

Konfliktmanagement für UX Professionals

Sabine Kabel-Eckes
SAP Labs, LLC
3420 Hillview Ave
Palo Alto, CA 94304
USA
seckes@gmail.com

Abstract

Gerade im Umfeld der innovativen Produktentwicklung, in denen die meisten User Experience Professionals tätig sind, sind Konflikte an der Tagesordnung. Durch die kollaborative Natur ihrer Arbeit sind User Experience Professionals diesen Konflikten meist sehr früh und intensiv ausgesetzt, haben dadurch jedoch auch die Möglichkeit, konstruktiv zur Bearbeitung eines Konflikts beizutragen. Wer nicht nur Kompromisse erzielen, sondern innovative Lösungen des Konflikts entwickeln möchte, braucht gewisse Fähigkeiten im sogenannten „Konfliktmanagement“, also im konstruktiven und lösungsorientierten Umgang mit Konflikten.

In diesem Workshop wird der Konflikt als etwas Positives bewertet, und Strategien zum Umgang mit Konflikten vorgestellt, die über Vermeidung und Kompromissverhalten hinausgehen. Nach der Einführung, die sich auf Grundlagen wie „Was ist ein Konflikt?“, „Konflikt und Kommunikation“ und die Transaktionsanalyse als Modell für intra- und interpersonelle Konflikte fokussiert, werden Teilnehmer Gelegenheit haben, eigenes Konfliktverhalten und die Einstellung zu Konflikten anhand von typischen Szenarien aus dem Berufsalltag eines User Experience Professionals zu reflektieren und mögliche Konfliktmanagementstrategien herauszuarbeiten.

Keywords

User Experience, Transaktionsanalyse

1.0 Einleitung

Durch die der Software Entwicklung vorgelagerte Natur ihrer Arbeit sind User Experience Professionals darauf angewiesen, Konflikte früh zu erkennen, richtig einzuschätzen und zu deren Bearbeitung beizutragen. Unbearbeitete Konflikte werden sich negativ auf die Qualität ihrer Arbeit auswirken. Im Folgenden wird der Konflikt als etwas Positives bewertet, und Strategien zum Umgang mit Konflikten vorgestellt, die über Vermeidung und Kompromissverhalten hinausgehen. Die Transaktionsanalyse (TA) ist dabei eine zugrundeliegende Theorie. Nach der Einführung, die verschiedene Konfliktarten und -stile vorstellt, werden die Eskalationsstufen im Konfliktfall sowie das Thema „Konflikt und Kommunikation“ besprochen. Ziel des Workshops ist es, die Wahrnehmung der Teilnehmer für frühe Stufen

des Konflikts zu schärfen und ihnen Mittel an die Hand zu geben, diese Konflikte zu bearbeiten.

2.0 Was ist ein Konflikt?

Bei einem sozialen Konflikt handelt es sich um eine Interaktion

- Zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen)
- Wobei wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeit im Denken, Fühlen, Wollen mit dem anderen Akteur/Akteuren in der Art erlebt, dass eine Beeinträchtigung für den anderen Akteur/die anderen Akteure erfolgt.

Oft assoziieren wir mit Konflikten negative Gefühle und Situationen. Konflikte können jedoch auch als Chance gesehen werden, da sie durchaus positive Aspekte haben, die erforderlich

sind, um Veränderungen und Entwicklungen zu ermöglichen.

2.1 Positive Facetten von Konflikten:

- Machen auf Probleme aufmerksam
- Regen Neugierde und Interesse an
- Fordern Entscheidungen heraus
- Verhindern Stagnation
- Setzen Energie frei
- Lösen Veränderungen aus (der Persönlichkeit, der Gesellschaft)
- Erweitern Handlungsspielräume

2.2 Entstehung von Konflikten

Mitarbeiter A und Mitarbeiter B (oder Gruppe A, Gruppe B) handeln teilweise, ohne sich gegenseitig in ihren Zielen, Wegen, Ressourcen und Beziehungen zu berühren. Teilweise betreffen jedoch Handlungen von Mitarbeiter A die Handlungen von Mitarbeiter B. In diesen Schnittstellen entstehen Konflikte, wenn

es nicht zu einer Übereinstimmung im Handeln kommt.

2.3 Konfliktarten

Konflikte können in folgende Arten unterteilt werden:

- Intrapersoneller Konflikt (Konflikt in der Person)
- Interpersoneller Konflikt (Konflikt zwischen Einzelpersonen)
- Intragruppaler Konflikt (Konflikt innerhalb einer Gruppe)
- Intergruppaler Konflikt (Konflikt zwischen Gruppen mit einer anderen Gruppe/Person)

2.4 Unterschiedliche Konfliktstile

Man kann unterschiedliche persönliche Stile in der Konfliktbearbeitung beobachten. Oft ist es auch möglich, Konfliktstile zu identifizieren, die im Unternehmen oder im Bereich vorwiegend eingesetzt werden. Die meisten Menschen beherrschen einen oder zwei Konfliktstile sehr gut, die anderen sind weniger ausgeprägt. Je nach Situation ist es sinnvoll, in den Konfliktstilen zu variieren, d.h. sie angemessen einzusetzen.

Vermeiden

- Einfachster, aber folgenreicher Weg
- Konflikt wird nicht gelöst, sondern auf später vertagt
- Gefahr der Konflikteskalation

Nachgeben

- Ursachen des Konflikts werden nicht offengelegt
- Eigene Interessen werden nicht verfolgt
- Die Qualität der Lösung leidet, wegen mangelnder Vielfältigkeit von Meinungen und Interessen
- Führt oft zu Unzufriedenheit, Aggressionen, inneren Konflikten

Kompromiss erzielen

- Ursachen des Konflikts werden nicht unbedingt analysiert, sondern eher entschärft

- Der Kern des Konflikts bleibt, und eigene Interessen werden "hinten angestellt"
- Die Qualität der Lösung kann leiden, Rest Interessen bleiben unbefriedigt

Durchsetzen

- Man setzt sich auf Kosten des anderen durch
- Mittel: Druck, Drohung, Überredung, Sanktionen
- Ursachen und eigene Anteile am Konflikt sind nebensächlich

Problem kooperativ lösen

- Ergründung des Problems
- Beidseitige Interessen werden sichtbar
- Eine Lösung wird gefunden, die voll und ganz den Interessen aller Parteien gerecht wird

3.0 Eskalationsstufen im Konfliktfall

Konflikte haben in der Regel eine Entwicklung, die sich in unterschiedlichen Eskalationsstufen untergliedern lässt:

1. Verhärtung der Standpunkte
2. Debatte
3. Taten
4. Koalitionsbildung
5. Offener Gesichtsangriff
6. Drohung
7. Begrenzte Vernichtungsschläge
8. Zerstörung des Gegners
9. Vernichtung und Selbstvernichtung

3.1 Erste Hauptphase (Stufen 1 – 3)

In der ersten Hauptphase bleiben die Konfliktparteien weitgehend sachbezogen.

Stufe 1:

Verhärtung der Standpunkte

Auf der ersten Stufe könnte ein Beobachter bezeugen, dass es sich um ganz normale Reibereien handelt, wie

sie im Alltag zwischen Partnern und guten Freunden vorkommen. Die Einstellung der Konfliktparteien ist jedoch eine andere: Bestimmte Meinungen kristallisieren sich als feste Standpunkte heraus, die allmählich starre Formen annehmen. Die Konfliktparteien beharren auf ihren Ideen und werden immer weniger "biegsam". Innerhalb eines Teams könnte man bereits Sympathien beobachten, auch wenn von Cliquesbildung noch nicht die Rede sein kann. Die Stilllegung des drohenden Konflikts hängt von einer guten Wahrnehmung und von dem Interesse beider ab, aufeinander zuzugehen. Die Bewältigung der Spannung kann durch den Einsatz rationaler Mittel und das Einbringen nachvollziehbarer Argumente erreicht werden.

Stufe 2: Debatte

Die Konfliktparteien nehmen auf dieser Stufe rigorosere Haltungen an und scheuen die harte verbale Konfrontation nicht mehr. Sie sehen zwar noch die gemeinsamen Ziele und Interessen, erleben jedoch die Unterschiede als Konkurrenz. Die Verteidigung der festen Standpunkte wird zur Prestigesache. Auf dieser Stufe wird die Beziehungsebene in Anspruch genommen. Hier geht es nicht mehr darum, zu schauen, welcher Standpunkt am besten für die Zielerreichung geeignet ist, sondern es geht auch darum zu schauen, wer diesen Standpunkt vertritt. Die Konfliktparteien sind nun der Auffassung, dass Nachgeben nachteilige Folgen für ihre soziale Position, für ihr Machtverständnis und Ansehen haben könnte. Man ist "auf der Hut", und die Protagonisten begegnen sich mit wachsendem Misstrauen.

Darüber hinaus wachsen Erinnerungsbilder zu klischeehaften Bildern von typischen Verhaltensweisen der Gegenpartei aus, obwohl man noch nicht von Stereotypisierung sprechen kann. Ziel auf

dieser Stufe ist es, die Gegenseite in ihrer Überzeugungsfestigkeit zu erschüttern. Bevorzugte Stilmittel dafür sind: Verallgemeinerung bestimmter Aussagen der Gegenseite und Radikalisierung von Behauptungen oder Berufung auf Denkgewohnheiten wie z.B. "wir haben in diesem Unternehmen schon immer so gehandelt".

Die Debatten haben zwar noch den Anschein einer rationalen Diskussion, aber die Parteien arbeiten bereits stark auf der emotionalen Ebene. Argumente werden womöglich in einem überheblichen, zurechtweisenden und belehrenden Ton ausgesprochen und gefühlsbeladene Begriffe werden benutzt.

Stufe 3: Taten

Hier sind die Konfliktparteien zu der Überzeugung gelangt, dass Diskussionen nichts mehr bewirken können. Die verbale Kommunikation tritt in den Hintergrund und überlässt der nonverbalen Kommunikation den Vorrang. Die Konfliktparteien lassen Taten sprechen, um die Gegenseite zu überzeugen. Das, was man vorher meinte, debattieren zu müssen, wird jetzt einfach getan, und man erwartet von diesen Taten eine Überzeugungswirkung auf die Gegenpartei. Das Handeln wird oft als vorübergehende Erleichterung empfunden.

3.2 Zweite Hauptphase (Stufen 4 – 6)

In der zweiten Hauptphase verlagern sich die Reibungsmomente auf die Beziehungen zwischen den Konfliktparteien. Hier gewinnen Misstrauen und Respektlosigkeit Überhand.

Stufe 4: Koalitionsbildung

Hier bewegt sich das Denken der Konfliktparteien in Dualität: Schwarz oder Weiß, dafür oder dagegen. Schattierungen gibt es nicht mehr. Gezielte Aktionen der Koalitionswerbung kennzeich-

nen diese Stufe. Indem die psychosozialen Dimensionen der Parteien beeinflusst werden, erhofft man sich Folgewirkungen auf die sachliche Auseinandersetzung. Das Schädigen des gegnerischen Image gehört dazu, ein Gesichtsverlust wird jedoch noch nicht mutwillig provoziert.

Stufe 5: Offener Gesichtsangriff

Hier findet eine "Verteufelung" der Konfliktparteien statt. Es handelt sich um einen Konflikt der Werte. Ein grundlegender Vertrauensbruch ist aufgetreten. Die Parteien erwarten voneinander nur Negatives, keiner will der Gegenseite mehr einen Vertrauensvorschuss gewähren. Die Parteien erwarten, dass die Gegenseite einen Schritt auf sie zu macht, weil sie selbst "schon genug für den Frieden getan haben". Sie beschuldigen sich gegenseitig, Verantwortung für die Stagnation zu haben. Vertrauensangebote werden mit größter Skepsis betrachtet, und wir befinden uns in einem Teufelskreis, in dem die Parteien nicht mehr erkennen, dass sie Mitverursacher sind. Das Gesicht des Gegners wird in der Öffentlichkeit angegriffen. Die Parteien versuchen, Moralität und Integrität des Gegners in Frage zu stellen. Man versucht, die Gegenseite aus der Gesellschaft auszustoßen; Selbst- und Fremdbild werden auf moralische Dimensionen ausgedehnt.

Stufe 6: Drohung

Hier beherrschen Drohstrategien das Konfliktgeschehen, um aufeinander Einfluss nehmen zu können. Die Konfliktparteien konfrontieren einander mit derartig massiven Drohaktionen, dass kaum mehr Raum für andere Gedanken ist. Damit wird der Prozess wesentlich gewaltsamer. Die Drohung auf der einen Seite provoziert eine Gegendrohung. Misstrauen und Furcht

voreinander wachsen. Kompromisse scheinen nun endgültig ausgeschlossen zu sein. Jede Partei meint, Nachgiebigkeit sei ein Zeichen von Schwäche. Die Aktionen der Drohstrategien führen zur Radikalisierung des Konflikts und zum Einzug von Gewalt in den Konflikt.

3.3 Dritte Hauptphase (Stufen 7 – 9)

Stufe 7: Begrenzte Vernichtungsschläge

Auf dieser Stufe steht bei den Konfliktparteien die Schädigungsabsicht im Vordergrund. Die Vernichtungsschläge dienen der Entmachtung des Gegners, sind jedoch noch keine totalen Vernichtungsschläge. Alle Anstrengungen dienen dem Ziel, den Gegner empfindlich zu verwunden. Auf dieser Stufe wird das Geschehen von Machtstreben beherrscht; die angestrebte Überlegenheit muss dazu dienen, die Gegenseite nachhaltig zu blockieren. An Umstimmen oder Einlenken glauben die Parteien nicht mehr. Damit tritt der Konflikt auf die nächste entscheidende Stufe.

Stufe 8: Zerstörung des Gegners

Jetzt gilt es, die Macht- und Existenzgrundlage des Gegners zu vernichten. Die Parteien sind bereit, für sich selbst erheblichen Schaden in Kauf zu nehmen, solange der Schaden des Gegners größer ist. Die Parteien hoffen noch auf ein Überleben, auch wenn sie zur Selbstopferung bereit sind. Sobald diese Selbstbegrenzung gefallen ist, rutschen die Parteien auf die neunte Stufe.

Stufe 9: Vernichtung und Selbstvernichtung

Hier ist kein Schritt zurück mehr möglich. Bedenkenlos wird Gewalt angewendet. Die Parteien schalten auf "totalen Kollisionskurs" um. Alle Brücken sind abgebrochen. Die einzige Befriedigung liegt darin, mit dem eigenen Untergang den Feind mit in den Abgrund zu reißen.

4.0 Konflikt und Kommunikation

Mit dem Verlauf der Eskalation des Konflikts, zerfällt die Kommunikation:

- Stufe 1: Fehlende Information; ungleiche Gedankenwelten;
- Stufe 2: Fehlendes Verständnis füreinander; unterschiedliche Standpunkte werden fester
- Stufe 3: Unerfüllte Wünsche und Erwartungen – Sachdiskussionen erfassen die Beziehungsebene
- Stufe 4: Versöhnungsbereitschaft sinkt
- Stufe 5: Enttäuschungen führen zum emotionalen Rückzug aus der Kommunikation
- Stufe 6: Emotionale Verhärtung; Frustrruption
- Stufe 7: Ernstlich gestörte Beziehungsebene; jedes Gespräch führt zu Aufrechnungs- und Anklagetiraden
- Stufe 8: Profilierungskämpfe; gegenseitiges Absprechen des guten Willens und der Fähigkeit zur Partnerschaft
- Stufe 9: Offener Schlagabtausch vor anderen

Das heißt, bei der Wahrnehmung eines Konflikts gilt es, aktiv mit den anderen zu sprechen, auf sie zuzugehen, Kommunikation und Dialog zu ermöglichen und aufrecht zu erhalten.

4.1 Kommunikative Hilfsmittel im Konflikt:

- Ich-Botschaften senden
- Feedback geben und annehmen
- Fragen stellen
- Aussagen verbalisieren
- Konfliktlösungsstrategien erarbeiten
- Auf Emotionalisierung verzichten
- Genau zuhören
- Gruppe evtl. einbeziehen
- Brücke zum Konfliktführer bauen
- "Gesichtsverlust" vermeiden
- Souveränität zeigen

4.2 Verhaltensweisen für Deeskalationen im Konfliktfall:

- **Verarbeiten:** Emotionen, Erregung kontrollieren. Die negative Einstel-

lung zum Konfliktführer einschränken bzw. nicht zulassen

- **Aufnehmen:** Gut zuhören und beobachten, um so die gemeinsame Ebene und die tatsächliche Absicht zu erfassen
- **Wiedergeben:** Verbalisieren, um mögliche erste Gemeinsamkeit zu erfassen. Zeit für die Auswahl der Konfliktlösung und die Beachtung der eigenen Emotionen gewinnen.
- **Beobachten:** Gruppe genau beobachten. Frühzeitig Koalitionsbildungen, Zustimmungen oder Ablehnungen erkennen.
- **Verstehen:** Verständnis/ Feedback für die erlebten Emotionen beim Konfliktführer äußern
- **Lösen:** Eine Konfliktlösungsstrategie erarbeiten. Achtung: Das Gesicht des Anführers wahren; ihm/ihr die Meinungsänderung ohne Ansehensverlust ermöglichen
- **Ermuntern:** Konfliktführer und auch andere auffordern, grundsätzlich zu sagen, was sie fühlen und denken, wenn sich "Widersprüche" in ihrem Inneren regen
- **Vereinbaren:** Mit dem Konfliktführer zukünftiges Verhalten und die nächsten Schritte vereinbaren.
- **Fortsetzen:** Die gemeinsame Arbeit unter Berücksichtigung des Vereinbarten fortsetzen.

5.0 Ausblick

Im Workshop werden typische Szenen aus dem Berufsalltag eines User Experience Professionals als Fallbeispiele zur Analyse vorgestellt. Für die konstruktive Bearbeitung von Konflikten ist es wichtig, die eigene Einstellung zu Konflikten zu kennen. Dabei helfen folgende Fragen und Übungen:

1. Schreiben Sie zehn Begriffe auf, die Ihnen einfallen, wenn sie an Konflikte denken
2. Erinnern Sie sich an Situationen aus Ihrem privaten und beruflichen Leben, die konfliktträchtig waren und reflektieren Sie Ihre typischen Reaktionen

3. Was wäre für Sie eine charakteristische Aussage, ein Motto, zu Ihrem Konfliktverhalten?
4. Wie wurde in Ihrer Familie mit Konflikten umgegangen?
5. Wie reagierten Ihre Mutter, Ihr Vater, Ihre Geschwister auf Konflikte?
6. Welche Rollen haben Sie bei Konflikten eingenommen (Vermittler, Anstifter, etc.?)
7. Welchen Zusammenhang gibt es zwischen Ihrem Konfliktstil heute und der Bewältigung von Konflikten in der Familie?
8. Wo liegen Ihre persönlichen Stärken und Schwächen im Konfliktverhalten?

6.0 Literatur

Beck, R.; Schwartz, G. (2000): Konfliktmanagement, 2. Auflage. Augsburg: Ziel Verlag.

Glasl, F. (2009): Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 9. Auflage. Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben.

Huber, G.K.M.; Huber-Krist, D.; Wagner-Link, A.; Schlubach, N. (1992): Stress und Konflikte bewältigen. Landsberg: Verlag Moderne Industrie.

Kreyenberg, J. (2005): Konfliktmanagement: Berlin: Cornelsen Verlag.

Schwarz, G., (2005): Konfliktmanagement, 7. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Schulz von Thun, F. (1981): Miteinander reden – Störungen und Klärungen. Hamburg: rororo.

Stroebe, R. W. (1991): Kommunikation I – Grundlagen – Gerüchte Schriftliche Kommunikation. In: Arbeitshefte Führungspsychologie, Bd 5, 5. Auflage. Heidelberg, I. H. Sauer Verlag

Entwurfsmuster