



MASTERARBEIT

Konfliktszenarien und -management im Mannschaftssport als Muster in analogen Problemstellungen in Software-Engineering-Teams

zur Erlangung des akademischen Grades
Diplomingenieur
(Dipl.-Ing.)

ausgeführt am
Institut für Rechnergestützte Automation
Forschungsgruppe Industrial Software

der Technischen Universität Wien

unter der Anleitung von
Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Thomas Grechenig

durch
Ines Antonia Bachkönig
Karolinengasse 23/38
1040 Wien

Wien, 02.05.2007

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Wien, am 02. Mai 2007

... für meine Eltern

... für meinen Freund Gerhard und seine Tochter Julia

Abstract

Die Sportwissenschaft ist wesentlich älter als das Software-Engineering. Konflikte treten in beiden Wissenschaften auf und sollten gelöst werden. Es stellt sich die Frage, ob es nicht möglich ist, Konflikte zwischen den Wissenschaften zu vergleichen. Deshalb wird in dieser Arbeit untersucht, ob und wie Konflikte und -lösungen aus Mannschaften des Hochleistungssports in Software-Engineering-Teams übertragen werden können. Dazu wurden Konflikte in Spitzensportmannschaften aus der Sportliteratur herausgesucht, klassifiziert und auf Parallelen in Software-Engineering-Teams geprüft. Es zeigt sich, dass Konflikte im Mannschaftssport vergleichbar mit Konflikten in diesen Teams sind und die Lösungsmöglichkeiten aus dem Hochleistungssport großteils im Software-Engineering verwendet werden können. Aus den Konfliktlösungsstrategien konnte ein Prozess entwickelt werden, mit dem es möglich ist, Konfliktmanagement im Software-Engineering durchgängig vom Mitglied im Team ausgehend im gesamten Projekt einzuführen.

Abstract

Sports science is much older than computer science. Conflicts occur in both fields and these conflicts need to be resolved somehow. Therefore the question arose as to what extent conflicts in both sciences are comparable. So this paper tries to analyse how experience gained from conflicts and their solutions in high-performance sport can be conveyed to teams in software engineering. For this purpose the sport literature were searched for conflicts in elite sport teams. The conflicts found were categorised and applied to similar situations in software engineering teams. It appears that conflicts in team sport are indeed comparable to conflicts in software engineering teams and that conflict solutions from top sport can be applied to computer science. From the strategies for conflict solution a process was developed which allows to establish integrated conflict management in software engineering — from each team member to the whole project.

Résumé

La science du sport est bien plus vieille que l'informatique. Différents conflits apparaissent dans ces deux domaines et il est nécessaire de les résoudre. La question est de savoir si l'on peut comparer les conflits de ces deux sciences. Ainsi, cette thèse essaie de définir comment la connaissance des conflits au sein du sport d'élite et leurs résolutions peut être utilisée et appliquée à des équipes en informatique. Dans ce but, la littérature du sport fut étudiée à la recherche de conflits au sein d'équipes sportives. Ces conflits ont été classifiés et appliqués à des situations similaires dans des équipes d'ingénieurs développeurs. Il apparaît que les conflits dans le sport d'élite sont assimilables à des conflits dans les équipes d'ingénieurs et que l'on peut ainsi utiliser les résolutions de conflits issues du domaine sportif à l'informatique. Avec les stratégies de la résolution de conflits, un procédé pour l'informatique a été développé qui permet d'établir une gestion intégrée des conflits — de chaque membre d'une équipe à tout le projet.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	10
1.1	Motivation und Ziele	10
1.2	Zum Vergleich des Software-Engineering mit dem Sport	10
1.3	Aufbau der Arbeit	12
2	Grundlagen des Software-Projektmanagements	14
2.1	Software-Engineering	14
2.2	Software-Projektmanagement	16
2.3	Projektbeteiligte	18
2.4	Führungsverhalten	19
2.4.1	Aufgaben	21
2.5	Das Projektteam	22
2.6	Teamorganisation	23
2.7	Kommunikation im Team	25
2.8	Peopleware	27
3	Grundlagen des Mannschaftssports	29
3.1	Sport, Sportspiele	29
3.1.1	Mannschaftsspiele	30
3.1.2	Aufgabentypen	31
3.2	Gruppe und soziale Gruppe	31
3.2.1	Mannschaft	33
3.2.2	Team	33
3.3	Gruppenstrukturen	34
3.3.1	Formelle und informelle Struktur	34
3.3.2	Positionen und Rollen	34
3.4	Führung	36
3.4.1	Der/die Trainer/-in	38

3.4.2	Mannschaftsinterne Führerschaft	40
3.5	Sportler/-in bzw. Athlet/-in	40
3.6	Umfeld der Mannschaft	41
4	Konflikttheorie	43
4.1	Arten von Konflikten	46
4.2	Auswirkungen von Konflikten	47
4.3	Konfliktbewältigung	48
4.4	Konflikteskalation	50
4.5	Exkurs: Konflikt und Leistung	51
5	Konflikte in Sportspielmannschaften	52
5.1	Konfliktentstehung (Konfliktpotenziale)	53
5.2	Arten von Konflikten	57
5.2.1	Interpersonale Konflikte	58
5.2.2	Intrapersonale Konflikte	65
5.2.3	Intergruppenkonflikte	71
5.3	Konfliktlösung	74
5.3.1	Konfliktgespräch	74
5.3.2	Interventionsansätze	75
5.3.3	Konfliktlösung in Systemen	76
5.3.4	Konfliktmanagement	78
5.3.5	Konfliktregulation	79
6	Konflikte in Software-Engineering-Teams	81
6.1	Konfliktentstehung (Konfliktpotenziale)	81
6.2	Arten von Konflikten	84
6.2.1	Interpersonale Konflikte	84
6.2.2	Intrapersonale Konflikte	91
6.2.3	Inter-Team-Konflikte	94

6.3	Konfliktlösung	97
6.3.1	Konfliktgespräch	97
6.3.2	Interventionsansätze	97
6.3.3	Konfliktlösung in Systemen	98
6.3.4	Konfliktmanagement	98
6.3.5	Konfliktregulation	99
6.4	Einführung eines Konfliktmanagements in Software-Engineering-Teams	99
7	Zusammenfassung	104
	Literatur	106

Abbildungsverzeichnis

1	Arten von Spielen [nach Cockburn, 2002, S. 25]	12
2	Prozess-Metamodell nach A. Endres [nach Hesse u. a., 1992, S. 33]	14
3	Wasserfallmodell [nach Zuser u. a., 2001, S. 46]	15
4	Rational Unified Process [aus Zuser u. a., 2001, S. 78]	16
5	Eigenschaften eines Projektes [nach Forschungsgruppe INSO, 2007, S. 4]	17
6	Grundlegende Bereiche bei der Erstellung von Software [aus Zuser u. a., 2001, S. 60]	17
7	Kompetenzen des Projektmanagers/der Projektmanagerin [aus Geipel, 2003, S. 16]	21
8	Moderne Gruppenstruktur [nach Zuser u. a., 2001, S. 41]	24
9	Welche Quellen benutzt werden, um effektiv Informationen zu erhalten [aus Bittner u. a., 1995, S. 109]	26
10	Herkunft der Sportspiele [aus Hagedorn u. a., 1996, S. 30]	29
11	Der Mensch im Plural nach Hofstätter [nach Eberspächer, 1993, S. 198]	32
12	Sanktionsmedien [nach Thiel, 2002, S. 122]	36
13	Bezugsgruppen im Sportspiel [aus Schäfers, 1999, S. 276]	42

14	Auswirkungen von Konflikten auf die Psyche [nach Auhagen u. Bierhoff, 2003, S. 124]	47
15	Grundmuster der Konfliktlösung [aus Schwarz, 1997, S. 218]	48
16	Modell zur Entstehung von Konflikten [aus Hagedorn u. a., 1996, S. 471]	56
17	Arten von Konflikten in Sportspielmannschaften	57
18	Leistungsentwicklungen [aus Grau u. a., 1990, S. 120]	62
19	Wirkungen von Stress [nach Christmann u. Fago, 1987, S. 199]	69
20	Zusammenhang zwischen Stress und Leistung [nach Alfermann u. Stoll, 2005, S. 74]	70
21	Modell zur Konfliktregulation [aus Hagedorn u. a., 1996, S. 473]	80
22	Arten von Konflikten im Software-Engineering (in Anlehnung an Abbildung 17)	84
23	Der Weg zum Konfliktmanagement	100

1 Einleitung

1.1 Motivation und Ziele

In Software-Engineering-Projekten wird oft in Teams gearbeitet, besonders große Projekte werden durch die Einführung von Teams strukturiert [Hesse u. a., 1992]. Das stellt nicht nur die Projektleiter/-innen vor neue Herausforderungen, sondern auch die Teammitglieder. Die Teams müssen aufgestellt und organisiert werden, die Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedern im und außerhalb des Teams sollte gut funktionieren. Das ist nicht immer der Fall und so müssen die Projektmitarbeiter/-innen mit Konflikten rechnen und lernen, damit umzugehen.

Das Sportspiel bzw. das Betreiben von Sport ist wesentlich älter als das Software-Engineering. 1875 zum Beispiel durchschwamm der Brite Matthew Webb in 21 Stunden und 45 Minuten den Ärmelkanal; die ersten Olympischen Spiele fanden 1896 statt [Scherer, 1997]. Es gab also schon lange Sportspielmannschaften, als Hobby bzw. Spitzensport betrieben, wie etwa Segeln, Cricket, Polo, Football, Basketball usw. Diese Mannschaften — im Speziellen die des Spitzensportes — mussten sportlich stark und performant sein, um zu gewinnen.

Deshalb stellt sich die Frage, ob es nicht in der Sportwissenschaft mehr Studien, mehr Gedanken zu Hochleistungsmannschaften und insbesondere auch Hinweise zu Konflikten in solchen Mannschaften gibt als im Software-Engineering.

Das Ziel dieser Arbeit ist es folglich, aus Mannschaftssportarten im Spitzensport wie Volleyball, Basketball oder Handball abzuleiten, wie Konflikte im Software-Engineering besser gelöst werden können. Denn gerade in diesen Sportarten ist Kooperation und Interaktion der Mannschaftsmitglieder notwendig, um zum Sieg zu gelangen. In Einzelsportarten wie Marathon oder Abfahrtsskilanglauf zählt die Leistung des Einzelnen, weshalb diese Sportarten nicht betrachtet werden. Auch Mannschaftssportarten wie Rudern fallen weg, denn hier erfolgt keine direkte Interaktion der Mitglieder. Aus der Sportliteratur, die sich mit den Themen "Team" und "Konflikt" in den genannten Sportarten auseinandersetzen, wurden die relevanten Beiträge herausgesucht. Daran sind Hilfestellungen für Teams im Software-Engineering erarbeitet worden.

1.2 Zum Vergleich des Software-Engineering mit dem Sport

Dass ein Vergleich zwischen Sportspielmannschaft und Software-Engineering-Team möglich ist, zeigen die Parallelen zwischen Mannschaft und Team. Sie werden im Weiteren kurz dargelegt.

In den betrachteten Sportarten agieren die Mitglieder stark miteinander. Sie kooperieren und interagieren, um den Sieg zu erreichen (interagierende Gruppen). Das sind zum Beispiel Basketball, Volleyball, Handball und Fußball. Daraus ergibt sich die Größe der Mannschaften: sie liegt zwischen sechs (Volleyball) und elf (Fußball).

Auch im Software-Engineering müssen die Teammitglieder miteinander interagieren, um Erfolge erzielen zu können. Software-Engineering-Teams in der betrachteten Art von Teilprojektteams sind zwischen sieben und zwanzig Mitglieder groß, liegen also in der Größenordnung der vorher genannten Sportarten.

Der/die Sportler/-in erzielt Erfolge durch seine/ihre Fachkenntnisse, das sind die technischen und taktischen Fähigkeiten und Fertigkeiten [Hahn, 1996]. Zusätzlich sind Kreativität und Lernfähigkeit notwendig, um die unterschiedlichen und sich immer wieder ändernden Spielsituationen meistern zu können. Sportler/-innen sollten auch mit Stress gut umgehen können. Er entsteht wenn der/die Athlet/-in unter Druck steht, wie zum Beispiel bei Punkterückstand oder wenn von ihm/ihr gerade ein Torschuss erwartet wird. Teamarbeit und soziale Kompetenz wird bei der Zusammenarbeit mit den Mannschaftsmitgliedern ebenso geschätzt.

Der/die Trainer/-in soll sozial kompetent sein, auf Schwächen der von ihm/ihr betreuten Spieler/-innen eingehen können und vor allem Stärken hervorheben.

Ebenso ist es im Software-Engineering. Der/die Software-Entwickler/-in benötigt Fachkenntnisse: das technische Fachwissen wie Analyse, Design und Programmieren [Berndes u. a., 2002]. Kreativität und Lernfähigkeit sind gefragt, um neue Anforderungen und neue Technologien in bestehende Systeme oder Denkweisen einbinden zu können. Stressakzeptanz ist notwendig, denn oft gibt es Zeitdruck im Projekt und auch unter solchen Bedingungen sollen gute Ergebnisse gebracht werden. Teamarbeit und soziale Kompetenz erleichtern den Umgang mit allen am Projekt beteiligten Personen. Der/die Projektmanager/-in bzw. Teamleiter/-in benötigt soziale Fähigkeiten, um die Projekt- bzw. Teammitglieder gut führen zu können und um ein gutes Verhältnis zu ihnen aufzubauen. Er/sie erkennt besser die Stärken und Schwächen des Teams und kann nötigenfalls Unterstützung anbieten und die Mitglieder richtig einsetzen.

Cockburn [2002] vergleicht das Sportspiel insofern mit dem Software-Engineering, als beide Bereiche endlich — sie haben ein mehr oder weniger starr festgelegtes Ende — und zielorientiert sind (siehe Abbildung 1). Ein Unterschied besteht jedoch darin, dass das Sportspiel ein Nullsummenspiel ist. In einem Nullsummenspiel gibt es letztlich nur eine/-n Gewinner/-in, das heißt die eine der am Spiel teilnehmenden Parteien gewinnt, die andere verliert. Im Software-Engineering ist das nicht so. Hier kann es mehrere Gewinner/-innen geben. Die Mitarbeiter/-innen am Projekt können mit ihrem Produkt und der Abwicklung zufrieden sein, ebenso wie die Auftraggeber/-innen und

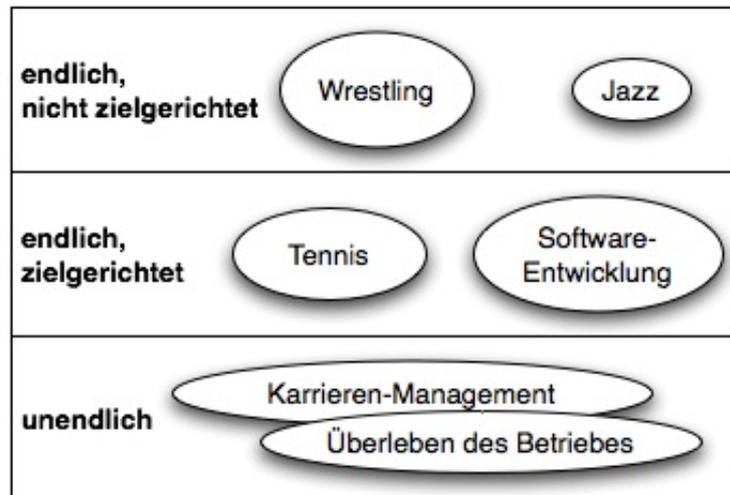


Abbildung 1: Arten von Spielen [nach Cockburn, 2002, S. 25]

die Benutzer/-innen der Software. Auch die Finanzabteilung kann zufriedengestellt werden, wenn sich der gewünschte Break-even einstellt und mit der Software Einsparungen erzielt werden können.

1.3 Aufbau der Arbeit

Zu Beginn werden die verwendeten Begriffe und Grundlagen aus dem Software-Engineering (Kapitel 2) und dem Sportspiel (Kapitel 3) erklärt. Danach erfolgt in Kapitel 4 eine Einführung in Konflikte und die verschiedenen Konflikttheorien.

Der Hauptteil besteht aus den gefundenen Konflikten im Hochleistungssport und deren Übertragung auf Software-Engineering-Teams.

Dabei werden in Kapitel 5 die strukturellen Bedingungen, die zu Konflikten führen, beschrieben und die Konflikte in der Mannschaft in Konfliktarten eingeteilt. Jede Art wird hinsichtlich Entstehung und Folgen erklärt. Dazu werden die in der Literatur angebotenen Lösungsmöglichkeiten dargelegt. Nach der Beschreibung der einzelnen Konflikte wird noch auf allgemeine Lösungsmöglichkeiten, die in allen Arten von Konflikten angewendet werden können, eingegangen.

Anschließend erfolgt in Kapitel 6 der Vergleich mit dem Software-Engineering. Die strukturellen Bedingungen im Sportspiel werden dahingehend untersucht, ob sie auch in Projekten gelten. Bei den Arten von Konflikten wird ebenso erklärt, ob sie in Teams vorkommen oder nicht. Dazu werden Beispiele geliefert und Parallelen gezogen. Hilfestellungen aus der Sportwissenschaft werden auf ihre Anwendbarkeit in Teams

untersucht. Danach werden die allgemeinen Lösungsmöglichkeiten für Konflikte besprochen.

Aus diesen vielen Lösungsmöglichkeiten heraus wird ein Vorschlag zur Einführung von Konfliktmanagement im ganzen Projekt — vom einzelnen Mitglied im Software-Engineering-Team ausgehend — beschrieben.

Nicht Teil dieser Arbeit sind die soziometrischen Strukturen einer Gruppe (Soziomatrix). Innere Beziehungen, wie es um Gruppe bzw. Team steht, ob sie in guter oder schlechter Beziehung zueinander stehen, sind hier von geringer Bedeutung. Auch die Entwicklung und optimale Zusammensetzung von Gruppen bzw. Teams und innere unbewusste Regeln wie Gruppendruck werden nicht betrachtet. In welcher Art sich Gruppen bzw. Teams genau entwickeln und wie sie zusammengesetzt sind schafft kein besseres Verständnis über Konflikte.

Ein Konflikt, der in der Sportliteratur angesprochen wird, ist die Integration neuer Spieler/-innen. Weil die Entwicklung von Gruppen nicht besprochen wird, wird auch der Ein- oder Austritt von Mitgliedern in die Gruppe bzw. das Team nicht diskutiert.

2 Grundlagen des Software-Projektmanagements mit besonderem Fokus auf Führungsverhalten und Peopleware

2.1 Software-Engineering

Die sogenannte *Software-Krise* in den 60er-Jahren des 20. Jahrhunderts zeigte, dass es nicht ausreicht, Programmierer/-innen mit der Erstellung eines Programmes zu beauftragen. Die immer größer werdenden Programme erforderten neue Techniken und stellten neue Anforderungen an die Beteiligten [Hesse u. a., 1992; Zuser u. a., 2001]. Damit war das Software-Engineering — deutsch in etwa "Software-Technik" —, die ingenieurmäßige Herstellung von Programmen (auch: Software, Anwendung), geboren. Vorgehensweisen, Methoden und Werkzeuge wurden entwickelt, besprochen, ausprobiert und verbessert. Die wissenschaftliche Behandlung des Software-Engineerings begann. Dabei mussten Probleme aus technischer wie auch organisatorischer Sicht behandelt werden. Technisch zum Beispiel die Frage der Modularisierung und des Tests von Anwendungen, organisatorisch zum Beispiel die Führung von Entwicklergruppen.

Langsam entstand daraus ein Software-Entwicklungsprozess, der sinnvolle Vorgaben zur Abwicklung von Software-Projekten bereitstellt. Er beinhaltet ein Vorgehensmodell und die dazugehörigen Tätigkeiten, Aktivitäten und Methoden [Zuser u. a., 2001].

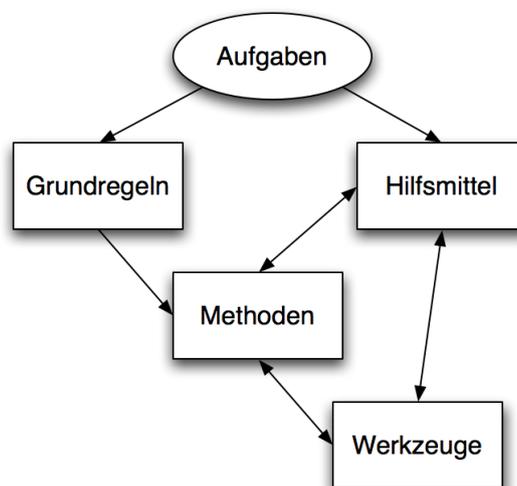


Abbildung 2: Prozess-Metamodell nach A. Endres [nach Hesse u. a., 1992, S. 33]

Nach Zuser u. a. [2001] gibt das Vorgehensmodell die Abfolge eines Projektes vor. Es legt fest, welche Phasen wie bzw. wann im Projekt durchgeführt werden. Phasen sind typischerweise Analyse, Entwurf, Implementierung und Test. Diese Phasen enthalten Hilfestellungen zur Lösung der jeweiligen Aufgaben. Hesse u. a. [1992] beschreiben, wie Aufgaben mittels Grundregeln und passenden Methoden, Hilfsmitteln und Werkzeugen bearbeitet bzw. gelöst werden (siehe Abbildung 2). Die Abbildung macht deutlich, dass von den Aufgaben ausgegangen wird und alles andere darauf aufbaut.

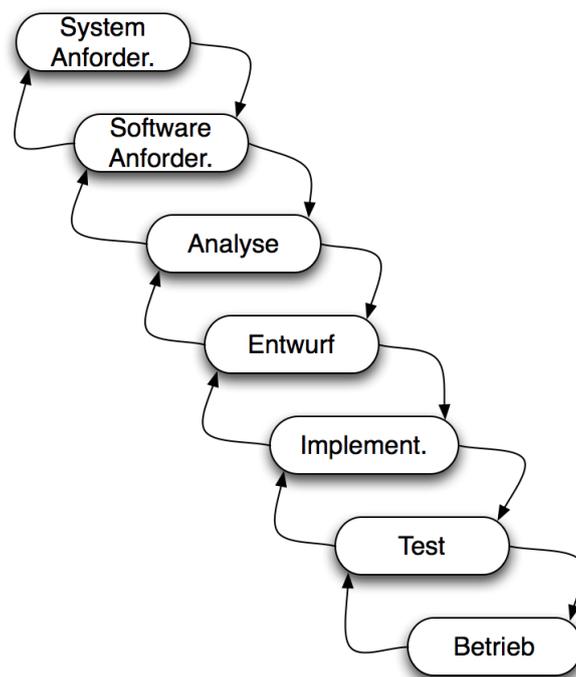


Abbildung 3: Wasserfallmodell [nach Zuser u. a., 2001, S. 46]

Eines der ersten dieser Modelle war das Wasserfallmodell (siehe Abbildung 3). Hierbei werden die Phasen Analyse, Entwurf, Implementierung und Test nacheinander durchlaufen und ergeben am Ende das fertige Produkt.

Die Anforderungen, die am Anfang des Projektes für die Software erhoben werden, stehen aber nicht (mehr) starr fest. Sie können also nicht von vornherein ohne Möglichkeit von Änderungen festgelegt werden. Deshalb entstanden weitere, genauer spezifizierte und ausgereifere Vorgehensmodelle. Ein inkrementelles, iteratives Vorgehen legt zum Beispiel fest, dass die einzelnen Phasen in wiederholten Schritten so

oft durchgeführt werden, bis alle Anforderungen bekannt und verarbeitet sind. So kann mit kleinen Teilen der Software begonnen werden, sie wird dann mit jedem Durchlauf iterativ weiter ausgebaut.

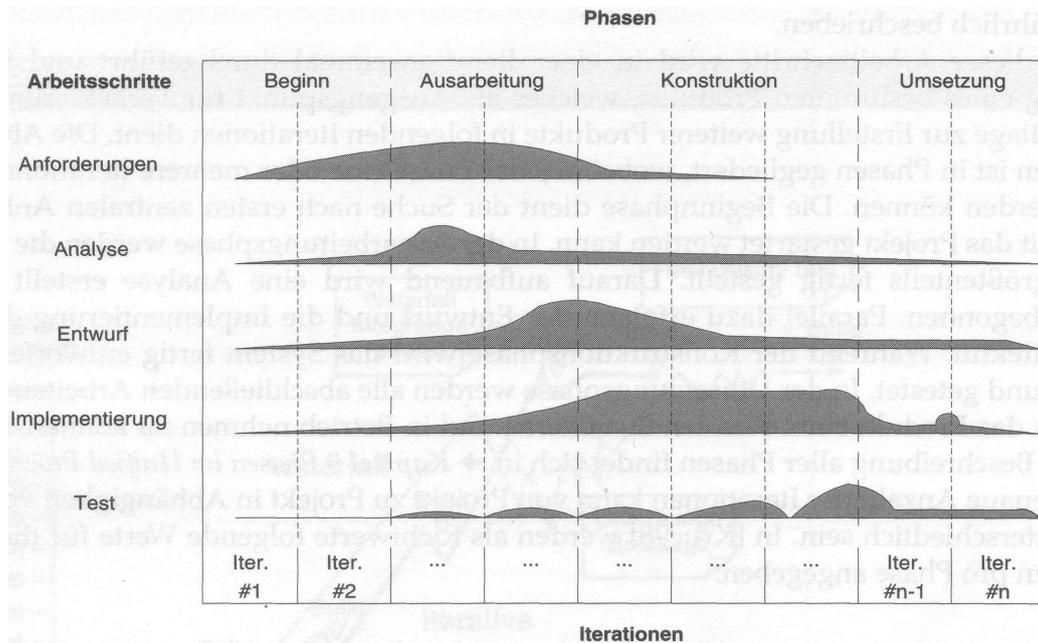


Abbildung 4: Rational Unified Process [aus Zuser u. a., 2001, S. 78]

Als Beispiel für ein solches Vorgehensmodell kann der Rational Unified Process (siehe Abbildung 4) genannt werden. Hierbei werden alle Phasen (Beginn, Ausarbeitung, Konstruktion und Umsetzung) in Iterationen durchgeführt. Die dunkelgrauen Flächen geben an, wie viel Aufwand für die Arbeitsschritte (zum Beispiel Analyse, Test) in den jeweiligen Phasen und Iterationen anfällt.

2.2 Software-Projektmanagement

Ein ganz wesentlicher Teil des Software-Engineering ist das Management von Software-Projekten. Mit der Entwicklung von Vorgehensmodellen wurden auch im Projektmanagement Standards gesetzt.

Was ein Projekt ausmacht und abgrenzt — seine Eigenschaften — sind in Abbildung 5 dargelegt. Es ist ein einmaliges Vorhaben, muss zeitlich begrenzt sein, hat klare Ziele und löst neuartige und unbekannte Probleme. Weiters verwendet es unterschiedliche Methoden, erfordert die Zusammenarbeit von Personen aus unterschiedlichen

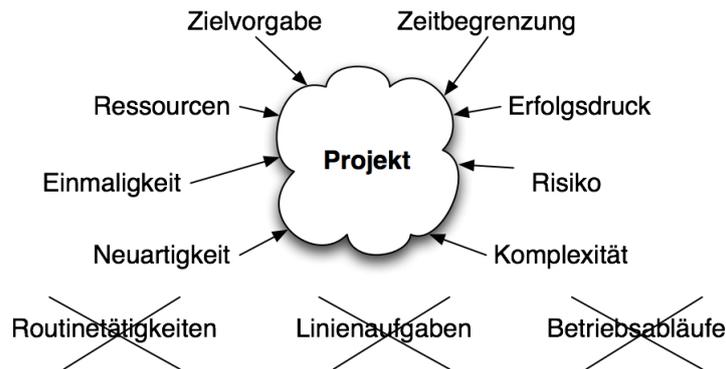


Abbildung 5: Eigenschaften eines Projektes [nach Forschungsgruppe INSO, 2007, S. 4]

Fachgebieten, hat ein besonderes Risiko und ein eigenes Budget [Zuser u. a., 2001]. Damit grenzt sich ein Projekt zum Beispiel von Routinetätigkeiten in einer Firma ab.

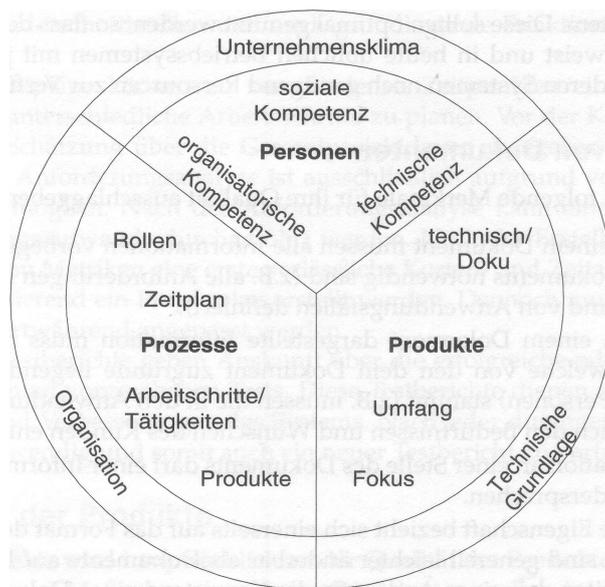


Abbildung 6: Grundlegende Bereiche bei der Erstellung von Software [aus Zuser u. a., 2001, S. 60]

Ein Software-Projekt hat darüber hinaus noch weitere Bereiche bzw. Faktoren, die zu berücksichtigen sind (siehe Abbildung 6). Die Schwierigkeit des Projektmanagements besteht darin, diese Faktoren in der Balance zu halten und zusätzlich die Einschränkungen in den Kosten, der Zeit und der Qualität so gut wie möglich zu erfüllen.

Projektmanagement umfasst also alle Maßnahmen zur Planung, Verfolgung und Qualitätssicherung von Projekten [Hesse u. a., 1992].

2.3 Projektbeteiligte

Die am Projekt beteiligten Personen werden Projektbeteiligte genannt [Hesse u. a., 1992]. Es sind dies:

- Projektmanager/-in: trägt die betriebswirtschaftliche Verantwortung
- Projektleiter/-in: leitet das Team fachlich-inhaltlich
- Mitarbeiter/-in: die Aufgabenträger/-innen im Projekt
- Fachvertreter/-in: der/die Vertreter/-in der Auftraggeber/-innen.

Der/die Projektmanager/-in verantwortet die Anforderungen und die daraus resultierenden Aufwände im Projekt. Bei nachträglichen Änderungswünschen von Seiten der Auftraggeber/-innen lässt er/sie diese Änderungswünsche nach Abstimmung mit dem/der Projektleiter/-in einfließen oder lehnt sie ab. Er/sie legt auch die Qualitätssicherungsziele und -vorgaben fest und lässt sie in die Aufwandsplanung einarbeiten.

Der/die Projektleiter/-in legt, zumeist gemeinsam mit den Fachvertretern/Fachvertreterinnen und eventuell auch mit Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen, die Anforderungen fest. Aufgrund der Anforderungen werden die benötigten auszuführenden Schritte (Aufgaben) und deren Zeitrahmen festgelegt. Dies wird als Aufwandsplanung bezeichnet. Die Verteilung und Kontrolle der Aufgaben ist Teil seiner/ihrer Arbeit. Er/sie kümmert sich um das Team und versucht auftretende Probleme zu lösen.

In großen Projekten werden die Mitarbeiter/-innen in mehrere kleinere Teams ("Teil-Teams") aufgeteilt. Nun unterstehen alle Mitarbeiter/-innen nicht mehr dem/der Projektleiter/-in, sondern pro Team einem Teilprojektleiter/einer Teilprojektleiterin. Der/die Teilprojektleiter/-in wird auch *Teamleiter/in* genannt.

Die Mitarbeiter/-innen führen die Projektaufgaben durch. Sie unterteilen sich noch weiter, je nach Können und je nachdem, ob die Qualifikation im Projekt benötigt wird. Dies kann sein: Programmierer/-in, Analytiker/-in, Integrator/-in, Tester/-in, Qualitätssicherer/Qualitätssicherin und Spezialist/-in für bestimmte technische Aufgaben (zum Beispiel Datenbank).

Die Anzahl der am Projekt beteiligten Mitarbeiter/-innen hängt von der Größe des Projekts, von den Anforderungen, ab. Die Zahl kann sich zwischen zwei und mehreren Hunderten bewegen. Je mehr Mitarbeiter/-innen, in desto mehr Teams (sieben bis 20

Personen) werden sie aufgeteilt. In solchen kleineren Teams fällt die Kommunikation und die Zusammenarbeit leichter als wenn das ganze Projekt aus nur einem Team bestehen würde.

Die Fachvertreter/-innen sind fachlich versierte Personen, die das Ergebnis des Projektes (die Software) vorgeben. Dabei vertreten sie die Auftraggeber/-innen und werden deshalb auch als "Kunde/Kundin" bezeichnet [Zuser u. a., 2001]. Sie entscheiden, wie die Software aussehen (Benutzeroberfläche), wie mit ihr gearbeitet werden und welche Funktionen sie haben soll. All das fließt in die Anforderungen ein. Mögliche Änderungswünsche melden sie an den/die Projektmanager/-in. Die Fachvertreter/-innen nehmen eine zentrale Position ein und sollten über den ganzen Verlauf des Projektes darin eingebunden sein [Zuser u. a., 2001].

In der Literatur wird die Abgrenzung zwischen "Leiter/-in" und "Manager/-in" nicht einheitlich gesehen. Manche, wie zum Beispiel Zuser u. a. [2001] und Kraus u. Westermann [1997], verwenden die beiden Begriffe ähnlich wie hier dargestellt. Andere, wie zum Beispiel Geipel [2003], verwenden nur den Begriff "Projektmanager/-in" und meinen damit Personen, die beides sind: Leiter/-in und Manager/-in. Zuser u. a. [2001] weisen zusätzlich darauf hin, dass eine Trennung zwischen Leitung und Management in größeren Projekten der Fall ist. In Kleinprojekten fallen die Aufgaben auf eine einzelne Person. Der Vorteil einer Aufteilung ist die unterschiedliche Qualifikation — technischer und wirtschaftlicher Natur —, die dann eine Person nicht alleine einbringen muss.

Da es in dieser Arbeit um Teams und Teamarbeit und nicht um Projektverantwortung und betriebswissenschaftliche Fragestellungen geht, werden im Weiteren nur der/die Projektleiter/-in (Teamleiter/-in) und deren Zusammenarbeit mit dem Team betrachtet. Hierbei werden die Begriffe noch so verwendet, wie sie in der Literatur zu finden sind. Nach Abschluss der Theorie wird, wenn es um Teams im Software Engineering geht, immer der Begriff "Teamleiter/-in" verwendet werden. Die am Team beteiligten Personen werden dann "Teammitglieder" genannt.

2.4 Führungsverhalten

Wie Projektmanager/-innen und -leiter/-innen ihre Mitarbeiter/-innen führen ist zwar ganz verschieden, es ergibt sich aus Gemeinsamkeiten wie ähnlichen Verhaltensweisen aber eine Gruppierung. So beschreibt Geipel [2003] vier unterschiedliche Führungsstile:

- **Autoritärer Führungsstil:** Der/die Leiter/-in handelt sehr aufgabenbezogen. Das heißt er/sie überträgt Aufgaben an die Mitarbeiter/-innen, die diese dann ausfüh-

ren. Damit haben die Mitarbeiter/-innen kaum Verantwortung und keine Mitspracherechte.

- Laissez-faire-Stil: Der/die Leiter/-in lässt die Mitarbeiter/-innen gewähren. Er/sie gibt kaum Regeln vor und kontrolliert die Mitarbeiter/-innen nicht.
- Karitativer Führungsstil: Der/die Leiter/-in kümmert sich sehr — fast nur — um die Mitarbeiter/-innen. Dabei kann es passieren, dass der/die Leiter/-in die Projektarbeit vernachlässigt.
- Kooperativer Führungsstil: Der/die Leiter/-in kümmert sich um die Mitarbeiter/-innen, genauso wie um die Projektarbeit. Es herrschen rege Diskussionen und ein entspanntes Verhältnis im Team.

Ein Leiter/eine Leiterin übt jedoch nicht nur einen einzigen Führungsstil aus. Es überwiegt meist ein Stil, der öfter angewendet wird als die anderen. Das sollte so weit gehen, dass der/die Leiter/-in einen passenden Stil je nach Situation und Beteiligten anwendet. Er/sie sollte erkennen, welche Mitarbeiter/-innen welche Bedürfnisse haben, welche Situation welche Reaktion notwendig macht und den Stil entsprechend anpassen. Es ist zum Beispiel nicht sinnvoll, in einer Situation, in der schnell gehandelt werden muss, sich mit den Mitarbeiter/-innen zusammzusetzen und gemeinsam einen Handlungsweg ausdiskutieren. Hier ist vielmehr schnelle Problemlösung gefordert. Mit diesem *situativen Führungsstil* können die besseren Ergebnisse erzielt werden. Auch die Mitarbeiter/-innen sind damit zufriedener und können Entscheidungen besser nachvollziehen.

Als Führungsvoraussetzung hält Geipel [2003, S. 71] zwei Eigenschaften für besonders notwendig:

- *„Interesse an der Arbeit mit Menschen und am Umgang mit ihnen.“*
- *„Ergebnisorientiertes Denken und Handeln.“*

Weiters ist es wichtig, den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen zuzuhören, auf sie einzugehen, sich Zeit für sie zu nehmen. Es sollte aber auch versucht werden, den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen so weit wie möglich Verantwortung und Selbstbestimmung aufzutragen. So fühlen sie sich ernst genommen und am Projekt beteiligt. Sie entwickeln mehr Motivation und Anteilnahme am Projekt, als wenn sie nur mit Aufgaben betraut werden (wie dies zum Beispiel beim autoritären Führungsstil der Fall ist). Das ganze Team kann so enger zusammenwachsen und sich mit dem Projekt identifizieren, was sich positiv auf das Klima und die Arbeitsleistung auswirkt.

2.4.1 Aufgaben

Die Aufgaben des Projektmanagers/der Projektmanagerin in Hinblick auf sein/ihr Team sind: organisieren, kontrollieren, motivieren, kommunizieren, Konflikte managen, informieren, Projektmitarbeiter/-innen fördern und Kontakte pflegen [Geipel, 2003]. Die Fülle der Aufgaben macht deutlich, dass hier entsprechend Zeit eingeplant werden muss, dass diese Aufgaben nicht en passant erledigt werden können. Der/die Projektmanager/-in muss jedoch auch entsprechende Kompetenzen in Hinblick auf seine/ihre Aufgaben (motivieren, Kontakte pflegen usw) mitbringen.

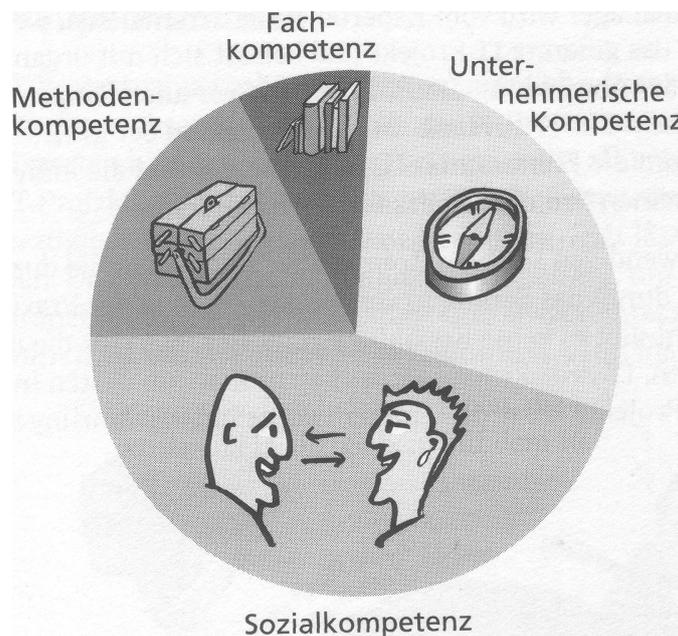


Abbildung 7: Kompetenzen des Projektmanagers/der Projektmanagerin [aus Geipel, 2003, S. 16]

Abbildung 7 zeigt, welche Kompetenzen in welchen Anteilen der/die Projektmanager/-in eines kleinen bis mittelgroßen Teams mitbringen soll. Hierbei ist der/die Projekt- bzw. Teamleiter/-in aus der Definition von Hesse u. a. (siehe Kapitel 2.3) gemeint. Das sind diejenigen Leiter/-innen, die eng mit dem Team zusammenarbeiten und es unterstützen.

Die Fähigkeit der Methodenkompetenz bezeichnet Werkzeuge wie Planung, Steuerung, Controlling und Arbeitstechniken. Mit Fachkompetenz sind fachliche Kenntnisse und Erfahrung gemeint. Die unternehmerische Kompetenz umfasst Ziele, strategisches Denken, Projektmarketing und Kundenorientierung. Zur Sozialkompetenz gehören Fähigkeiten zu:

- Kommunikation
- Kooperation
- Motivation
- Teamentwicklung
- Konfliktmanagement.

Die emotionale Intelligenz vervollständigt die sozialen Kompetenzen [Geipel, 2003].

In großen Projekten, wo der Unterschied zwischen Projektmanager/-in und Projekt- bzw. Teamleiter/-in deutlicher herauskommt, muss der/die Projektmanager/-in weniger an sozialer und mehr an unternehmerischer und methodischer Kompetenz mitbringen [Geipel, 2003]. Er/sie ist mehr mit Kunden/Kundinnen und Marketing beschäftigt, plant und steuert die Aufgaben, und muss sich weniger um Teamangelegenheiten kümmern. (Damit beschäftigen sich die Projekt- bzw. Teamleiter/-innen.)

DeMarco u. Lister [1991, S. 40] drücken es in einem Satz aus:

”Die Aufgabe eines Managers ist nicht, die Mitarbeiter zur Arbeit anzuhalten, sondern ihnen die Arbeit zu ermöglichen.”

2.5 Das Projektteam

Im Team müssen die Mitglieder intensiv miteinander kommunizieren und arbeiten [Hesse u. a., 1992]. Eine einschlägige Definition des Begriffes ”Projektteam” oder ”Team” existiert in der Fachliteratur nicht. Einmal wird von *Arbeitsgruppe* gesprochen [Zuser u. a., 2001], dann von *Projektteam* [Kraus u. Westermann, 1997; Geipel, 2003] und im Allgemeinen immer von *Team*. Gemeint ist im Prinzip das Gleiche: Menschen, die gemeinsam an der Fertigstellung des gewünschten Produktes arbeiten.

Grundsätzlich gilt, dass der Begriff *Team* immer mehr an Bedeutung gewann, weil in Organisationen oft auch dann von Gruppen gesprochen wird, wenn eine Gruppe die Kriterien dafür nicht erfüllt [Auhagen u. Bierhoff, 2003]. Dies ist vor allem in hierarchisch gut strukturierten Organisationen der Fall. Hier werden zum Beispiel mehrere Leiter/-innen formal einem/einer höherstehenden Vorgesetzten zugeordnet. Die Leiter/-innen interagieren nicht oder kaum miteinander, werden aber trotzdem gemeinsam als ”Gruppe” bezeichnet. (Zum Gruppenbegriff siehe Kapitel 3.2.)

Das Spezielle an Teams im Software-Engineering bzw. in Software-Projekten ist ihre Entwicklung. Einerseits besteht das Team aus Personen mit unterschiedlichen

Fachkompetenzen (unter anderen Programmierer/-innen, Spezialisten/Spezialistinnen), andererseits besteht das Team zeitlich begrenzt [Zuser u. a., 2001; Kraus u. Westermann, 1997]. Der Aspekt der zeitlichen Begrenztheit besagt, dass das Team nur über eine endliche Zeit (zum Beispiel 2 Monate, 6 Monate, 1 Jahr) lang miteinander an einem Projekt arbeitet. Nun kann dieses Team als Ganzes in einem anderen Projekt weiter zusammen arbeiten (eventuell mit Modifikationen des Teams). Oder es kann vollständig aufgelöst werden und jedes Mitglied arbeitet in anderen Projekten in anderen Teams weiter. Ein Team kann aber auch aus der Linienstruktur einer Firma heraus gebildet werden und nach Beendigung werden die Mitglieder wieder in die Linienstruktur eingegliedert. Oder eine Person kann gleichzeitig an mehreren Projekten und somit in mehreren Teams mitarbeiten (zum Beispiel je die Hälfte der Arbeitszeit an einem Projekt). Das könnte auch in Verbindung mit der Linienstruktur der Fall sein, dass also eine Person zur Hälfte der Arbeitszeit mit den "normalen, üblichen" Tätigkeiten befasst ist und zur anderen Hälfte an einem Projekt mitarbeitet.

In der neueren Literatur wird weiters immer darauf hingewiesen, wie wichtig die Zusammenarbeit im Team und die Verträglichkeit der Teammitglieder ist. Geipel [2003] schreibt, dass die soziale Kompetenz der Mitglieder wichtig ist und die Mitglieder teamorientiert sein sollen, also gut im Team mit anderen Personen zusammen arbeiten können. Kraus u. Westermann [1997] erwähnen darüber hinaus auch die Hierarchieebene, in der die Mitglieder stehen und von eventuell vorhandenen "offenen Rechnungen" mit den Teammitgliedern. Das führt zu weiteren Problemen in der Kommunikation und der Zusammenarbeit im Team.

2.6 Teamorganisation

Teammitglieder bekommen im Team eine Rolle zugewiesen. Die Rolle sollte den Qualifikationen und Erfahrungen des Mitglieds entsprechen. Je kleiner das Projekt (Team) ist, desto mehr Rollen nimmt ein und dieselbe Person ein. Je größer das Projekt ist, desto mehr Personen werden benötigt und desto spezifischer können Rollen aufgeteilt werden. Mit der Übernahme einer Rolle sind gewisse Aufgaben, Verantwortungen, Rechte und Verpflichtungen verbunden [Zuser u. a., 2001]. Rollen sind zum Beispiel "Analytiker", "Integrator", "Programmierer", "Tester", "Dokumentierer", "Qualitätssicherer".

Eine moderne Gruppenstruktur (Teamstruktur) ist in Abbildung 8 zu sehen. Hier treten die Rollen "Gruppenleiter", "Gruppenmanager" und "Entwickler" auf, wobei Entwickler "Analytiker", "Integrator", "Programmierer" und "Tester" meint. Die Rolle "Gruppenleiter" trägt die technische Verantwortung, die Rolle "Gruppenmanager" führt die organisatorischen und wirtschaftlichen Aufgaben aus. Der Vorteil von Gruppenleitung bzw. -management ist, dass über die rollenausführenden Personen bei größeren

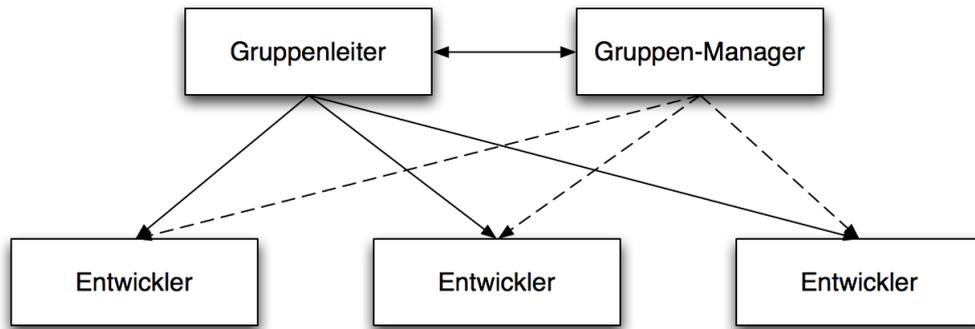


Abbildung 8: Moderne Gruppenstruktur [nach Zuser u. a., 2001, S. 41]

Projekten einfach zusätzliche Hierarchieebenen eingezogen werden können.

Die einzelnen Rollen eines Teams werden von Zuser u. a. [2001] und Mellis [2004] folgendermaßen beschrieben:

- Rolle "Gruppenmanager": Der/die Inhaber/-in dieser Rolle trägt die organisatorische und wirtschaftliche Verantwortung des Projektes. Er/sie vergibt Ressourcen und überprüft den Fortschritt des Projektes. Er/sie berichtet den Kunden/Kundinnen bzw. der Projektleitung über den Projektfortschritt und über eventuelle Probleme und Risiken.
- Rolle "Gruppenleiter": Der/die Inhaber/-in dieser Rolle trägt die technische Verantwortung. Er/sie leitet die ihm unterstellten Entwickler/-innen, indem er/sie ihnen Aufgaben zuteilt und die Ergebnisse überprüft.
- Rolle "Entwickler": Ist ein Überbegriff für die Rollen Programmierer, Analytiker, Integrator, Qualitätssicherer und Tester.
- Rolle "Programmierer": Der/die Inhaber/-in dieser Rolle implementiert das Projekt aufgrund der Vorgaben der Analyse, indem er/sie die Quelldateien und daraus eine ausführbare Applikation erstellt. Bei aufgetretenen Fehlern, die der/die Tester/-in gefunden hat, bessert er/sie diese aus. Er/sie berichtet an die Gruppenleitung über den Fortschritt der Implementierung und Fehlerbehebung. Weiters kann der/die Rolleninhaber/-in sich, sofern es erforderlich ist bzw. es die Größe des Projektes zulässt, zum Spezialisten/zur Spezialistin in einem bestimmten Gebiet (zum Beispiel Datenbank, Technologie) herausbilden.
- Rolle "Analytiker": Der/die Inhaber/-in dieser Rolle erarbeitet mit den Kunden/Kundinnen die Anforderungen an das Produkt und erstellt damit eine Anforderungsanalyse. Für die Entwickler/-innen erarbeitet er/sie darauf aufbauend ein

Analysemodell. Dafür ist abstraktes Denkvermögen notwendig. Im besten Fall ist der/die Analytiker/-in nicht auch für die Programmierung zuständig.

- Rolle "Integrator": Der/die Inhaber/-in dieser Rolle arbeitet an den technischen Anforderungen für das Projekt (Produkt). Zusammen mit dem/der Gruppenleiter/-in erstellt er/sie den Entwurf des Systems. Letztlich führt er/sie die Inbetriebnahme des Produktes bei den Kunden/Kundinnen durch.
- Rolle "Qualitätssicherer": Der/die Inhaber/-in dieser Rolle stellt die Qualität des Projektes sicher, indem er/sie die Einhaltung der Qualitätsvorgaben und -richtlinien überprüft. Er/sie gestaltet den Entwicklungsprozess mit und sorgt für die Qualität desselben. Dem/der Gruppenleiter/-in berichtet er/sie über die Qualität des Projektes.
- Rolle "Tester": Der/die Inhaber/-in dieser Rolle erstellt anhand der Anforderungen Testvorschriften, -prozeduren und -fälle und stellt die dafür erforderlichen Testdaten bereit. Dabei wird neben der Übereinstimmung mit den Anforderungen Wert auf Angemessenheit, Konsistenz, Benutzbarkeit, Kompatibilität, Stabilität usw. gelegt. Das Produkt wird getestet und bei auftretenden Fehlern verfasst der/die Tester/-in Fehlerberichte.

Für die Rolle "Programmierer" hat Beck [2003] einen weiteren organisatorischen Vorschlag: *Pair Programming* (Programmieren zu Zweit, in Paaren). So können manche Fehler beim Programmieren selbst entdeckt werden. Die Programmierer/-innen werden dazu angehalten, sich auf die wichtigen Aspekte zu konzentrieren und gleichzeitig wird gegenseitige Kontrolle ausgeübt. Außerdem gibt es dann immer zwei Personen, die über den Code Bescheid wissen, was zum Beispiel bei Ausfällen wie Krankheit einer Person hilfreich ist. Die zwei Personen, die hier zusammenarbeiten, bleiben aber nicht über das ganze Projekt dieselben, sondern sie wechseln je nach Aufgabe. Oft gibt es mehr als einen Wechsel pro Tag. Das stärkt auch den Teamzusammenhalt und fördert die Kommunikation im Team.

2.7 Kommunikation im Team

Die Kommunikation im Team ist überaus wichtig. Ohne sie können die zu erledigenden Aufgaben nicht gelöst werden. Wie die Informationsbesorgung aussieht, haben Bittner u. a. [1995] in einer Studie an 29 Projekten mit rund 200 Projektbeteiligten herausgefunden. Laut dieser werden 68 % der benötigten Informationen über die Kommunikation von Angesicht zu Angesicht eingeholt. Dabei überwiegt das eigene Team als Informationsquelle gegenüber anderen Projektbeteiligten und Wegen (zum Beispiel Benutzer/-innen). Eine detaillierte Auflistung enthält die Abbildung 9.

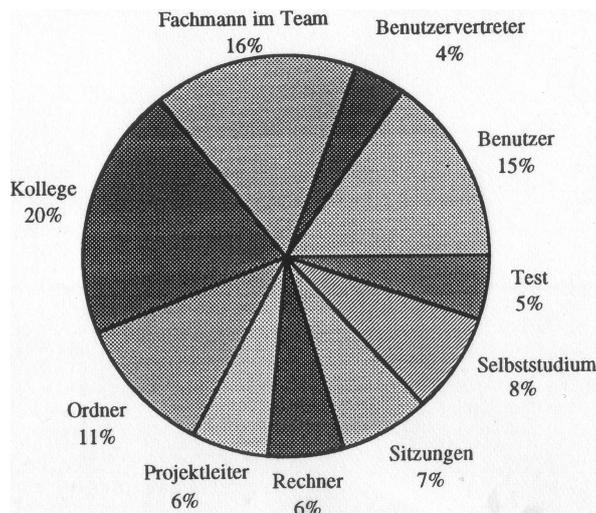


Abbildung 9: Welche Quellen benutzt werden, um effektiv Informationen zu erhalten [aus Bittner u. a., 1995, S. 109]

Auch Cockburn [2002] unterstreicht, wie wichtig gerade Kommunikation von Angesicht zu Angesicht ist. Es ist ein "billiger" und schneller Weg, um Informationen auszutauschen. Auch die vier Werte von Extreme Programming [Beck, 2003] enthalten als ersten Punkt Kommunikation — Einfachheit, technisches Feedback und Mut sind die anderen. Probleme im Projekt sind meist auf mangelnde Kommunikation zurückzuführen und können mit "richtiger" Kommunikation gelöst werden.

Deshalb ist es wichtig, Kommunikation effektiv und zielorientiert zu gestalten. Das beginnt beim einfachen und informellen Gespräch mit den Teammitgliedern, geht weiter zu Abstimmungsgesprächen mit den Fachvertretern/-vertreterinnen, Meetings, Projektpräsentationen und endet mit E-Mails und Telefongesprächen. Auf Freundlichkeit und wertschätzenden Stil sollte gerade auch in E-Mails und Telefongesprächen Wert gelegt werden. Bei der Klärung von Missverständnissen, beim Ideenaustausch und bei der Einigung auf Vorgehensweisen sind ebenso kommunikative Fähigkeiten gefragt [Geipel, 2003].

Wichtige Informationen, die bei der Kommunikation weitergegeben werden, sollten nachvollziehbar sein [Zuser u. a., 2001]. Sie sollte dokumentiert, bei Bedarf ausgetauscht und so abgelegt werden, dass die Informationen jederzeit abrufbar sind.

2.8 Peopleware

Inbesondere mit dem Aufkommen der Software-Engineering-Techniken *Extreme Programming* [Beck, 2003] und des *agilen Software-Engineering* [Cockburn, 2002] werden die Teams immer kleiner. Die Zusammenarbeit in und zwischen Teams immer enger und somit wichtiger. DeMarco u. Lister [1991, S. 5] schreiben dazu:

”Die größten Probleme bei unserer Arbeit sind keine technologischen Probleme, sondern soziologische Probleme.”

Das Manifest des agilen Software-Engineering [Cockburn, 2002] unterstreicht Teams und Teamarbeit insofern, als es besagt, dass Personen und Interaktionen über Prozessen und Werkzeugen stehen:

”Individuals and interactions over processes and tools.” [Cockburn, 2002, S. 217]

Weiters ist die Zusammenarbeit mit den Kunden/Kundinnen wichtiger als Vertragsverhandlungen:

”Customer collaboration over contract negotiation.” [Cockburn, 2002, S. 217]

Das agile Software-Engineering meint weiters, dass alle am Projekt mitarbeitenden Personen (Projektteam, Kunden/Kundinnen, Fachbereich) täglich gemeinsam am Projekt beteiligt sein sollen. Sie sollen so gut wie möglich unterstützt werden, mit Hilfe von Werkzeugen sowie durch Vertrauen. Die präferierte Methode der Kommunikation ist dabei die von Angesicht zu Angesicht.

”5. Business people and developers work together daily throughout the project.”

”6. Build projects around motivated individuals. Give them the environment and support they need, and trust them to get the job done.”

”7. The most efficient and effective method of conveying information to and within a development team is face-to-face conversation.”

[Cockburn, 2002, S. 221]

DeMarco u. Lister unterstreichen in ihren Veröffentlichungen [zum Beispiel 1991 und 2001] immer wieder, wie wichtig Menschen für das Projekt, für den *erfolgreichen Abschluss* eines Projektes, sind. Hier setzen sie vor allem am Projektmanagement selbst an; ihre Bücher sind hauptsächlich für Projektleiter/-innen und solche, die es noch werden wollen, geschrieben. Sie setzen auf gesunden Hausverstand, darauf, dass es den Menschen im Projekt möglich sein soll, Fehler machen zu können. Sie geben Tipps, wie Teamarbeit gestaltet werden kann, welche Faktoren ein erfolgreiches Team

ausmachen: Zusammengehörigkeitsgefühl, Qualität und Netzwerk. Und sie ermuntern dazu, an der Arbeit Spaß zu haben!

Auch hält DeMarco [2001] nichts von Teamleitern/-leiterinnen, die das Team vor schier unlösbare Aufgaben — weil zum Beispiel die Zeit zu knapp bemessen ist — stellen. Überstunden, Wochenendarbeit und Arbeitssucht hält er für kontraproduktiv, da wir Menschen auch Zeit für Entspannung benötigen. Zeitdruck bringt wenig, weil Mitarbeiter/-innen im Projekt kreativ tätig sind und keine rein mechanischen Tätigkeiten durchführen, also Nachdenkpausen brauchen. Die Mitarbeiter/-innen sollen genügend *Spielräume* haben, um sich entfalten zu können, kreativ zu sein und um Änderungen und Wachstum zu ermöglichen.

Zum Zeitdruck zitiert Brooks [1995, S. 12] aus der Speisekarte des "Restaurant Antoine" in New Orleans:

"Faire de la bonne cuisine demande un certain temps. Si on vous fait attendre, c'est pour mieux vous servir, et vous plaire."

Übersetzt bedeutet das, dass es Zeit braucht, gutes Essen zuzubereiten. Wenn die Gäste warten (müssen), dann nur, um besser bedient zu werden. So sollte mit Zeit auch im Software-Projektmanagement umgegangen werden.

3 Grundlagen des Mannschaftssports

3.1 Sport, Sportspiele

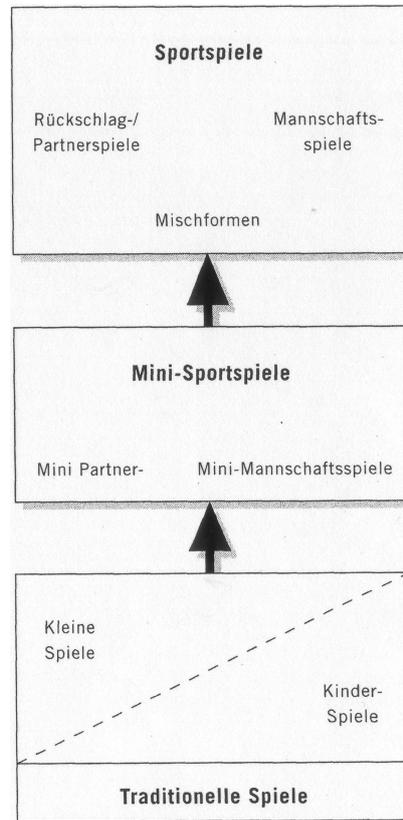


Abbildung 10: Herkunft der Sportspiele [aus Hagedorn u. a., 1996, S. 30]

Der Sport, korrekt ausgedrückt die Sportspiele, hat seine Herkunft in spielerischen Handlungen, die Bewegungsüberschuss abbauen wollen ohne zwingenderweise Regeln zu folgen [Hagedorn u. a., 1996, siehe Abbildung 10]. Der spielerische Charakter ist über die Zeit nicht verloren gegangen, das menschliche Spielbedürfnis ist zu groß, das "Spiel" im Namen ging aber verloren. Heutzutage geht es um das Spielen, darüber hinaus aber auch stark um öffentliche Präsentation und symbolische Konfliktregulation.

Sportspiele teilen sich in Rückschlag/Partner- und Mannschaftsspiele auf. Rückschlag/Partnerspiele sind solche, in denen zwei Personen bzw. Mannschaften gegeneinander spielen, wobei der Ball abwechselnd von der einen zur anderen Person/Mannschaft wechselt. Beispiele solcher Sportspiele sind Badminton, Squash,

Tennis und Tischtennis. Bei den Mannschaftsspielen steht das gemeinsame Spiel der Mannschaft um einen (Tor-)Treffer im Vordergrund. Basketball, Eishockey, Fußball und Handball gehören beispielsweise in diese Gruppe. Dazu gibt es noch Mischformen dieser Sportspiele, die die Eigenschaften von beiden enthalten. Hier wären zum Beispiel Volleyball und Baseball zu nennen.

Auch ist jeder Wettkampf ein Nullsummenspiel. Das heißt, dass letztlich, am Ende eines Spieles (oder mehrerer Spiele), der Nutzen für beide Spieler/innen bzw. Mannschaften gleich Null ist [Bühl, 1973]. Eine/r gewinnt, der/die Andere verliert: das ergibt in Summe Null. Es existieren also ausschließlich konkurrierende Interessen [Thiel, 2002].

3.1.1 Mannschaftsspiele

Weil es in der vorliegenden Arbeit um Gruppen und Teams geht, werden Sportarten wie Partnerspiele nicht betrachtet. Das, was wichtig ist, sind die Mannschaftsspiele. Sie haben folgende Kennzeichen [Hagedorn u. a., 1996]:

- Zwei Mannschaften spielen gegeneinander.
- Es gibt ein Spielobjekt (Ball, Scheibe oder Ähnliches).
- Es gibt für jede Mannschaft ein Zielobjekt (Tor, Korb oder Ähnliches).
- Es existieren Regeln für den Ablauf und die Spielhandlungen.

Nun führt jede Mannschaft regelentsprechende Spielhandlungen (Aktionen oder Interaktionen) durch, sodass das Spielobjekt in das entsprechende Zielobjekt gebracht wird. Erschwerend kommt hinzu, dass das Zielobjekt der einen Mannschaft von der gegnerischen verteidigt wird.

Die Spielhandlungen, die während des Spieles durchgeführt werden, sind zumeist Entscheidungshandlungen [Hagedorn u. a., 1996]. Sie werden durch die jeweilige Situation — durch die Stellung der Mannschaften und die des Spielobjektes — bestimmt. Hierbei sind Angriffs- und Verteidigungshandlungen möglich. Beim Angriff wird versucht, das Spielobjekt in das Zielobjekt zu bringen und somit einen Treffer zu erzielen. Bei der Verteidigung wird das Zielobjekt der gegnerischen Mannschaft von der eigenen Mannschaft verteidigt, sodass es der gegnerischen Mannschaft nicht gelingt, einen Treffer zu landen.

Welche Mannschaften und welche Sportarten in dieser Arbeit berücksichtigt werden, hängt vom Aufgabentyp der Mannschaft ab. Dies wird im folgenden Kapitel beschrieben.

3.1.2 Aufgabentypen

Carron [Bierhoff-Alfermann, 1986] hat eine Kategorisierung von Gruppen im Sportspiel nach Aufgabentypen vorgenommen:

- Unabhängige Gruppe: Die Gesamtleistung der Gruppe ist definiert über die Summe der Leistungen der einzelnen Mitglieder. Es ist keine Koordination der Handlungen der Mitglieder erforderlich. Zum Beispiel Mannschaftswettkämpfe im Reiten, Schießen und Bowling.
- Koagierende Gruppe: Die Gesamtleistung der Gruppe ist definiert über die Leistung der gesamten Gruppe. Die Mitglieder handeln simultan und sind von einer gemeinsamen äußeren Quelle abhängig. Zum Beispiel Rudern, Tauziehen, Kanu und Staffeln.
- Reagierend-proagierende Gruppe: Die Gesamtleistung der Gruppe ist definiert über die Leistung der gesamten Gruppe. Ein definiertes Mitglied initiiert eine Handlung (proagierend), die ein anderes definiertes Mitglied dann vollendet (reagierend). Zum Beispiel Quarterback-Spieler/-in im Football (proagierend); Paßempfänger/-in im Football und Fänger/-in im Baseball (reagierend).
- Interagierende Gruppe: Die Gesamtleistung der Gruppe hängt von einer gut koordinierten Interaktion zwischen den Mitgliedern ab. Die Handlungen der Mitglieder sind gegenseitig voneinander abhängig, es finden Interaktionen statt. Zum Beispiel Basketball, Fußball, Volleyball und Handball.

Für die vorliegende Arbeit werden nur die interagierenden Gruppen betrachtet. Denn die Handlungen, die in diesen Gruppen stattfinden, ähneln denen in Software-Engineering-Teams.

Auch die Gruppengröße kann somit eingeschränkt werden, sie liegt zwischen sechs (Volleyball) und elf (Fußball).

3.2 Gruppe und soziale Gruppe

Der Begriff *Gruppe* unterscheidet sich je nach fachwissenschaftlichem Gebrauch [Auhagen u. Bierhoff, 2003]. Die Definition nach der Sozialpsychologie, die in dieser Arbeit sinnvoll erscheint und verwendet wird, ist die der *sozialen Gruppe*. In einer sozialen Gruppe stehen eine Anzahl von Personen in Beziehung miteinander. Die Merkmale der Beziehung sind nach Auhagen u. Bierhoff:

- Die Gruppe ist relativ klein, von drei bis ca. 25 Personen.
- Es wird unmittelbarer Kontakt (Kontakt von Angesicht zu Angesicht) zwischen den Gruppenmitgliedern gepflegt.

- Es existieren gemeinsame Ziele, Normen und Werte.
- Es gibt Rollen, Funktionen und Positionen. Diese sind aufeinander bezogen und regeln und steuern die Prozesse und zum Teil auch das Verhalten der Gruppenmitglieder.
- Die Gruppe besteht über einen längeren Zeitraum.

Diese Definition deckt sich mit der von Cartwright/Zander [Bierhoff-Alfermann, 1986, S. 183], die eine Gruppe als

„... ein Kollektiv von Personen, die zueinander Beziehungen unterhalten, die sie zu einem bedeutsamen Grad voneinander abhängig machen“

beschreiben. Heinemann [1998] unterstreicht noch das Zusammengehörigkeitsgefühl („Wir-Gefühl“) der Gruppe und die dadurch gegebene Abgrenzung nach außen.

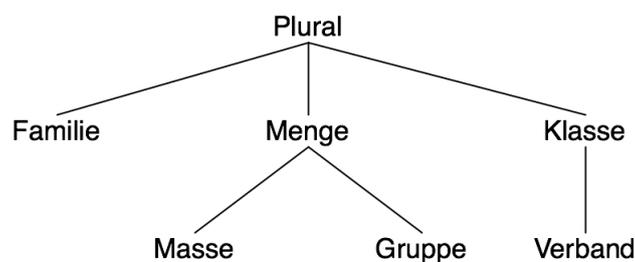


Abbildung 11: Der Mensch im Plural nach Hofstätter [nach Eberspächer, 1993, S. 198]

Einen Beitrag, um eine Gruppe besser abgrenzen zu können und die Entstehung einer Gruppe grob zu verdeutlichen, hat Eberspächer [1993, siehe auch Abbildung 11] geleistet. Er geht vom Mensch im Plural aus. Mehrere Menschen können eine Familie, eine Klasse oder eine Menge sein. Eine Klasse umfasst Personen, die ein oder mehrere gemeinsame Merkmale haben, zum Beispiel Radrennfahrer oder Motorradfahrer. Es ist nicht notwendig, dass sich die Personen untereinander kennen. Wenn sich diese Personen aber organisieren, um gemeinsame Interessen zu vertreten, entsteht ein Verband.

Die Menge umfasst Personen, die zur gleichen Zeit am gleichen Ort sind, zum Beispiel Zuschauer bei einem (Sport)Ereignis. Löst sich die Individualität der Personen in der Menge auf, wird die Menge emotionalisiert, entsteht eine Masse. Dies ist zum Beispiel bei einer Menschenmenge in Panik der Fall. Lässt eine Menge Strukturierung erkennen, beginnt schließlich die Entstehung einer Gruppe.

Die Begriffe *Mannschaft* und *Team* drücken stärker als der Begriff "Gruppe" eine Erfolgsorientierung aus (siehe nachfolgende Definitionen). Team und Mannschaft werden in der Sportliteratur oft synonym verwendet. In dieser Arbeit wird Mannschaft für Sportspielmannschaften verwendet, Team für das Software-Engineering im Sinne von Projekt- bzw. Teilprojektteams.

3.2.1 Mannschaft

Dafflon [Reiser, 1995] sieht drei Hauptkomponenten, die eine Mannschaft ausmachen:

- Individuum: Jede/-r Einzelne in der Mannschaft ist wichtig.
- Gruppe: Eine Mannschaft ist eine Gruppe.
- Sport: Die Mannschaft besteht, um in einer Sportart Erfolge zu erzielen.

Über die Definition der Gruppe hinaus ist also insbesondere der Erfolg, das gemeinsame Ziel, für eine Mannschaft wichtig. Und dieses Ziel möchte die Mannschaft durch gemeinsame Anstrengung und gemeinsame Interaktion erreichen.

Genauer herausgearbeitet wird dieser Begriff bei Hug [1996]. Er beschreibt drei Arten von Gruppen im Sport, wobei er zwei als Mannschaften bezeichnet:

- Trainingsgruppe: Entsteht, wenn sich mehrere Sportler/-innen einer Sportart zusammenschließen, um gemeinsam zu trainieren. Zum Beispiel Marathonläufer/-innen.
- Wettkampfmannschaft: Besteht aus Sportlern/Sportlerinnen einer Sportart, in der die individuellen Leistungen zählen (unabhängige Gruppe). Zum Beispiel in einem Staffelwettkampf im Laufen oder Boxen.
- Sportspielmannschaft: Besteht aus Sportlern/Sportlerinnen einer Sportart, die eng zusammenarbeiten, um das gewünschte Ziel zu erreichen (interagierende Gruppe). Zum Beispiel Volleyball, Basketball.

3.2.2 Team

Das Team ist eine Spezialform der Gruppe, die über die Definition von "Gruppe" hinaus noch eine gemeinsame Aufgabe zu lösen hat [Auhagen u. Bierhoff, 2003]. Also auch hier die Unterstreichung eines gemeinsamen Ziels, einer Erfolgsorientierung, in Form einer zu lösenden Aufgabe.

3.3 Gruppenstrukturen

Gruppen können nach zwei Dimensionen analysiert werden: nach der Struktur und den Prozessen [Eberspächer, 1993]. Die Struktur bezeichnet den Aufbau der Gruppe, die Ordnung der Gruppenmitglieder. Strukturierung ist notwendig, damit sich die Gruppenmitglieder abstimmen und so besser zum gemeinsamen Ziel kommen können. Die Prozesse bezeichnen das Miteinander in der Gruppe, die Wechselbeziehungen zwischen den Gruppenmitgliedern. Somit werden stabile Erwartungsstrukturen aufgebaut und die Handlungsfähigkeit der Gruppe wird sichergestellt.

3.3.1 Formelle und informelle Struktur

Die Gruppenstruktur kann in formelle und informelle eingeteilt werden [Eberspächer, 1993]. Formelle Gruppenstrukturen werden offiziell und von außen eingesetzt. Dies passiert durch Verordnung oder Wahl. Daneben und eventuell überdeckend existiert auch eine informelle Gruppenstruktur. Sie wird durch die Soziometrie erklärt und ergibt sich aus den Interaktionen und persönlichen Beziehungen zwischen den Gruppenmitgliedern. Dabei fließen die Beliebtheit, die Zu- bzw. Abgeneigtheit zwischen den einzelnen Gruppenmitgliedern, persönliche Wunschorstellungen und tatsächliche Interaktionsbeziehungen ein.

Es ist oft so, dass die informelle Struktur wirksamer und höher organisiert ist als die formelle. Es bildet sich eine eigene informelle Macht- und Entscheidungsstruktur. Hier hat dann zum Beispiel ein informeller Führer/eine informelle Führerin mehr zu entscheiden als der/die formelle. Das heißt auch, dass es notwendig ist, die informelle Struktur kennenzulernen, um die Abläufe innerhalb und außerhalb der Gruppe zu kennen und zu verstehen.

3.3.2 Positionen und Rollen

Eine weitere Strukturierung ist über Positionen und Rollen möglich [Eberspächer, 1993]. Dies erfolgt einerseits horizontal über die Aufgaben- und Rollenverteilung und andererseits vertikal über die Macht- und Statusstruktur.

Die Aufgaben- und Rollenverteilung erfolgt im Sinne der Zielsetzung. Hierbei übernehmen die einzelnen Gruppenmitglieder bestimmte Aufgaben bzw. bekommen diese zugewiesen. Präziser ausgedrückt geht es hierbei um Positionen und Rollen.

Als *Position* werden Funktionen bezeichnet, die allgemein verständlich sind [Hug, 1996]. Das Wort "Spielposition" macht dies deutlicher. So gibt es zum Beispiel die linke Rückraumposition im Handball und die mittlere Netzposition im Volleyball. Aus diesen

Spielpositionen entstehen *Rollen*. Nämlich indem ein Spieler/eine Spielerin eine solche Position übernimmt und sie entsprechend seiner/ihrer persönlichen Fähigkeiten ausfüllt. Das bedeutet auch, dass zwei unterschiedliche Spieler/-innen ein und dieselbe Position unterschiedlich ausfüllen können. Der/die Spielmacher/-in im Basketball wäre zum Beispiel eine Rolle. Der/die Spieler/-in muss sich bei Übernahme einer Rolle auch mit den Erwartungen der anderen Spieler/-innen an seine/ihre Rolle auseinandersetzen. Die Erwartungen an eine Rolle können sich im Laufe der Zeit verändern bzw. stärker herausbilden, je nachdem, wie die Rolle von einem Spieler/einer Spielerin ausgeführt wird.

Die Macht- und Statusstruktur wird durch Wertung von Positionen bzw. Rollen aufgebaut: Die Position und mit ihr die Rolle, die ein Spieler/eine Spielerin ausführt, wird von den anderen Spieler/-innen bewertet und erhält somit einen *Status* [Eberspächer, 1993; Hug, 1996]. Damit wird der Einfluss und die Wichtigkeit der Rolle festgelegt. Einen hohen Status hat zum Beispiel die Rolle des Spielers/der Spielerin im Handball, die meist über die Position des mittleren Rückraumes übernommen wird. Durch die Herausbildung eines Status für jede Position bzw. Rolle entsteht eine Statushierarchie. Diese Hierarchie bildet sich in stark leistungsorientierten Mannschaften stärker heraus als in Freizeitmansschaften.

Noch genauer drückt diese Hierarchie Thiel [2002] aus. Er beschreibt drei Arten von Rollen (Funktionen) in Mannschaften:

- Strategische Rollen (Leitungsfunktionen): Werden vom Spielmacher/von der Spielmacherin übernommen. Zum Beispiel die Position des Mittelfeldspielers/der Mittelfeldspielerin bzw. Libero im Fußball, die Rückraummitte im Handball oder die Aufbauspieler/-innen im Basketball.
- Taktische Rollen: Werden von Spielern/Spielerinnen zur Erfüllung der gewählten Spielstrategie übernommen. Je nach Strategie (Defensive, Offensive) können diese Funktionen von anderen Mannschaftsmitgliedern ausgeführt werden. In der Defensive zum Beispiel im Fußball übernimmt diese Funktion das defensive Mittelfeld. In der Offensive im Basketball die Flügelspieler/-innen, im Handball die Rückraumspieler/-innen links bzw. rechts.
- Operative Rollen: Werden von Spielern/Spielerinnen zur Vollendung einer Strategie übernommen (Tor- bzw. Punkteerfolg). Zum Beispiel der/die Stürmer/-in im Fußball oder die Centerpositionen im Basketball.

Mit Übernahme dieser Rollen sind dann verschiedene Potenziale verbunden, wie in Abbildung 12 ersichtlich ist. Nämlich Sanktions- und Kontrollpotenziale wie Herrschaft, Macht, Verantwortung und Prestige. Zusätzlich stehen die Rollen in kleinerer oder größerer Abhängigkeit zu anderen Rollen.

	Herrschaft	Macht	Verantwortung	Prestige	Abhängigkeit
Strategische Rollen	hoch	hoch	hoch	hoch	gering
Taktische Rollen (Defensive)	wechselnd	mittel	mittel	wechselnd	gering
Taktische Rollen (Offensive)	mittel	mittel	mittel	wechselnd	mittel
Operative Rollen	gering	gering	mittel	wechselnd	hoch

Abbildung 12: Sanktionsmedien [nach Thiel, 2002, S. 122]

Die Vergabe bzw. Übernahme von Positionen und Rollen basiert im Hochleistungssport aufgrund leistungsbezogener Merkmale [Christmann u. Fago, 1987]. Während also in Hobbymannschaften der Ballweg die Aufgaben und Rollen bestimmt, bilden sich in Hochleistungsmannschaften Spezialisten/Spezialistinnen heraus. Zum Beispiel der/die Spezialist/-in für die Annahme, für den Block, für die Abwehr. Der Einsatz der Sportler/-innen im Spiel erfolgt dann nach taktischen Gesichtspunkten. Es kommt auch vor, dass die Aufgaben der Rolle, die ein/-e Sportler/-in übernimmt, an die Taktik und die Spielsituation angepasst werden.

3.4 Führung

Führung bedeutet, Einfluss und Macht auszuüben, aber auch Verantwortung zu tragen. Die Führung kann die Unterebenen in eine gewünschte Richtung bringen und hat verschiedene Möglichkeiten zum Eingriff in die Gruppe [Eberspächer, 1993].

Organisatorisch werden vier Führungs- und Entscheidungsstrukturen unterschieden, die das Verhalten des Führers/der Führerin ausdrücken [Heinemann, 1998]:

- **Autoritäre Entscheidungs- und Führungsstrukturen:** Es gibt definierte Befehlswege mit dazugehöriger Entscheidungsbefugnis.
- **Demokratische Entscheidungsstrukturen:** Alle Mitglieder entscheiden gemeinsam.
- **Strukturen des laissez-faire:** Die Mitglieder können tun und lassen was sie wollen.
- **Poliarchische Entscheidungsstrukturen:** Es gibt eine gegenseitige Abhängigkeit und Kontrolle der Entscheidungen.

Diese Strukturen kommen in der Praxis mehr oder weniger ausgeprägt vor. Ein/-e Führer/-in ist selten nur autoritär oder nur demokratisch, sondern es liegt eine Mischung, je nach Situation, vor. Eine Überlegenheit der einen Struktur gegenüber der anderen hinsichtlich Effizienz wurde in zahlreichen Untersuchungen praktisch nicht gefunden [Eberspächer, 1993].

Eberspächer [1993] beschreibt eine weitere Struktur der Führung, nämlich den Interaktionsansatz. Er besagt, dass Führung immer situationsbezogen erfolgen muss. Der/die Führer/-in handelt aufgrund seiner/ihrer Verhaltensweisen, berücksichtigt dabei aber auch den entsprechenden Sportler/die entsprechende Sportlerin (bzw. die Mannschaft als Ganzes) und die Situation, in der sich die Beteiligten gerade befinden. Auch Schlicht u. Strauß [2003] beschreiben den Ansatz bezüglich Interaktion, erklärt anhand des *Multidimensionalen Modelles* von Chelladurai. Dieses Modell enthält als entscheidende Dimensionen das demokratische Verhalten, Lob bzw. Ermutigung, Situationsberücksichtigung, fachliche Unterweisung und soziale Unterstützung. Das bedeutet also ebenso wie bei Eberspächer die Berücksichtigung unterschiedlicher Situationen und der Beteiligten, sowie Unterstützung der Sportler/-innen in fachlicher und sozialer Weise, in ermunternder und positiver Form. Alle drei Autoren bestätigen, dass Untersuchungen darauf hinweisen, dass Führer/-innen, die den Interaktionsansatz wählen, von den Geführten mehr akzeptiert werden und erfolgreicher sind.

Allgemeine Führungsgrundsätze, die zu verbesserter Zusammenarbeit und Leistung in der Mannschaft und zwischen Mannschaft und Trainer/-in führen, zählt Trosse [2000] auf. Er ist der Meinung, dass es wichtig ist, die Verbesserung der Zusammenarbeit in der Mannschaft anzustreben. Die Leistungen können erhöht werden, indem die Mannschaft selbst zur Mitarbeit aufgefordert wird. Dabei wird die Mannschaft jedoch vom Trainer/von der Trainerin unterstützt, falls Hilfe notwendig ist. Der/die Trainer/-in kann und soll Aufgaben an die Sportler/-innen entsprechend ihren Kenntnissen und Fähigkeiten abgeben. Kritik, die von den Sportlern/Sportlerinnen geäußert wird, soll positiv aufgenommen und besprochen werden. Hilfreich ist es, Zielsetzungen zu vereinbaren; mit und für die einzelnen Sportler/-innen ebenso wie mit und für die Mannschaft als Ganzes. Um die Ziele zu erreichen ist es notwendig, Verantwortung an die Sportler/-innen zu übertragen und die Zielerreichung (auch Zwischenergebnisse) zu kontrollieren. Doch nicht nur kontrolliert, auch beurteilt sollen die Leistungen werden. Dies soll so klar und objektiv wie möglich passieren. Mit der Beurteilung können Wege der Entwicklungsförderung der Sportler/-innen erkannt und besritten werden. Insgesamt ist in der Mannschaft die offene und durchgängige Informationsweitergabe wichtig. Ebenso wie das Übernehmen von gesellschaftlicher Verantwortung, zu der die Mannschaftsmitglieder und der/die Trainer/-in auch nach außen hin stehen sollen.

Spezielle Rollen der Führung im Sportspiel sind die des Trainers/der Trainerin und die Führung innerhalb der Mannschaft. Sie werden nachfolgend behandelt.

3.4.1 Der/die Trainer/-in

Gegenüber der Mannschaft nimmt der/die Trainer/-in eine zentrale Rolle ein. Er/sie hat das höchste Maß an Verantwortung, aber auch an Macht [Thiel, 2002]. Er/sie ist für die wichtigsten Funktionen im Sport, der Rekrutierung bzw. Auswahl der Sportler/-innen in den Verein und in die Mannschaft, das Training und alle wettkampfbetreffenden Ziele und für jedes Mannschaftsmitglied zuständig [Bette, 1984]. Auch ist er/sie die erste Ansprechperson für die Sportler/-innen.

Trainer/-in ist diejenige Person, die die Mannschaft auf Wettkämpfe vorbereitet und während der Wettkämpfe betreut [Heinemann, 1998]. Um diese Aufgaben erfolgreich durchführen zu können, bringt er/sie spezifische Fachkenntnisse mit. Diese Kenntnisse hat er/sie sich entweder durch eigene Tätigkeiten und Erfahrungen in der Sportart und/oder durch Ausbildung angeeignet.

Die Rolle des Trainers/der Trainerin hat weiters vier besondere Eigenschaften:

- **Verantwortung:** Die Verantwortung des Trainers/der Trainerin ist ganz eindeutig. Er/sie hat den/die Sportler/-in bzw. die Mannschaft zum Erfolg zu führen. Das wird von ihm/ihr erwartet und gilt fast als selbstverständlich, wenn sich der Erfolg auch tatsächlich einstellt. Ein Misserfolg wird ihm/ihr jedoch ungleich mehr zur Last gelegt als den Sportlern/Sportlerinnen bzw. der Mannschaft.
- **Gestaltungsspielraum:** Der/die Trainer/-in hat einen hohen Gestaltungsspielraum bei seiner/ihrer Tätigkeit. Es gibt kaum Vorgaben oder Regelungen. Daraus erklärt sich auch die Tatsache, dass die Trainerrolle in hohem Maße von der Persönlichkeit des jeweiligen Trainers/der jeweiligen Trainerin abhängt.
- **Erfolgsunsicherheit:** Für den/die Trainer/-in hängt der Erfolg trotz des Gestaltungsspielrahmens auch von anderen Faktoren ab, die nicht vorhersehbar sind. Es ist nicht ganz klar, wie sich das Training, nach welchen Methoden es auch immer ausgeführt wird, auf den Wettkampf auswirkt. Die Tagessituation der Sportler/-innen spielt eine große Rolle, ebenso wie das Umfeld (zum Beispiel Zuschauer/-innen, andere Wettkampfteilnehmer/-innen).
- **Orientierungen:** Die Orientierungen, die den/die Trainer/-in leiten, sind ambivalent. Einerseits ist er/sie dem Erfolg verpflichtet, andererseits aber auch loyal den Sportler/-innen gegenüber. Immer nur Erfolg zu haben ist unmöglich, also muss er/sie noch andere Ziele setzen. Er/sie sollte die Sportler/-innen nicht überfordern und ihnen hin und wieder einen schlechten Tag zugestehen. Auf der Seite

des Systems wiederum sollte der/die Trainer/-in die Sportler/-innen und das System im Allgemeinen als austauschbar betrachten. Und seine/ihre Entscheidungen sollten nicht von außen beeinflusst werden können, er/sie sollte sich nur auf die Sportler/-innen konzentrieren. So gesehen hat der/die Trainer/-in den Sportlern/Sportlerinnen gegenüber nicht nur sportliche, sondern auch moralische Verpflichtungen.

Die Fähigkeiten, die Trainer/-innen mitbringen sollten, beschreibt auch Trosse [2000]. Als Grundvoraussetzung sind zunächst die Kenntnisse der Sportart und der Trainingslehre wichtig, also die Sachkompetenz. Daraus folgt, dass Ausbildung und danach fortwährende Weiterbildung zu empfehlen sind. Um seine/ihre Ziele umsetzen zu können, muss der/die Trainer/-in weiters eine starke Persönlichkeit haben und sich durchsetzen können. Dabei ist der Führungsstil zu beachten. Trosse setzt auf den kooperativen Stil mit manchmal aufgrund der Situation notwendigen autoritären Einschlägen. Um gut führen zu können, ist noch die Kenntnis, das Verständnis und die Berücksichtigung der Verhaltensweisen der beteiligten Personen und Gruppen notwendig.

Der/die Trainer/-in ist also

„Vermittler oder Mittler zwischen den verschiedenen sozialen Gruppen [...], mit dem Ziel, Spannungen abzubauen.“ Außerdem soll er/sie *„Leistungsziele mit Erfolg realisieren.“* [Trosse, 2000, S. 118]

Als eine Verpflichtung macht Linz [2004] deutlich, als Trainer/-in immer wieder nach den eigenen Unzulänglichkeiten Ausschau zu halten und daran zu arbeiten. Außerdem tritt er vehement für eine klare Linie und das Erarbeiten (wie auch das Aufrechterhalten) des Respekts der Mannschaft ein. Dahingehend fordert er Trainer/-innen auf:

„Respekt erwerben Sie sich durch Ihre Konsequenz und durch glaubwürdiges, konsequentes Verhalten.“ [Linz, 2004, S. 184]

Die wichtigsten Willenseigenschaften eines Trainers/einer Trainerin, die ihm/ihr in seinem/ihrem Handeln helfen, zählt Alexejew [1982] auf: Zielstrebigkeit, Initiative, Kühnheit, Entschlossenheit, Beharrlichkeit und Selbstbeherrschung. Das bedeutet Ziele verfolgen, auch in schwierigen Situationen Initiative zeigen, entschlossen und beharrlich handeln. Nicht jede/-r Trainer/-in erfüllt diese Voraussetzungen in gleicher Weise, doch sie sollten vorhanden sein.

Die Autorität des Trainers/der Trainerin sieht Alexejew als notwendige Voraussetzung, um die Ziele zu erreichen. Und mithilfe der vorher genannten Willenseigenschaften ist es möglich, diese Autorität zu erarbeiten. Auch die sportlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie das Organisationstalent stärken die Autorität des Trainers/der

Trainerin.

Schon Adam [1975] hat betont, wie wichtig es ist, Respekt, Autorität und Ehrlichkeit zu erhalten. Er sieht es als großen Fehler, den/die Sportler/-in mittels falscher Informationen manipulieren zu wollen. Das Verhältnis zwischen Trainer/-in und Sportler/-in kann so nur getrübt werden und zerstört jede Zusammenarbeit.

3.4.2 Mannschaftsinterne Führerschaft

In Sportspielmannschaften (zum Beispiel Basketball) ist es unerlässlich, dass die Mitglieder selbständig agieren und sich nicht immer auf ihre/-n Trainer/-in (in Form des Führers/der Führerin) verlassen. Es existiert die Fähigkeit zur Selbststeuerung und -organisation. Dazu ist es jedoch notwendig, dass es Mannschaftsführer/-innen gibt, die die Mannschaft stärken. Diese Rollen werden als funktionale/-r und emotionale/-r Führer/-in bezeichnet [Hug, 1996]. Die funktionale Führung ist für die Zielerreichung wichtig, sie behält immer das Ziel im Auge und setzt dahingehend Initiativen. Untersuchungen haben gezeigt, dass die funktionale Führung großen Anteil an der Organisation des Spielgeschehens hat. Die emotionale Führung ist für die emotionale Seite der Mitglieder wichtig, sie sorgt zum Beispiel für ein gutes Klima in der Mannschaft. Besonders in kritischen Situationen wie knapper Rückstand sind die Führer/-innen wichtig. Diese zwei Rollen fallen im Breitensport meist auf eine, im Hochleistungssport meist auf verschiedene Personen.

Weiters gibt es die formelle und die informelle Leitung einer Gruppe (Mannschaft) Eberspächer [1993]. Die formelle Leitung wird wie die formelle Gruppenstruktur (siehe Kapitel 3.3) von außen eingesetzt. Ein Beispiel ist der/die Trainer/-in einer Mannschaft. Die informelle Leitung wird in und von der Gruppe gewählt. Dies sind zum Beispiel Sprecher/-in oder Mannschaftskapitän.

3.5 Sportler/-in bzw. Athlet/-in

Der/die Sportler/-in bzw. Athlet/-in oder Spieler/-in steht in seinem/ihrer Wirken unter den verschiedensten Einflüssen [Preising, 1990]. Einerseits möchte er/sie die eigenen Ziele, das heißt Erfolg und eine gute Position in der Mannschaft, erreichen. Doch auch die Ziele der Mannschaft, ein Sieg oder ein Aufstieg in eine höhere Liga, sind für ihn/sie wichtig. Hier wirken das Selbst, der/die Trainer/-in und die Mannschaftskollegen/-kolleginnen mit auf den/die Sportler/-in ein. Ebenso spielen die Erwartungen der Familie eine Rolle (die Familie möchte zum Beispiel nicht zu kurz kommen). Da eine Hochleistungsmannschaft immer auch in einen Verein eingebettet ist, der die Sportler/-innen bezahlt, kommen von dieser Seite weitere Erwartungen hinzu. Letztlich haben auch die Zuschauer/-innen sowie die Massenmedien (Fernsehen,

Zeitschriften) eigene Erwartungen in ein Spiel bzw. in die Athleten/Athletinnen.

Erschwerend kommt in diesem Beziehungsgeflecht hinzu, dass es immer gegensätzliche Erwartungen gibt. Um zum Beispiel als Sportler/-in mehr Anerkennung zu erlangen, kann es der/die Sportler/-in als wichtig erachten, möglichst viele Tor/Korbschüsse zu erzielen. Das kann jedoch in Gegensatz zu den Erfolgen als Mannschaft stehen. Ein solches typisches Beispiel erwähnt Cachay [1978]: Ein Hallenhandballspieler versucht hier vermehrt, Tore zu schießen. Dabei handelt er egoistisch und nimmt so Situationen, in denen Interaktionen mit den anderen Spielern/Spielerinnen eher zu einem Treffer geführt hätten, nicht wahr.

Als wichtige Fähigkeiten, die ein Sportler/eine Sportlerin im konditionellen Bereich benötigt, sind nach Christmann u. Fago [1987]: Schnelligkeit, dazu zählen Reaktions- und Aktionsschnelligkeit, und Ausdauer.

3.6 Umfeld der Mannschaft

Da schon ein einzelner Mensch, der Sportspiel betreibt, dies sehr selten alleine macht — zum Beispiel gibt es mindestens Zuschauer/-innen, oft auch Mannschaften, Trainer/-in usw. —, müssen bei der Untersuchung von Teams auch die sozialpsychologischen Einflüsse betrachtet werden [Bierhoff-Alfermann, 1986].

In der Literatur sind mit dem Umfeld der Mannschaft und des Trainers/der Trainerin die Bezugsgruppen gemeint (s. Abbildung 13). Das sind die Zuschauer, die Massenmedien, die Sportverbände und Sponsoren, die politischen Gremien und sogar die Industrie (zum Beispiel Ausrüstungsherstellung, Werbefirmen) [Schäfers, 1999]. Alle diese Bezugsgruppen nehmen Einfluss auf die Spieler/-innen und den/die Trainer/-in, während eines Spieles, beim Training und auch in der Freizeit. Weitere Personen, die die Mannschaft beeinflussen, sind die allfälligen Betreuer/-innen (zum Beispiel Co-Trainer/-innen, Ärzte/Ärztinnen) und auch die Familie [Preising, 1990].

Dieses Umfeld ist jedoch dermaßen komplex, sodass es hier nicht näher beschrieben wird. Die Bezugsgruppen genauer kennen zu lernen leistet keinen Beitrag zum Verständnis dieser Arbeit.

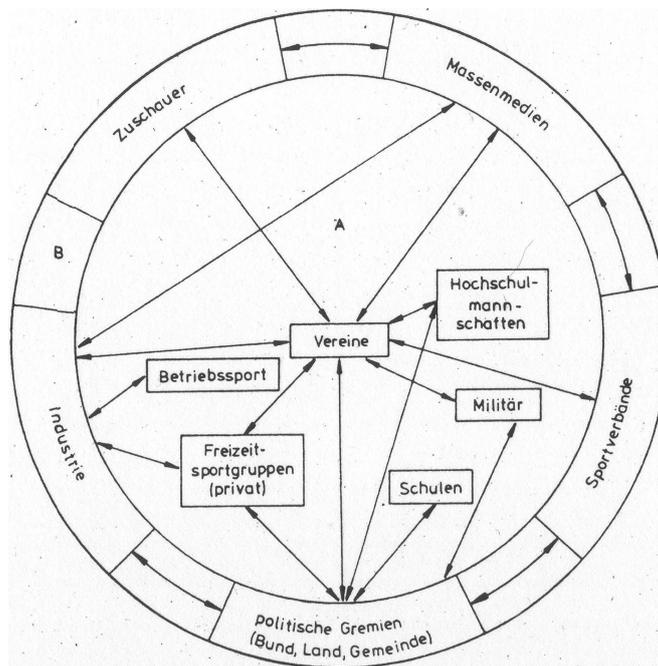


Abbildung 13: Bezugsgruppen im Sportspiel [aus Schäfers, 1999, S. 276]

4 Konflikttheorie

Der Konfliktbegriff ist in der Literatur in unterschiedlichen Granularitäten zu finden. So werden einmal Gesellschaftssysteme als Konfliktparteien genannt (McClelland), einmal erlebt der einzelne Mensch selber innere Konflikte [Galtung; beides aus: Bühl, 1973]. Zumeist geht es um die Gegnerschaft von zwei oder mehr Parteien, die ihren "Streit" mit unterschiedlichen Mitteln ausführen und im Grunde unvereinbare Zielzustände anstreben.

Folglich definiert Eberspächer [1993, S. 238f] Konflikt allgemein als:

"... unvereinbare Denk- und Handlungsweisen [...], wobei Gewinne (auch relative) der einen Partei [...] nur auf Kosten der anderen möglich" sind.

Wegen dieser weiten Auslegungsweise von Konflikten ist im Sportspiel hauptsächlich von *sozialen Konflikten* die Rede, weil dabei mehr auf die Interaktionen zwischen den Konfliktgegnern Wert gelegt wird. Doch es existieren auch hier Unterschiede in der Definition bzw. Auslegung.

Thiel [2002] hat fünf verschiedene Arten bzw. Modelle von Konflikten aus der Literatur herausgearbeitet. Er unterscheidet zwischen:

- Sozialstrukturelle Konfliktanalyse: Dahrendorf bezeichnet als Konflikt *"... jede Beziehung von Elementen [...], die sich durch objektive (latente) oder subjektive (manifeste) Gegensätzlichkeiten kennzeichnen"* [Dahrendorf, 1972, S. 23]. Objektiv bzw. latent bedeutet, dass der Konflikt im Verborgenen schwelt und somit nicht einfach beobachtbar ist. Subjektiv bzw. manifest hingegen bedeutet, dass er beobachtbar und sichtbar ist. Ein Konflikt findet ausserdem immer zwischen genau zwei Parteien statt. Lässt sich ein Konflikt aus den strukturellen Bedingungen des Systems, in dem er stattfindet, ableiten, wird er sozialer Konflikt genannt. Er ist also überindividuell, das heißt er besteht unabhängig von der Persönlichkeit der Parteien. Arten eines sozialen Konflikts lassen sich aufgrund der Einheiten, in denen sie stattfinden, ableiten. Diese sind: Rollen, Gruppen, Sektoren, Gesellschaften und übergesellschaftliche Verbindungen. Ein Manko dieser Theorie ist die ungenaue bzw. uneinsichtige Unterscheidung zwischen latentem Konflikt und Konfliktpotenzial.
- Funktionalistische Konflikterklärungen: Nach Coser [Thiel, 2002; Pilz u. Trebels, 1976; Gabler, 1979] wird Konflikt als Kampf, der um Macht, Status, Werte und Mittel geführt wird, bezeichnet. Dieser Kampf entsteht aufgrund von Widersprüchlichkeiten, das sind gegensätzliche Interessen bzw. Bedürfnisse. Beim Konflikt wird einerseits zwischen echtem und unechtem, andererseits zwischen

funktionalem und dysfunktionalem unterschieden. Der echte Konflikt entsteht zwischen Parteien. Der unechte ist ein innerer Konflikt mit Bedürfnis nach Spannungsauslösung. Funktionale Konflikte sind solche, die positiv in dem Sinn ausgehen, als sie durch Konsens gelöst werden und funktionelle Strukturveränderungen zur Folge haben. Dysfunktionale Konflikte desintegrieren Systeme und haben so negative Folgen. Die Einteilung in funktional und dysfunktional ist aber nicht eindeutig — Konflikte können beides sein, je nachdem von welcher Warte aus sie gesehen werden. In Konflikten sieht Coser Stabilität und erwartbares Handeln (Gruppenidentität, Abgrenzung vom Gegner), nicht Wandel.

- Spieltheoretische Konflikterklärungen: Die Spieltheorie analysiert Entscheidungssituationen, deren Eigenschaften Interessenskonflikte und/oder Koordinationsprobleme sind. Der Konflikt ist hier also ganz zentral. Weiters spielt bei den beteiligten Parteien die Interdependenz eine Rolle. Das bedeutet, dass das Handlungsergebnis der einen Partei nicht nur von ihrem Handeln, sondern auch vom Handeln der anderen Partei abhängt. Dies lässt sich durch das Gefangenendilemma veranschaulichen [s. dazu Thiel, 2002, S. 35f]. Ein spieltheoretisches Modell eignet sich also kaum zur ausführlichen Konfliktbeschreibung in Sportspielmannschaften, einzig das Handeln der Konfliktparteien kann hiermit gut erklärt werden.
- Eskalationstheoretische Konfliktanalysen: Hier werden vor allem die Auswirkungen von Konflikten beschrieben [Glasl; Auhagen u. Bierhoff, 2003; Thiel, 2002]. Sozialer Konflikt selbst wird als Interaktion zwischen Parteien bezeichnet, die aufgrund von Unvereinbarkeiten im Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Wollen entstehen. Dabei werden die Handlungen der einen Partei durch die eigenen Unvereinbarkeiten und die andere Partei beeinträchtigt. Diese Definition erklärt die inneren Konflikte, die in Personen auftreten können und sich auf die Interaktionen mit der Umwelt auswirken, sehr gut.
- Systemtheoretische Konfliktanalysen: Der Konflikt wird hier ganz allgemein als kommunizierter Widerspruch definiert. Damit ist ein Konflikt eindeutig auszumachen und zu beobachten, nämlich wenn eine Person "Nein" auf eine Kommunikation antwortet. Nicht inkludiert sind in dieser Definition jedoch innere, latente Konflikte, die vorerst unterschwellig das Handeln einer Person beeinflussen, aber noch nicht an die Umwelt kommuniziert werden.

Aus diesen vielfältigen Definitionen lässt sich schwer eine Konfliktdefinition herauskristallisieren und als "richtige" betrachten. Immer wieder gibt es Unschärfen, aber auch Ähnlichkeiten [Thiel, 2002]. Dahrendorf nimmt zum Beispiel gleich in die Definition von Konflikt die Unterscheidung zwischen objektiven und subjektiven Gegensätzlichkeiten, die einen Konflikt heraufbeschwören, hinein. Eberspächer wiederum definiert Konflikt allgemeiner und nimmt danach weitere Unterscheidungen (intra-,

inter-, latent, echt, usw) vor, was Ähnlichkeiten mit der Sichtweise von Coser hat. Die spieltheoretische Konflikterklärung jedoch setzt vor allem am Konflikthandeln an, beschreibt also keine unterschiedlichen Konflikte, sondern unterschiedliches Handeln. Glasl legt viel mehr Wert auf die Entstehung von Konflikten und setzt mit seiner Theorie dort an.

In der sozialstrukturellen Analyse kommt weiters der latente Konflikt vor, der noch nicht sichtbar hervorgetreten ist, sondern noch unter der Oberfläche gehalten wird. Das kann jedoch genauso gut als Konfliktpotenzial bezeichnet werden, nämlich dass es Unvereinbarkeiten gibt und ohne eine Lösung dieser Unvereinbarkeiten wird nach einer Zeit ein Konflikt auftreten. Dahrendorf selbst schreibt auch über Konfliktpotenzial, gibt aber keine Auskunft darüber, wie zwischen diesem und einem latenten Konflikt unterschieden werden kann. Eberspächer geht auf das Konfliktpotenzial nicht ein. Er verwendet die Bezeichnung "inter-" für Konflikte, die in Einheiten entstehen und ablaufen. Ein solcher Konflikt kann nun aber ebenso als Konfliktpotenzial bezeichnet bzw. gesehen werden.

Glasl beschreibt in seinem eskalationstheoretischen Ansatz sowohl die Entstehung als auch die Auswirkung von Konflikten. Diese Unvereinbarkeiten im Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Wollen lassen sich als Konfliktpotenzial sehen. Konfliktpotenzial und innere (intra-) Konflikte kommen in seiner Theorie jedoch nicht vor. Aber er beschreibt ausführlich, wie aufgrund eines vorhandenen Konfliktpotenziales ein Konflikt eskalieren kann.

Diese Unschärfen in den unterschiedlichen Definitionen nimmt Thiel [2002] zum Anlass, auf dem systemtheoretischen Ansatz aufbauend einen neuen Konfliktbegriff zu entwickeln. Er begreift Konflikte als "*Zusammenhänge kommunizierter Widersprüche*", die in sozialen Systemen auftreten. Ein Widerspruch kann dabei verbal oder nonverbal erfolgen. Die Konfliktpotenziale betrachtet Thiel gesondert und leitet aus ihnen Konflikte ab.

Der Konfliktbegriff in dieser Arbeit richtet sich im Groben nach der sozialstrukturellen Konfliktanalyse. Konflikt wird aber nach Thiel als kommunizierter Widerspruch gesehen, womit die Unschärfe des Konfliktpotenzials entfällt. So lange der Widerspruch nicht kommuniziert ist — egal ob verbal oder nonverbal — ist noch kein Konflikt vorhanden. Eine Partei akzeptiert bzw. duldet die andere so lange sie dies für vorteilhafter hält. Erst wenn ein verbales oder nonverbales "Nein" gesprochen wird, entsteht der Konflikt.

4.1 Arten von Konflikten

An die sozialstrukturelle Konfliktanalyse angelehnt und von seiner oben angegebenen allgemeinen Definition der *"unvereinbaren Denk- und Handlungsweisen"* aus trifft Eberspächer [1993, s. auch Trosse, 2000] weiters eine Unterscheidung in Bezug auf das Feld, in dem Konflikte entstehen und ausgetragen werden: innerhalb (intra-) oder zwischen (inter-) Einheiten. Einheiten sind wie auch bei Dahrendorf (s. o.) Rollen, Gruppen usw. bis zu übergesellschaftlichen Verbindungen.

Rollen verwendet Dahrendorf deshalb, weil sich der soziale Konflikt für ihn aus den strukturellen Bedingungen des Systems, in dem er stattfindet, ableitet. Und in diesen strukturellen Bedingungen sind die Persönlichkeiten der Konfliktparteien zweitrangig. Wichtig ist die Rolle, die eine Person im System spielt. Allein aus der Zusammenwirkung von strukturellen Bedingungen und Rollen ergibt sich ein Konflikt. Demgegenüber sprechen Eberspächer, Pilz u. Trebels [1976] und Galtung [Bühl, 1973] von Personen statt Rollen. Wie auch Cachay [1978] und Thiel [2002] anmerken, kann ein Konflikt nicht rein auf die strukturellen Bedingungen eines Systems zurückgeführt werden. Er ist auch von der Persönlichkeit, von zum Beispiel der Frustrationstoleranz, von individuellen Bedürfnissen und Wünschen der beteiligten Parteien abhängig. Thiel meint weiters, dass die strukturellen Bedingungen eines Systems Konfliktpotenziale darstellen. Diese Potenziale können sich dann, je nach Persönlichkeit der Parteien, zu Konflikten ausdehnen.

Galtung [Bühl, 1973] führt aus, dass Intragruppenkonflikte im Prinzip mit interpersonellen Konflikten gleichgesetzt werden können. Aber es gibt doch ein Unterscheidungsmerkmal: im Intragruppenkonflikt ist ein durchgehendes Dilemma zu sehen, das von der Gruppe auf jede Person hin reicht. Genauso ist der intranationale Konflikt zu sehen, der ein *"...durchgehender Verbund von vielen intrapersonellen Konflikten"* [Bühl, 1973, S. 115] ist.

Bei der Klassifikation von Konflikten wird in dieser Arbeit unterschieden, ob Konflikte innerhalb oder zwischen Einheiten ablaufen. Dabei wird der Fokus auf Personen und Gruppen gelegt. Allgemein gesehen treten Intergruppenkonflikte zwischen Gruppen, zum Beispiel zwischen zwei gegnerischen Cliques in einer Klasse/Schule oder zwischen zwei gegnerischen Mannschaften, auf. Intrapersonenkonflikte treten in Personen selbst auf, während Interpersonenkongflikte zwischen den Personen ablaufen. Im Sinn von Galtung erfolgt keine Gleichsetzung von Intragruppenkonflikt mit dem interpersonellen Konflikt — der Intragruppenkonflikt wird ausgespart.

4.2 Auswirkungen von Konflikten

Konflikte sind im Miteinander schädlich, verhindern andererseits jedoch eine Stagnation in der Mannschaft. Sie leisten einen Schub in Richtung vorwärts und haben positive Folgen, wenn die Beteiligten erkennen, dass der Konflikt für alle einen Gewinn bringt. Das heißt der Konflikt an sich wird weder als positiv (gut) noch als negativ (schlecht) angesehen [Coser, 1972]. Aber die Konfliktbehandlung kann so gewählt werden, dass die Konfliktfolgen verheerend sind, also zum Beispiel in der Zerstörung eines Gegners/einer Gegnerin oder beider enden. Trosse [2000] ist ebenso der Meinung, dass es nicht nur um das Problem, also den Konflikt selbst, geht, sondern wie damit umgegangen wird. Auch Deutsch [Eberspächer, 1993] hat schon früh angemerkt, dass er Konflikte als notwendig und positiv ansieht, um anstehende Veränderungen in Systemen (Organisationen, Gruppen, usw.) herbeizuführen.

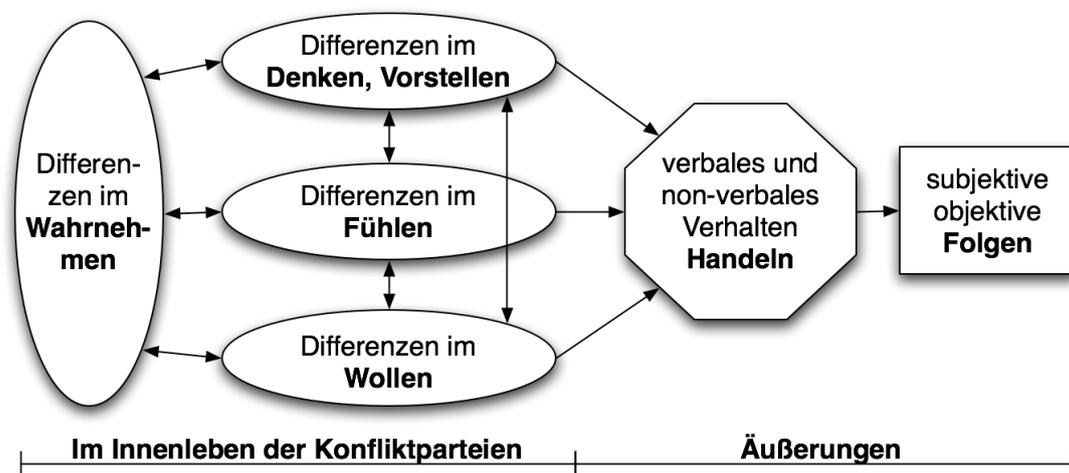


Abbildung 14: Auswirkungen von Konflikten auf die Psyche [nach Auhagen u. Bierhoff, 2003, S. 124]

Glasl [Auhagen u. Bierhoff, 2003; Thiel, 2002] hat speziell die vielfältigen Auswirkungen von Konflikten aus der Sicht der betroffenen Personen selbst beschrieben (eskalationstheoretische Konfliktanalyse). So werden diese Personen in ihrem Wahrnehmen, Denken, Fühlen, Wollen und Handeln beeinträchtigt (s. Abbildung 14).

Die *Wahrnehmung* wird selektiv, sie ist auf alles Bedrohliche gerichtet. Es wird nur mehr das wahrgenommen, was zum vorgefassten Bild passt, anderes wird ausgeblendet. Dadurch entstehen Vorurteile. Beobachtungen werden nur mehr im Schwarz-Weiß-Denken erfasst. Das heißt das *Denken* erlaubt nur noch solches, das zum bestehenden

Vorurteil passt. Es entsteht ein irrationales Verhalten der Konfliktparteien, das logisch nicht mehr zu erklären ist. Um sich vor seelischen Verletzungen zu schützen, schwindet die Empathie. Somit entwickelt auch der *Gefühlsbereich* negative und vorurteilsvolle Vorstellungen. Das Handeln wird immer triebhafter, instinktiver, der *Wille* ist eingeschränkt. Das Ziel wird im Bewusstsein als immer enger angesehen, weshalb der Blick auf alternative Ziele und Möglichkeiten getrübt wird. Auch der Verhaltensreichtum schwindet, die Personen handeln stereotyp. Dieses Verhalten bzw. *Handeln* kann vom Selbst nicht mehr richtig wahrgenommen und kontrolliert werden.

Daraus entsteht ein Negativkreislauf, der das Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Wollen immer weiter einschränkt. Dieses Verhalten ist meist ungewollt und unbewusst, doch es nimmt immer mehr Raum ein. Damit Handeln und Verhalten sich die betroffenen Personen anders, als sie gerne würden und es entstehen ungewünschte Nebenwirkungen. Für diese Nebenwirkungen fühlt sich keine Person zuständig. Der Konflikt entwickelt damit eine Eigendynamik, die destruktiv ist.

4.3 Konfliktbewältigung

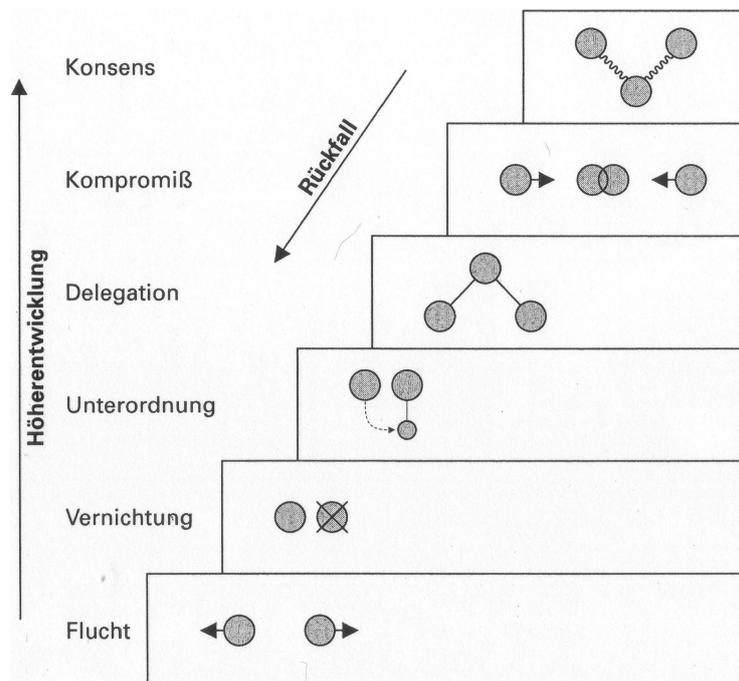


Abbildung 15: Grundmuster der Konfliktlösung [aus Schwarz, 1997, S. 218]

Bei der Konfliktbewältigung können sechs verschiedene Arten genannt werden [Schwarz, 1997; Frick, 1995]. Der Unterschied zwischen den Kategorien liegt beim Lernprozess der beteiligten Parteien. Je besser die Beteiligten mit einem Konflikt umzugehen wissen, desto besser und positiver für alle Parteien wird er gelöst. Einen Überblick über diese Möglichkeiten gibt Abbildung 15.

- **Flucht:** Dies ist die ursprünglichste (älteste) Art, Konflikte zu lösen, nämlich durch bloße Flucht einer oder beider beteiligter Parteien. Damit wird der Konflikt vermieden bzw. verdrängt, er ist kurzfristig verschwunden. Die Lösung des Konflikts wird verzögert bzw. verschoben, muss aber irgendwann erfolgen. Die Flucht schafft für kurze Zeit eine Distanz vom Konflikt und/oder der anderen Konfliktpartei, ist aber unbefriedigend und lässt keine Weiterentwicklung der Konfliktparteien zu. Ist die Flucht nicht möglich oder herrscht Angst vor, kann es passieren, dass plötzlich Aggression aufkommt und die nächste Form der Konfliktlösung Bedeutung gewinnt, nämlich die Vernichtung.
- **Vernichtung:** Hierbei besteht die Lösung des Konfliktes in der Vernichtung der gegnerischen Partei, wodurch diese dauerhaft beseitigt wird. Die überlegene Konfliktpartei ist gestärkt, die Ansichten, Erfahrungen und Alternativen der schwächeren Partei bleiben aber unberücksichtigt.
- **Unterordnung:** Der Konflikt wird gelöst, indem sich eine Konfliktpartei unter die andere unterordnet. Bei einem Machtverhältnis (zum Beispiel in einer Hierarchie) ist dies relativ einfach möglich. In einem solchen Konflikt als Sieger hervorzugehen heißt aber nicht, dass damit die "richtige", sinnvolle Lösung gewählt wurde. Denn ein Vorgesetzter/eine Vorgesetzte zu sein bedeutet nicht automatisch, immer Recht zu haben. Oft wartet die untergeordnete Partei (die Untergebenen) dann nur darauf, die Rollen umdrehen zu können und übergeordnete Partei (also Vorgesetzter/Vorgesetzte) zu werden.
- **Delegation:** Der Konflikt wird durch Delegation an eine dritte Instanz gelöst. Die dritte Instanz ist dabei eine Art Vermittler/-in oder Schiedsrichter/-in, die den Konfliktparteien bei der Lösung hilft. Die dritte Instanz betrachtet dabei den Konflikt von außen und damit von einer anderen Ebene, sie ist optimalerweise unparteiisch. Damit Delegation möglich ist, muss es allgemeine Prinzipien geben, die von allen anerkannt werden und mit Hilfe deren die dritte Instanz eine Lösung sucht. Vom bislang herrschenden Schema "Sieg und Niederlage" wird nun abgegangen. Durch die dritte Instanz wird den Konfliktparteien aber Konfliktkompetenz genommen.
- **Kompromiss:** Die Konfliktparteien schließen einen Kompromiss. Das kann zu einem guten Kompromiss führen, wenn die beteiligten Parteien zum großen Teil mit

der Lösung zufrieden sind. Aber auch ein fauler Kompromiss ist möglich, wenn nur eine Teil-Lösung des Konflikts erfolgt. Eine für die Konfliktparteien akzeptable Lösung, die den gesamten Konflikt betrifft, ist schon die nächste Stufe, der Konsens.

- **Konsens:** In der höchsten Lösungsstufe sind beide Parteien nicht nur mit der Lösung einverstanden. Beide haben das Gefühl, "gewonnen" zu haben und sind über die Lösung erfreut. Es tritt eine "Win-Win-Situation" ein. Eine Voraussetzung dazu ist aber, dass die gegensätzlichen Interessen beider Parteien berechtigt sind.

4.4 Konflikteskalation

In seinem Ansatz hat Glasl bei der Eskalation von Konflikten neun Stufen herausgearbeitet [Auhagen u. Bierhoff, 2003; Thiel, 2002]. Diese Stufen verweisen jeweils darauf, dass die Konfliktbeteiligten eine Grenze überschreiten. Dieser Schritt wird außerdem deutlich erlebt. Für die Konfliktbehandlung ist es wichtig zu wissen, in welcher Stufe der Konflikt gerade steht, um eine Intervention erfolgreich durchführen zu können.

Die einzelnen Eskalationsstufen werden nachfolgend dargelegt. Dabei gilt grundsätzlich, dass alle Methoden und Mechanismen der vorherige(n) Eskalationsstufe(n) vorhanden sind und mittels neuer Methoden und Mechanismen erweitert werden. Beschrieben werden die neu hinzukommenden.

1. **Verhärtung:** Hier verhärten sich die Standpunkte, sie prallen aneinander.
2. **Debatte:** Das Denken, Fühlen und Wollen gleicht sich immer mehr dem Standpunkt jeder Partei an. Die Diskussionen verlaufen nicht mehr rational, der negative Unterton in den Worten wird deutlich.
3. **Taten statt Worte:** Statt zu reden werden Taten gesetzt, weil im Reden kein Sinn mehr gesehen wird. Handlungen werden von der Gegenseite negativ ausgelegt.
4. **Image und Koalition:** Wichtig ist das Image der Konfliktparteien. Jede Partei versucht Anhänger für sich zu finden. Feindbilder und Rollen werden ausgebildet.
5. **Gesichtsverlust:** Die Parteien greifen einander an, auch auf persönliche Weise. Es wird versucht, die Ehre zu torpedieren, indem plötzlich unehrenhaftes Verhalten erkannt wird. Daraufhin kann eine Verstoßung erfolgen. Die Außenwahrnehmung wird eingeschränkt.
6. **Drohstrategie:** Die Parteien drohen einander und stellen Ultimata.

7. Begrenzte Vernichtungsschläge: Eine Zerstörung der anderen Partei wird als Möglichkeit gesehen. Vorerst kommt es so weit, dass ein kleinerer Schaden der einen Partei gegenüber der anderen bereits als "Gewinn" gewertet wird.
8. Zersplitterung: Nun ist alles auf die Zerstörung der anderen Partei ausgerichtet. Das System der Gegenseite wird angegriffen, um es verwundbar zu machen (zum Beispiel Abschottung bzw. Abschneiden von gegnerischen Verbündeten).
9. Gemeinsam in den Abgrund: Die Konfrontation ist total. Das Ziel ist die Vernichtung des Gegners, egal wie. Also auch auf die Möglichkeit der Selbstvernichtung und/oder auf Kosten der Umgebung.

4.5 Exkurs: Konflikt und Leistung

Mit der Frage, wie sich Konflikte auf die Leistung der Mannschaft auswirken, haben sich zahlreiche Untersuchungen im Sportspiel befasst.

Sattler [1993] meint in seiner Untersuchung an sechs Basketballmannschaften unterschiedlicher Leistungsklassen, dass ein "gesundes" Maß an Konflikten bedingt zum Erfolg beitragen kann. Lenk [1977, 1987] ist sogar der Ansicht, dass heftige soziale Konflikte die Leistung einer Mannschaft nicht unbedingt merklich schwächen müssen. Er hat das am Beispiel einer Rudermannschaft (Rennrudern) gezeigt.

Untersuchungen an Basketball- und Schützenmannschaften, Bowling-Teams und weiteren kommen zum Schluß, dass interne Rivalitäten und Konflikte die Leistungen der Mannschaften steigerte. Im Gegensatz dazu zeigten Untersuchungen an Football- und Basketballmannschaften, dass interne Harmonie und Solidarität die Leistung steigerte [Heinemann, 1998].

Diese und andere gegensätzliche Ergebnisse haben die Frage nach zusätzlichen anderen Unterschieden in den Untersuchungen aufgeworfen. Vermutlich ist hier der Faktor "Mannschaftstyp" mitverantwortlich. Das heißt, dass Rivalität in Gruppen, deren Erfolg auf der Summe der Einzelleistungen basiert (independente Aufgabenstruktur) — das sind unabhängige und koagierende Gruppen — eher leistungsfördernd ist. In Gruppen aber, in denen enge Kooperation und Zusammenarbeit notwendig ist (interdependente Aufgabenstruktur) — das sind reagierend-proagierende und interagierende Gruppen —, wirkt Rivalität eher leistungsmindernd [Heinemann, 1998; Bierhoff-Alfermann, 1986].

5 Konflikte in Sportspielmannschaften

Bei grober Betrachtungsweise von außen scheint es verwunderlich, dass sogar in Sportspielmannschaften Konflikte auftreten, wo es doch einen klaren gemeinsamen Zweck bzw. Ziel gibt, den Sieg. Doch je professioneller die Sportler/-innen und die Mannschaft, desto mehr geht es auch um individuelle Befindlichkeiten, um individuelle Ziele [Neidhardt, 1983]. Der Eintritt in die Mannschaft ist für die Sportler/-innen schwieriger, sie müssen bereits bestimmte Fertig- und Fähigkeiten mitbringen (zum Beispiel ein im Vergleich zur Hobbymannschaft erhöhtes Können). Deshalb ist für die Mitglieder die Teilhabe am Erfolg sehr wichtig. Und hier treten Konflikte auf: Ziele sind nicht vereinbar, Persönlichkeiten vertragen sich nicht, das Verbandsmanagement ist unzufrieden. Der Spaß tritt vermehrt in den Hinter-, der berufliche Erfolg in den Vordergrund. Auf Dauer kann eine Mannschaft nur dann zusammenbleiben, wenn für jedes Mannschaftsmitglied individueller Erfolg möglich ist. Dieser Erfolg muss in etwa gleich verteilt sein und die Verteilung muss von allen Mitgliedern akzeptiert werden. Nur dann kann die Mannschaft am Mannschaftserfolg, dem Sieg, effektiv arbeiten.

Damit ist verständlich, dass es in Sportspielmannschaften Konflikte geben kann. Sie sind notwendig, um die Grenzen des Trainers/der Trainerin, der Mannschaft und der Mannschaftsmitglieder zu definieren. Gibt es keine Konflikte, heißt das aber nicht automatisch, dass es der Mannschaft gut geht. Die Volleyball-Coaches Shondell u. Reynaud [2002] sind der Meinung, dass in konfliktfreien Mannschaften die Beziehungen zwischen den Mitgliedern nicht besonders stark sind. Das ist insofern hinderlich, als die Mannschaftsmitglieder im Spiel eng miteinander interagieren und sich aufeinander verlassen müssen. Andere Untersuchungen haben gezeigt, dass Mannschaften, deren Mitglieder gute Beziehungen untereinander pflegen (hohe Kohäsion), erfolgreicher sind [Wilhelm, 2001]. Sportler/-innen, die sich gut verstehen, spielen sich vermehrt den Ball zu und entwickeln gemeinsam kreative Spielzüge. Es reicht also nicht aus, dass Sportler/-innen gute Leistungen bringen, auch persönliche Vorlieben sind wichtig. Gute soziale Beziehungen schaffen eine Voraussetzung für eine gute Zusammenarbeit — und letztlich Erfolg — in der Mannschaft.

Im Folgenden werden Konflikte in Sportspielmannschaften betrachtet. Dabei wird auf die Konfliktpotenziale eingegangen und die Arten von Konflikten mit zugehörigen Lösungsmöglichkeiten beschrieben. Beim Vergleich mit dem Software-Engineering im darauffolgenden Kapitel 6 werden dann die Konfliktpotenziale verglichen, die Konfliktarten übertragen und letztlich die Lösungsmöglichkeiten auf Anwendbarkeit in Software-Engineering-Teams überprüft. Somit gibt es zuerst einen Überblick über Konfliktpotenziale, Konflikte und Konfliktlösungen aus der Sportwissenschaft. Danach erfolgt die Übertragung und Besprechung im Software-Engineering. Ausführlichere und global anwendbare Konfliktlösungsstrategien aus dem Sportspiel werden auch erst im

nächsten Kapitel besprochen.

5.1 Konfliktentstehung (Konfliktpotenziale)

Gabler [1979] erklärt die Entstehung von Konflikten angelehnt an den sozialstrukturellen Ansatz durch die strukturellen Bedingungen im Sportspiel. Diese Bedingungen sind immer vorhanden, unabhängig von der Persönlichkeit der Person, die die Rolle "Spieler" oder die Rolle "Trainer" einnimmt. Auch definieren die strukturellen Bedingungen die Grenzen und Beziehungen zur Umwelt der Rolle, sie beschreiben den Rahmen, mit dem die Rolleninhaber/-innen zurechtkommen müssen.

Die speziellen strukturellen Bedingungen, die im Sportspiel auf die Spieler/-innen herrschen [Gabler, 1979; Heinemann, 1998], sind dabei:

- **Zuschreibung von Spielergebnissen:** Bei einem Torerfolg wird in erster Linie der Torschütze/die Torschützin beglückwünscht. Doch er/sie hat nicht völlig alleine gehandelt. Ohne die Taktik der Mannschaft, ohne gute Zuspieler/-innen, ist ein Torerfolg nicht denkbar. Die ganze Mannschaft ist notwendig, um einen Sieg zu erringen. Und doch werden Siege vor allem den Torschützen/Torschützinnen zugeschrieben.
- **Darstellung der Spieler/-innen:** Gegenüber der Mannschaft wiederum können sich die einzelnen Spieler/-innen nur mittels des Spielobjektes (zum Beispiel Ball) darstellen. Dieses Objekt ist knapp, und daraus kann Rivalität bzw. Konkurrenz entstehen.
- **Ausmaß der Rivalität:** Die Spielregeln geben einen Rahmen vor, der einzuhalten ist. So darf zum Beispiel im Volleyball der Ball auf einer Seite nur drei Mal berührt werden. Hinsichtlich eines Torwurfes gibt es zum Beispiel keine Vorgaben, wie oft er erfolgen darf. Durch die Spielregeln im Gesamten wird nun definiert, wie stark die Rivalität zwischen den Spielern/Spielerinnen ausgeübt werden kann.
- **Positions- und Aufgabenverteilung:** Hier können Konflikte bei der jeweiligen Auslegung der Position und ihrer jeweiligen Aufgaben entstehen. Rivalitäten kommen vor, wenn mehrere Spieler/-innen eine bestimmte Position anstreben.
- **Bewerber/-innen und Positionen:** Es gibt es mehr Bewerber/-innen für die Positionen in der Mannschaft als dann tatsächlich für ein Spiel aufgestellt werden können. So wird der Druck der Spieler/-innen auf individuelle Präsentation größer.

Auf die Trainer/-innen wirken etwas andere strukturelle Bedingungen [Christmann u. Fago, 1987; Bette, 1984; Heinemann, 1998]:

- Öffentlichkeit der Handlungen: Wie ein/-e Trainer/-in erfolgreich ist, ist unterschiedlich. Doch wann der Erfolg zustande kommt ist festgelegt, nämlich während eines Wettkampfes der Mannschaft. Diese Spiele sind öffentlich: Zuschauer, Funktionäre, Medien usw. beobachten jeden Augenblick des Spiels. Das Verhalten des Trainers/der Trainerin ist somit einsehbar, er/sie steht öffentlich auf dem Prüfstand. Entscheidungen des Trainers/der Trainerin werden von der Öffentlichkeit im besten Fall gutgeheißen. Falls nicht, können die Angriffe gegen den/die Trainer/-in emotional und persönlich werden. Auch wenn die Probleme, in der Art wie sie öffentlich diskutiert werden, so nicht bzw. anders existieren. Trotz dass der/die Trainer/-in zum Beispiel der-/diejenige ist, der/die versucht die Probleme zu lösen.
- Erfolgs- und Wettbewerbsorientierung: Der Erfolg des einen Trainers/der einen Trainerin im Wettkampf macht den des gegnerischen Trainers/der gegnerischen Trainerin unmöglich, denn es gewinnt nur eine Mannschaft. Damit entsteht auch zwischen Trainer/-innen kaum Kooperation oder ein Austausch über die Arbeit. Vielmehr überträgt sich die Konfliktlage zwischen den Mannschaften auf die Trainer/-innen.
- Fristigkeit des Rollenvollzugs: Da eine Saison über eine bestimmte Zeit geht, gibt es für den/die Trainer/-in wenig Platz für Experimente. Erfolge müssen schnell einsetzen, viele Chancen gibt es dabei nicht.
- Doppelfunktion: Der/die Trainer/-in ist für die Mannschaft nicht nur sportlich zuständig, er/sie wird auch oft bei psychologischen Problemen konsultiert. Er/sie kann beim Training auf die speziellen Probleme der Sportler/-innen eingehen, immer ist das aber nicht möglich. Den Sportlern/Sportlerinnen gegenüber hat der/die Trainer/-in also auch moralische Verpflichtungen.
- Gestaltungsspielraum: Der Gestaltungsspielraum des Trainers/der Trainerin ist hoch, es gibt wenig Regelungen. So rufen Vorgaben des Trainers/der Trainerin nicht immer die Freude aller Mannschaftsmitglieder hervor, es kann Kritik geben.
- Erfolgsunsicherheit: Der Erfolg hängt für den/die Trainer/-in nicht nur von seinem/ihrer Trainingsplan und der geübten Taktik ab. Auch die Tagesverfassung der eigenen sowie der gegnerischen Mannschaft, das Umfeld und Ähnliches spielen eine Rolle. Somit ist für ihn/sie nicht immer klar, ob Entscheidungen (zum Beispiel für eine bestimmte Taktik) zum Erfolg führen.

Thiel [2002] bezeichnet die strukturellen Bedingungen als Konfliktpotenziale: Konflikte können entstehen, müssen es aber nicht zwingenderweise. Er unterscheidet zwischen intern und extern generierten Potenzialen, die sich aus internen bzw. externen Erwartungen an das System ergeben. Die internen Erwartungen an ein System (zum Beispiel Sportspielmannschaft) werden durch die Regeln, Hierarchien, Bedingungen und Zuständigkeiten generiert, die im System gelten. Die externen Erwartungen werden von der Umwelt an das System gestellt. Aus diesen Konfliktpotenzialen ergeben sich folgende Konflikte:

- **Strukturkonflikte:** Entstehen aus intern generierten Konfliktpotenzialen. Solche Konflikte sind Paradigmen-, Positions- und Regelkonflikte. Paradigmenkonflikte werden um Ziele und Leitbilder des Vereins, der Sportspielmannschaft bzw. der Sportler/-innen und Trainer/-innen geführt. Bei Positionskonflikten geht es um Positionen in der Mannschaft. Regelkonflikte drehen sich um die sportartspezifischen Regeln und Werte.
- **Eigeninteressenkonflikte:** Entstehen ebenso aus intern generierten Konfliktpotenzialen. Hier geht es um gegensätzliche persönliche Erwartungen und Interessen der Mitglieder des Systems.
- **Leistungskonflikte:** Entstehen aus extern generierten Konfliktpotenzialen. Dies sind Konflikte, die aufgrund der Leistungen bzw. Nichtleistungen der Sportler/-innen oder der gesamten Mannschaft resultieren. Dabei spielt die Umwelt der Mannschaft (zum Beispiel Zuschauer/-innen) eine wichtige Rolle.
- **Publizierte Konflikte:** Entstehen auch aus extern generierten Konfliktpotenzialen, im Speziellen aus solchen, die die Medien an das System stellen. Dabei wird etwas in den Medien publiziert, das dann auf das System zurückwirkt, indem es zum Beispiel Handlungen (im System) provoziert oder bereits vorhandene Konflikte verstärkt.

Hagedorn u. a. [1996] erklären die Entstehung von Konflikten (sie nennen es Konfliktgenese) im Sportspiel mittels eines von ihnen entwickelten Modells. Hier wird darauf Rücksicht genommen, wo Konflikte entstehen und wie sie auf die Mannschaft wirken können. Es wird verdeutlicht, dass es möglich ist, dass Konflikte im Umfeld der Mannschaft entstehen — also dort, wo sie der Mannschaft noch nicht schaden — und dann aber in die Mannschaft hineingetragen werden können.

Dieses Modell ist in Abbildung 16 zu sehen. Die Zahlen null bis zehn stellen Zeitintervalle dar, womit ein Verlauf, ein Prozess, dargestellt wird. Das Entscheidungsfeld drückt den Bereich aus, in der die Mannschaft liegt. Das heißt hier spielen sich die Beziehungen zwischen den Spieler/-innen ab. Das Einflussfeld ist jener Bereich,

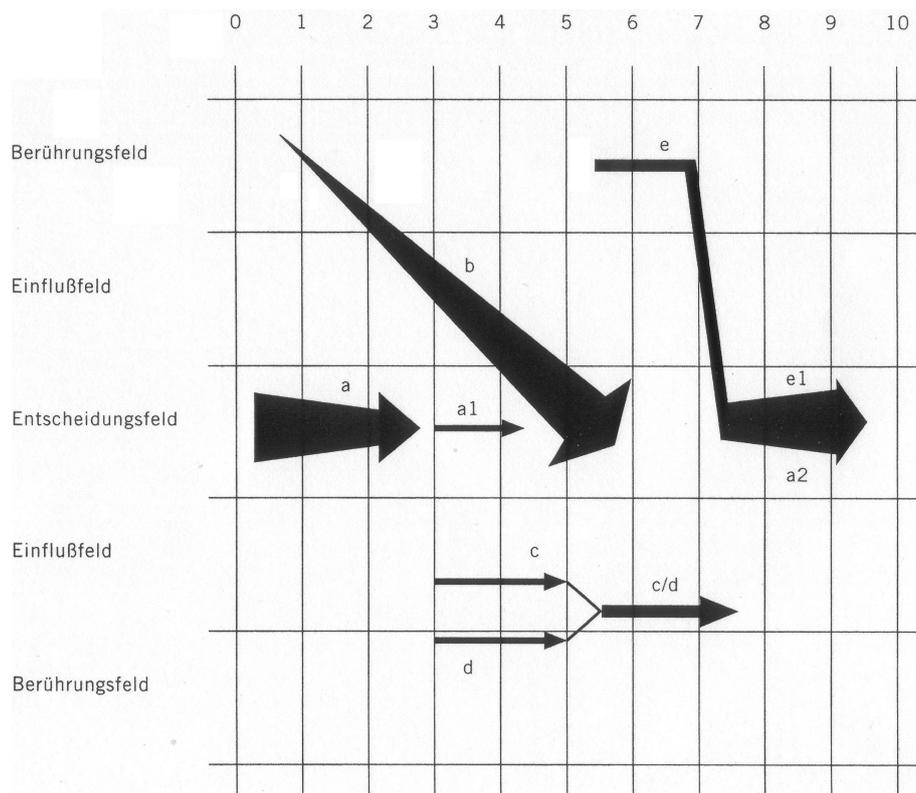


Abbildung 16: Modell zur Entstehung von Konflikten [aus Hagedorn u. a., 1996, S. 471]

der unmittelbaren Einfluss auf die Mannschaft hat. Das Berührungsfeld berührt die Mannschaft nur marginal.

Beispielhafte Konflikte sind hier folgende:

- a** Konflikte, die eine Zeit lang versteckt dahinschwelen, danach aber offen auftreten. Das sind alle interpersonalen Konflikte, zum Beispiel also Rollenkonflikte zwischen den Sportlern/Sportlerinnen.
- b** Konflikte, die außerhalb der Mannschaft (im Berührungsfeld) entstehen, sich weiterentwickeln und auf die Mannschaft einwirken. Zum Beispiel kann einem wichtigen Spieler/einer wichtigen Spielerin nicht aus schlechten sozialen Verhältnissen herausgeholfen werden. Oder Probleme in der Mannschaft führen dazu, dass sich ein Konflikt mit dem Management entwickelt.
- c, d** Hier entstehen die Konflikte außerhalb des Mannschaftsgefüges und entwickeln sich dort weiter, wirken also nicht auf die Mannschaft ein. Zum Beispiel die Kon-

kurrenz zwischen Nachwuchsspieler/-in und Spieler/-in in der Stammmannschaft.

- e Konflikte, die ebenfalls außerhalb der Mannschaft entstehen, sich dort weiterentwickeln und dann in die Mannschaft hineingetragen werden wo sie weiter als Konflikt bestehen bleiben. Zum Beispiel wenn Trainer/-in und Management in einer Frage nicht übereinstimmen. Diese Frage wird dann mit privaten Interessen verquickt und die Meinungsverschiedenheit wird zu einem Konflikt zwischen Trainer/-in plus Mannschaft und Management.

5.2 Arten von Konflikten

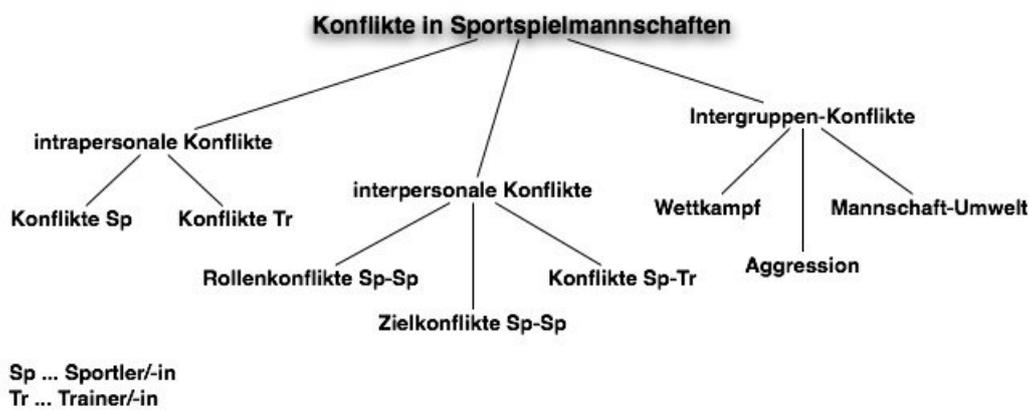


Abbildung 17: Arten von Konflikten in Sportspielmannschaften

Im Folgenden werden die in der Literatur gefundenen Konflikte in Sportspielmannschaften dem sozialstrukturellen Ansatz nach zuerst auf Basis der beteiligten Elemente unterteilt (s. Abbildung 17). Danach erfolgt eine weitere Teilung in jeweils solche Konflikte, die innerhalb der Einheiten und solche, die zwischen den Einheiten stattfinden. Die Einheiten sind die Gruppe — also die Sportspielmannschaft — und die Mitglieder dieser Gruppe — also die Sportler/-innen und der/die Trainer/-in.

Daraus entstehen drei Möglichkeiten, nämlich Intra- und Interpersonalkonflikte, sowie Intergruppenkonflikte. Der Intragruppenkonflikt wird — wie bereits angemerkt — nicht betrachtet.

- Intrapersonalkonflikte sind solche, die in den Sportlern/Sportlerinnen bzw. Trainern/Trainerinnen selbst vorkommen. Sie spielen sich bewusst oder unbewusst in der Psyche der Personen ab.

- Interpersonale Konflikte treten zwischen den Mitgliedern der Mannschaft, also zwischen den Sportlern/Sportlerinnen und/oder den Trainern/Trainerinnen, auf.
- Intergruppenkonflikte kommen zwischen der Mannschaft und ihrer Umwelt vor. Im Besonderen tritt hier der/die Trainer/-in als Kontakt zur Außenwelt in den Vordergrund, da er/sie meist die erste Ansprechperson in Bezug auf die Mannschaft ist.

5.2.1 Interpersonale Konflikte

Dies sind Konflikte, die zwischen den Mitgliedern der Mannschaft auftreten. Das kann aufgrund unterschiedlicher Ziele, unterschiedlicher Erwartungen bzw. Vorstellungen oder Durchführungen der Aufgaben passieren.

Rollenkonflikte zwischen Sportlern/Sportlerinnen Konflikte zwischen zwei oder mehreren Spielern/Spielerinnen treten großteils aufgrund der Rollen der beteiligten Spieler/-innen auf. Dabei können und werden diese Rollenkonflikte zusätzlich mit den persönlichen Vorlieben und Abneigungen der einzelnen Spieler/-innen vermischt. Wenn zum Beispiel Sportler/-in A und Sportler/-in B nach der gleichen Rolle streben, kann dabei auch mitwirken, dass Sportler/-in A Sportler/-in B persönlich nicht leiden kann.

Zu Konflikten um Rollen bzw. Positionen in der Mannschaft kommt es deshalb, weil nur eine bestimmte Anzahl an Rollen (zum Beispiel Kapitän) bzw. Positionen (zum Beispiel mittlerer, linker oder rechter Rückraum) zur Verfügung steht [Trosse, 2000; Cachay, 1978]. Außerdem sind diese möglichen Rollen bzw. Positionen für die einzelnen Sportler/-innen unterschiedlich attraktiv. Sie spiegeln unterschiedlichen Einfluss, unterschiedliche Macht und unterschiedliche Handlungsspielräume wider. Deshalb ist ein Konflikt um Rollen eng verbunden mit dem Streben nach dem Einfluss und der Macht, die der angestrebten Rolle inhärent sind.

Sind die Rollen von den Sportlern/Sportlerinnen schon eingenommen, können weitere Konflikte auftreten. Die Ausübung der Rollen unterscheidet sich von Sportler/-in zu Sportler/-in, da nicht genau festgelegt ist, welche Rolle welche Rechte und Pflichten hat. Somit können zwei oder mehrere Rollenausüßer/-innen die gleichen Aufgaben für sich beanspruchen wollen.

Zielkonflikte zwischen Sportlern/Sportlerinnen Zielkonflikte treten auf, wenn Sportler/-innen unterschiedliche Interessen verfolgen und die Ziele auseinanderlaufen. Dabei können Spieler/-innen in eine Einzelgänger- bzw. Außenseiterposition ge-

drängt werden. Auch Starathleten/-athletinnen verfolgen manchmal andere Ziele als ihre Mannschaftsmitglieder.

Konflikte zwischen Sportler/-in und Einzelkämpfer/-in bzw. Außenseiter/-in

Wenn ein starker leistungsbezogener Konkurrenzdruck in der Mannschaft besteht, kann es zu Grüppchenbildung oder Einzelgängertum kommen [Bundes-Sportorganisation, 1999]. Die Sportler/-innen sind hierbei so sehr auf ihre eigenen Leistungen bedacht, dass der Gruppenzusammenhalt daran leidet. Sportler/-innen können sich von der Mannschaft entfernen und Einzelgänger/-innen werden, wenn die Gruppenstruktur für sie unbefriedigend ist. Oder sie werden zum/zur Außenseiter/-in gemacht, weil sie zum Beispiel mehr Geld als die restlichen Mitglieder verdienen [Veit, 1971]. Dies führt dazu, dass die Kommunikation innerhalb der Mannschaft sinkt. Das heißt, die einzelnen Grüppchen bzw. die Mannschaft und die Einzelgänger/-innen sprechen nur mehr das Nötigste miteinander. Dadurch sinkt der Gruppenzusammenhalt weiter.

Konflikte zwischen Sportler/-in und Starathlet/-in Erfolge sind für die ganze Mannschaft wichtig. Zugeschrieben wird der Erfolg, speziell von den Medien, aber nur wenigen Sportlern/Sportlerinnen der Mannschaft. Dies sind diejenigen Spieler/-innen, die verstärkt am Tor/Korberfolg beteiligt sind. Sie leisten mehr und sind beliebter als die anderen Mannschaftsmitglieder. Dadurch werden sie von den Medien und/oder Zuschauern/Zuschauerinnen als "Star" bezeichnet [Linz, 2004]. Alleine der Status "Star" macht noch kein Problem aus. Schwierig wird es, wenn der/die Starspieler/-in andere und mehr Rechte für sich beansprucht. Die Starrolle wird manchmal also von den Stars selber bereitwillig aufgegriffen und übertrieben. Dadurch wird Missmut unter den anderen Mannschaftsmitgliedern hervorgerufen [Adam, 1975]. Es kann sogar soweit gehen, dass die anderen Mannschaftsmitglieder den Star nicht mehr unterstützen, ihn auch blockieren. Denn letztlich ist ein Sieg immer nur als Mannschaft, in enger Interaktion miteinander, möglich. Ein/-e Spieler/-in kann nicht alleine für den Erfolg verantwortlich sein.

Eine Verbesserung kann der/die Trainer/-in hier schaffen, indem bei der Kommunikation mit den Medien immer auf die gesamte Mannschaft hingewiesen wird [Cachay, 1978]. Der/die Trainer/-in kann insbesondere bei Siegen betonen, dass die Interaktion aller Mannschaftsmitglieder zum Sieg verholfen hat. Die Wichtigkeit der Zuspielerhandlungen bei Torerfolgen herauszustreichen hilft, einzelne Spieler/-innen nicht gänzlich als Stars darzustellen.

Konflikte zwischen Sportler/-in und Trainer/-in Konflikte zwischen Spieler/-innen und dem/der Trainer/-in haben eine besondere Bedeutung, da der/die Trainer/-in in der Hierarchie über den Spieler/-innen steht. Er/sie gibt viel vor, die Sportler/-innen sind

”nur” die Ausführenden. Diese Konflikte bekommen so eine zusätzliche Brisanz.

Durch die exponierte Rolle des Trainers/der Trainerin kommt es jedoch vor, dass bei Konflikten in der Mannschaft, die nicht gelöst werden können (oder vielleicht auch wollen), der/die Trainer/-in quasi als Sündenbock entlassen wird [Heinemann, 1998; Bette, 1984]. Damit hoffen die Funktionäre, dass sich der Konflikt legt und nicht mehr auftritt. Was natürlich nicht der Fall ist.

Viele Sportler/-innen machen aber umgekehrt den/die Trainer/-in dafür verantwortlich, dass sie ihre Laufbahn beenden [Alfermann u. Stoll, 2005]. Sie hatten Probleme und Differenzen mit dem/der Trainer/-in, die für sie nicht anders lösbar schienen.

Es scheint bei diesen Konflikten so zu sein, dass sich die Differenzen zwischen Sportler/-in und Trainer/-in eine ganze Saison (und länger) halten, ohne gelöst zu werden. Der Konflikt läuft im Stillen dahin, ohne extrem auszuarten, behindert aber trotzdem die Zusammenarbeit. Auch die Mannschaftsmitglieder bemerken bewusst oder unbewusst, dass ein Konflikt existiert. Denn das Klima ist im Allgemeinen nicht mehr positiv [Thiel, 2002].

Eine Störung der Beziehung zwischen Trainer/-in und Sportlern/Sportlerinnen kann eintreten, wenn der/die Sportler/-in dem/der Trainer/-in nicht oder wenig vertraut [Bundes-Sportorganisation, 1999]. Er/sie äußert Kritik an dem/der Trainer/-in und/oder führt seine/ihre Anweisungen nicht mehr aus. Damit bringt der/die Sportler/-in auch Unruhe in die Mannschaft. Zugrundeliegend könnten Machtbedürfnisse des Sportlers/der Sportlerin sein.

Die Ungleichbehandlung eines Sportlers/einer Sportlerin gegenüber der restlichen Mannschaft durch den/die Trainer/-in kann ebenso zu Konflikten führen [Trosse, 2000]. Ein/-e Spieler/-in kann zum Beispiel unpünktlich sein, ohne dass das nennenswerte Konsequenzen hat. Die anderen Mannschaftsmitglieder werden dadurch unzufrieden. Verschärft wird der Konflikt, wenn der/die unpünktliche Sportler/-in noch dazu der/die beste Spieler/-in ist.

Konflikte zwischen Trainer/-in und schwierigem Sportler/schwieriger Sportlerin Linz [2004] stellt zuerst die Frage, was ein schwieriger Athlet/eine schwierige Athletin überhaupt ist. Ob es nicht oft so ist, dass der/die jeweilige Trainer/-in einfach mit dem/der Sportler/-in nicht auskommt bzw. keine gemeinsame Gesprächsbasis findet. Der/die Trainer/-in wird hier dazu angehalten, zuerst einmal seine/ihre eigenen Angewohnheiten und Eigenheiten zu beobachten, kritisch zu hinterfragen und so seine/ihre Umgangsweise mit dem/der Sportler/-in möglicherweise zu ändern.

Für den/die Sportler/-in werden fünf typische problematische Verhaltensweisen genannt und Lösungsmöglichkeiten angeboten [Linz, 2004]:

- **Disziplinlosigkeit:** Ständiges Zuspätkommen zum Beispiel stört den Ablauf eines Trainings. Der/die Trainer/-in muss klare Regeln vorgeben und dazu auch, wenn notwendig, Strafmaßnahmen aufstellen. Widriges Verhalten muss dann entsprechend geahndet werden.
- **Mangelnde Einstellung zum Sport:** Hier fehlt dem/der Sportler/-in vermutlich die Motivation. Der/die Trainer/-in sollte mit dem/der Athleten/Athletin besprechen, warum er/sie Sportspiel betreibt, welche Ziele er/sie hat und wie er/sie die Ziele erreichen möchte.
- **Fehlende Selbstkritik:** Solche Sportler/-innen geben bei Niederlagen bzw. an "schlechten Tagen" immer den anderen und nie sich selbst die Schuld. Auslöser, dass sie nicht gut spielen, sind immer äußere Vorkommnisse (zum Beispiel Blendung durch die Sonne) oder das Verhalten anderer Personen. Helfen kann dabei, mit dem/der Sportler/-in vor dem Training (oder Wettkampf) über die Erwartungen an sein/ihr Spiel zu sprechen. Nach dem Spiel kann dann darüber gesprochen werden, ob und warum das tatsächliche Spiel sich von den Erwartungen unterscheidet. Wenn nötig, kann auch die Meinung der anderen Mannschaftsmitglieder eingeholt werden.
- **Eigensinn:** Eigensinn und Egoismus widersprechen dem Teamgedanken. Manchmal sanktioniert solche Verhaltensweisen die Mannschaft selbst. Wenn nicht, sollte der/die Trainer/-in mit dem/der Sportler/-in Vereinbarungen treffen, die dem egoistischen Verhalten entgegenwirken. Der/die Trainer/-in kann dabei unterstreichen, was die Vorteile der Teamarbeit sind und wie im Speziellen der/die Athlet/in davon profitieren kann.
- **Unehrlichkeit:** Dies führt zu keiner guten Zusammenarbeit. Denn in der Mannschaft und gegenüber dem/der Trainer/-in sollte Offenheit oberstes Gebot sein. Ein Gespräch mit dem/der Sportler/-in kann Einblicke geben, warum er/sie sich so verhält. Möglicherweise hat der/die Trainer/-in mit seinem/ihrer Verhalten unbeabsichtigt kommuniziert, dass gewisse Probleme nicht angesprochen werden dürfen. Dadurch könnten sich die Sportler/-innen veranlasst sehen, statt Probleme anzusprechen, diese zu verheimlichen.

Zielkonflikte zwischen Sportler/-in und Trainer/-in Konflikte können bei unterschiedlichen Erwartungshaltungen in Bezug auf die gesteckten Ziele auftreten, wenn der/die Trainer/-in etwas anderes erwartet als der/die Sportler/-in [Trosse, 2000].

Ein Konflikt zwischen Trainer/-in und Sportler/-innen kann entstehen, wenn der/die Trainer/-in Ziele vorübergehend fallen lässt, sie aber später wieder aufnimmt und weiterverfolgt [Trosse, 2000]. Ein Beispiel dafür wäre, wenn der/die Trainer/-in verstärkt zur Äußerung von Kritik auffordert. Es kann dann vorkommen, dass er/sie die Kritik zuerst positiv aufnimmt. Später jedoch vermeint er/sie, dass vermehrt negative Kritik geäußert wird. Er/sie ist enttäuscht und lässt die Sportler/-innen keine weitere Kritik mehr äußern. Nach einem gewissen Zeitraum fordert der/die Trainer/-in die Mannschaft wieder zu Kritik auf. Ein solches Verhalten wird von der Mannschaft als Bruch im Trainerverhalten gesehen. Die Mannschaft versteht nicht, was plötzlich los ist und ist auf den/die Trainer/-in sauer. Die Beziehung wird dadurch gestört. Eine Lösung wäre, der Mannschaft die Beweggründe für das Abgehen vom bisher verfolgten Ziel zu erklären. Damit können sie das Handeln des Trainers/der Trainerin nachvollziehen und möglicherweise verstehen.

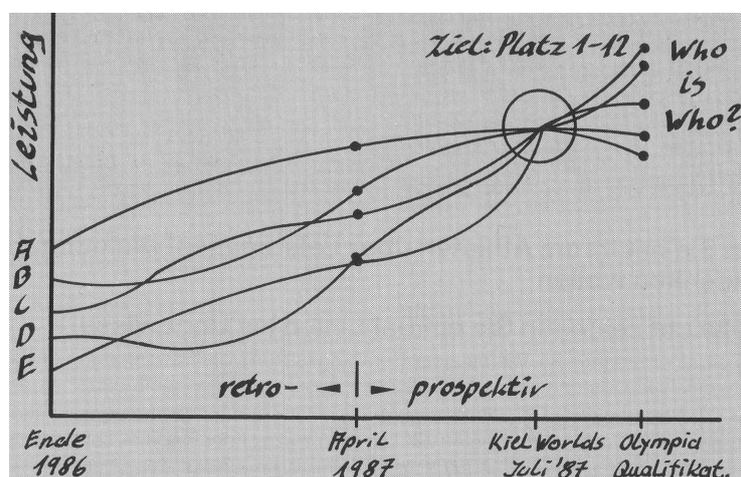


Abbildung 18: Leistungsentwicklungen [aus Grau u. a., 1990, S. 120]

Wenn die Sportler/-innen ihre Ziele nicht zur vollen Zufriedenheit des Trainers/der Trainerin erreichen oder hinterherhinken, kann der/die Trainer/-in als Anstoß zum Nachdenken über ihre Ziele den Sportler/-innen gewisse Zeichnungen vorlegen [Grau u. a., 1990]. Zum Beispiel eine Leistungsbilanz der einzelnen Sportler/-innen oder der ganzen Mannschaft. Eine solche Bilanz ist in Abbildung 18 zu sehen, wobei die Buchstaben A bis E fünf verschiedene Sportler/-innen aus einer Mannschaft darstellen. Hierbei sind die Leistungen der Vergangenheit eingetragen, der aktuelle Zeitpunkt als aktueller Stand und die Zukunft, die noch ungewiss ist. Die Sportler/-innen bzw. die Mannschaft können so an die Zukunft denken und überlegen, wo sie dann stehen werden. Für einzelne Sportler/-innen ist auch eine Bilanz in Stufenform möglich. Dabei werden Stu-

fen aufgezeichnet und unter jede Stufe Schlagworte (zum Beispiel: Mut haben) für die Entwicklung des Sportlers/der Sportlerin geschrieben. Unter der letzten Stufe steht ein Fragezeichen, das wieder die zum Teil offene Zukunft kennzeichnen soll. Mit diesen Maßnahmen wird den Athleten/Athletinnen bzw. der Mannschaft verdeutlicht, dass sie selber dafür verantwortlich sind, was in der Zukunft passiert und wie ihre Leistung in der Zukunft aussieht.

Vermischung der Konflikte Es ist nicht immer möglich, die Konflikte scharf zu trennen. Ein gutes Fallbeispiel dafür ist der in der Literatur oft zitierte Konflikt in einer Hallenhandballmannschaft, der erstmals von Cachay [1978] beschrieben wurde. Hier zeigt sich, wie Konflikte entstehen, welche Umstände mitspielen und wie sie sich weiterentwickeln und ausbreiten können.

Zunächst eine kurze Beschreibung der Positionen im Hallenhandball [Wikipedia, 2006]. Bei den Angriffsspielern/-spielerinnen werden die Positionen Außenspieler (Linksaußen und Rechtsaußen), Rückraumspieler (Rückraumlinks, Rückraummitte und Rückraumrechts) und Kreisspieler (Kreismitte) unterschieden. Die Positionen "links" und "rechts" werden von der Warte des Torwarts/der Torwartin aus gesehen als solche bezeichnet.

Die Rückraumspieler/-innen sind meist wurfstark, also gute Torschützen/-schützinnen. Außen- und Kreisspieler/-innen sind darauf spezialisiert, von schwierigen Positionen aus den Ball ins Tor zu schießen.

Nun zum Fall: Ein Hallenhandballverein möchte, dass die Mannschaft in der kommenden Saison von der Regionalliga in die Bundesliga aufsteigt. Deshalb verstärkt er am Beginn der neuen Saison die Mannschaft mit einem neuen Rückraumspieler (Rückraumlinks), der aus einem Verein aus dem Ausland kommt. Mit dieser Verpflichtung eines neuen Spielers sah der Verein eine verbesserte Chance zum Aufstieg. Die Verpflichtung des neuen Spielers erfolgte mit Zustimmung der Mannschaft. Der neue Rückraumspieler wird vom Verein großzügig entlohnt: neben einem garantierten Mindestverdienst erhält er freie Kost und Logis, ein Auto und zwei Reisen in sein Heimatland. In seinem Heimatland spielt er in der Nationalmannschaft und möchte durch guten Erfolg im Ausland dem Nationaltrainer sein Können beweisen. Es ist für ihn die erste Verpflichtung bei einem ausländischen Verein, er sieht das als Beginn einer Auslandskarriere. In der nächsten Saison möchte er nämlich in einem bekannteren Verein, der außerdem in der Bundesliga spielt, anheuern. Aus diesen Gründen ist er versucht, sich als guter Spieler darzustellen.

In der Stammmannschaft an sich sind die Spieler zuerst über die Verstärkung erfreut. Im Laufe der Saison ändert sich das jedoch. Der neue Rückraumspieler glaubt,

um sein Können zu demonstrieren, Torwürfe vermehrt selbst durchführen zu müssen. Das ruft Ärger bei den Kreis- und Außenspielern, vor allem beim Linksaußen, hervor. Doch gibt es zunächst keine Auswirkungen. Nach neun Spielen liegt die Mannschaft in der Tabelle an erster Stelle. Nun vermindern sich die Interaktionen, die zu einem Torerfolg führen. Die Spieler (Kreis- und Außenspieler) führen die Torwürfe vermehrt selbst durch. Und sie spielen den neuen Rückraumspieler vermindert an. Das wirkt sich auch im Training aus. Der Linksaußen verlangt, als Rückraummitte eingesetzt zu werden. Diese Position ist natürlich schon vergeben und der Linksaußen bleibt in seiner Position. Da er damit nicht zufrieden ist, konkurriert er mit der Rückraummitte um diese Position, er kritisiert diesen Spieler oft beim Training. Auch die Kreis- und Außenspieler fühlen sich nun in ihrem Spiel so eingeschränkt, dass sie gegen den neuen Rückraumspieler (Rückraumlinks) arbeiten. Sie schließen ihn so gut es geht von den spielerischen Interaktionen aus. Und sie machen dem Trainer klar, dass sie den Rückraumlinks nicht mehr im Spiel haben wollen. Somit kann der Trainer ihn in den letzten Spielen der Saison nicht mehr einsetzen. Trotzdem gab es auch in diesen Spielen ein hohes Maß an Rivalität zwischen den Spielern. Letzlich wird das vom Verein angestrebte Ziel des Aufstiegs mit der Einnahme des vierten Tabellenplatzes nicht erreicht.

Daraus lassen sich folgende Konflikte extrahieren:

- Intrapersonaler Zielkonflikt im neuen Rückraumspieler (Rückraumlinks): Für ihn traten vermehrt seine eigenen Ziele in den Vordergrund. Nämlich dem Verein zu zeigen, dass er "sein Geld wert ist" und der Nationalmannschaft in seinem Heimatland, dass er erfolgreich ist. Dazu ist es für ihn notwendig, viele Torerfolge zu erzielen. Im Gegensatz dazu steht das Ziel der Mannschaft, die Spiele zu gewinnen. Denn der Rückraumspieler führt Torwürfe durch, auch wenn die Wahrscheinlichkeit eines Torerfolges gering ist bzw. ein Torerfolg wahrscheinlicher wäre, wenn er taktische Interaktionen mit den anderen Mannschaftsmitgliedern durchführen würde.
- Interpersonaler Rollenkonflikt zwischen dem Rückraumlinks und den Kreis- und Außenspielern: Die Rückraummitte hat im Handball eine bedeutende Rolle über, da sie für die Verteilung der Bälle und die Spielzüge verantwortlich ist. Der neue Rückraumspieler legte seine Rolle jedoch so an, dass die Interaktionen mit den anderen Spielern immer weniger wurden. Die Kreis- und Außenspieler fühlten sich dadurch in ihren eigenen Rollen beschnitten. Für sie ist es natürlich wichtig, dass die Mannschaft Torerfolge erzielt. Doch sollten dabei ausgefeiltere und mehr Spielzüge im Spiel ausgeführt werden und sie so die Möglichkeit haben, ebenfalls Tore zu schießen.
- Intrapersonaler Zielkonflikt in den Kreis- und Außenspielern: Das Ziel der Mannschaft, ein Spiel zu gewinnen — also möglichst viele Torerfolge zu erreichen —

gilt für sie jedenfalls. Doch das eigene Ziel, auch selbst Tore zu schießen, muss ebenso erfüllt werden. Durch den neuen Rückraumspieler hatten sie diese Möglichkeit nicht mehr so oft, was sie ärgerte und nicht zufriedenstellte.

- Interpersonaler Rollenkonflikt zwischen Linksaußen und Rückraummitte: Da der Linksaußen nur mehr verminderte Möglichkeiten hatte, Tore zu erzielen, wünschte er in einer besseren Position zu spielen. Diese Position war für ihn die Rückraummitte, in der er in der letzten Saison gespielt hatte. Doch diese Position ist schon besetzt und der Trainer ist nicht bereit, das zu ändern. So beginnt der Linksaußen den Spieler in seiner gewünschten Position (Rückraummitte) vermehrt zu kritisieren. Die Rückraummitte fühlt sich angegriffen und konkurriert mit dem Linksaußen.

Cachay [1978] selbst schlägt als Möglichkeit, einen Rollenkonflikt zu verhindern, vor, die Aufgabenbereiche der Spieler/-innen bei Änderungen in der Besetzung immer wieder neu zu definieren. Es ist aber notwendig, dass dabei alle Beteiligten (Rollenträger/-in, restliche Mannschaftsmitglieder und Trainer/-in) an der Definition der Aufgaben und Verantwortlichkeiten beteiligt sind. Dadurch kann ein neues Verhältnis zwischen den Spieler/-innen und ihren Rollen geschaffen werden, auf dem dann aufgesetzt wird. Letzlich bleiben die strukturellen Bedingungen wie die Zuschreibung von Spielergebnissen usw. aufrecht und es kann wieder zu Problemen kommen [Gabler, 1979]. Deshalb muss ein weiterer Mechanismus forciert werden, nämlich das Vertrauen. Haben die Spieler/-innen untereinander insofern Vertrauen, als dass sich keiner übermäßig selbst präsentieren möchte und sie alle auf gemeinsame Erlangung ihres Ziels hinarbeiten, fällt das Spiel leichter. So wird dann nicht jede Handlung, die vorerst unkooperativ erscheint, gleich als Ausbeutung gesehen.

Weiters betont Gabler die Wichtigkeit des Trainers/der Trainerin, hier lösend eingreifen zu können. Wenn die Trainer/-innen um die strukturellen Beziehungen im Sportspiel Bescheid wissen, können sie Maßnahmen setzen, um diese zu umgehen. So kann der/die Trainer/-in in Mannschaftsbesprechungen immer wieder auf die Interaktionen zwischen den Spielern/Spielerinnen eingehen. Und Spieler/-innen, die zwar keine Torerfolge erzielt haben, aber wichtige taktische Züge geleistet haben, hervorheben.

5.2.2 Intrapersonale Konflikte

Intrapersonale Konflikte treten aufgrund von Spannungen und Gegensätzlichkeiten in einer Person auf. Sie muss diese unterschiedlichen Anforderungen verarbeiten und sich für eine Richtung entscheiden, also welche Anforderungen sie mehr und welche weniger umsetzt.

Hagedorn u. a. [1996] halten fest, dass eine Konfliktbehandlung schon vorher, bevor Konflikte noch auftreten, gelernt werden soll. Dabei geht es insbesondere darum, eigene

und fremde Schwächen und Fehler anzunehmen. Sie sind oft Ursachen von Konflikten. Werden diese Unzulänglichkeiten eingestanden, können Konflikte vermieden oder schneller, einsichtiger gelöst werden. Auch die Widersprüche zwischen eigenen und fremden Erwartungen können Konflikte auslösen. Auftretende Ereignisse, zum Beispiel Schiedsrichterentscheidungen, müssen nicht automatisch persönlich und/oder negativ aufgefasst werden. Sie können genauso gut toleriert und als Bestandteil des Spiels gesehen werden.

Daraus sollte ein persönliches Krisenmanagement entstehen. Sportler/-innen und Trainer/-innen nehmen dabei Spannungen rechtzeitig wahr, noch bevor der Konflikt auftritt. Dies kann einerseits intuitiv durch Erkennen von Veränderungen an der/den betroffenen Person/-en erfolgen. Andererseits auch durch gezielte Gespräche. Nun müssen die Symptome und ihre Wirkungen deutlich gemacht werden. Danach kann die Ursachenanalyse und die Therapie einsetzen.

Konflikte des Trainers/der Trainerin Der/die Trainer/-in hat mit inneren Konflikten zu kämpfen, die mit den Zielsetzungen für die Mannschaft und die Mannschaftsmitglieder zu tun haben. Auch die Rolle seiner/ihrer Doppelfunktion als sportliche/-r und psychologische/-r Leiter/-in ist nicht zu unterschätzen. Dadurch, dass der/die Trainer/-in in der Öffentlichkeit steht, kommt es ebenso zu inneren Konflikten.

Zielkonflikte Der/die Trainer/-in sollte deutlich zwischen lang- und kurzfristigen Zielen unterscheiden. Aufgrund des Drucks zum Sieg, unter dem der/die Trainer/-in steht, kann es dabei zu Vermischungen kommen. Ein langfristiges Ziel ist zum Beispiel die Stärkung der Kreativität der Sportler/-innen [Treutlein u. a., 1989]. Dieses und entsprechende ähnliche Ziele können nur langfristig und nicht während einer Trainingseinheit erreicht werden. Der/die Trainer/-in setzt im Training nun dieses Ziel. Am Ende des Trainings merkt er/sie, dass die Mannschaft nicht nach seinen/ihren Vorstellungen gehandelt hat (also zum Beispiel zu wenig kreativ war). Der/die Trainer/-in ist enttäuscht und lässt das Ziel fallen, ohne sich weitere Gedanken zu machen.

Eine Lösungsmöglichkeit ist hier, die Ziele zuerst in kurz- und langfristige einzuteilen. Die langfristigen Ziele sollten dann immer wieder im Training mitbedacht werden. Auch wenn sie nicht gleich erreicht werden, sollten sie weiterhin angestrebt werden. Sie sollten auch nicht verdrängt werden, falls kurzfristige Ziele durch Negieren der langfristigen leichter erreicht werden können. Die Kreativität zu stärken kann zum Beispiel dazu führen, dass die Mannschaft vorerst nach den altbekannten Mustern weitermacht, ohne dass sich die Kreativität zeigt. Hier muss den Sportlern/Sportlerinnen mehr Zeit gegeben werden.

Bei den Zielen muss es sich um solche handeln, bei denen es möglich und sinnvoll ist, sie gleichzeitig zu verfolgen. Sie dürfen sich nicht widersprechen, können aber früher

oder später erreicht werden.

Ein anderer Konflikt entsteht, wenn zwei sich widersprechende Ziele gleichzeitig verfolgt werden [Treutlein u. a., 1989]. Ein Beispiel ist, wenn der/die Trainer/-in mehr Mitsprache der Sportler/-innen erreichen möchte. Dabei hat er/sie weitere Ziele wie das Trainieren einer bestimmten Taktik vor. Nun hat der/die Trainer/-in in einer Trainingsstunde vor, eine bestimmte Taktik zu trainieren. Weil er/sie mehr Mitsprache wünscht, machen die Sportler/-innen Vorschläge. Dabei müssen nicht alle Vorschläge zu seinem/ihrer Ziel der Taktik passen. Wenn er/sie jetzt jeden Vorschlag ausführlich bespricht, kann die Zeit knapp werden. Er/sie muss sich also dazu entscheiden, welche Vorschläge aufgegriffen werden und welche nicht.

Als Lösung bietet sich das Erstellen von Zielhierarchien an. Bei Zielkonflikten hat dann immer das Ziel Vorrang, das in der Hierarchie höher steht. Weiters können durch Selbstbeobachtung und/oder durch Hinzuziehen von Beobachter/-innen diese Zielkonflikte besser gefunden und analysiert werden.

Konflikte aufgrund der Öffentlichkeit der Handlungen Um als Trainer/-in erfolgreich zu sein, ist es für ihn/sie unbedingt notwendig, dass seine/ihre Mannschaft gewinnt. Doch das Gewinnen ist öffentlich, es passiert in einem Spiel, dem viele Zuseher/-innen und auch Medien beiwohnen [Christmann u. Fago, 1987; Bette, 1984]. Der/die Trainer/-in ist dabei beobachtbar und sein/ihr Verhalten einsehbar. Er/sie steht somit auf dem Prüfstand. Das Verhalten und die Beziehungen zur Mannschaft, die eher im Training aufgebaut werden, werden von der Öffentlichkeit wenig bis gar nicht wahrgenommen. So stehen den Zuschauern/Zuschauerinnen bzw. Medien nicht alle Informationen, die zu einer Entscheidung des Trainers/der Trainerin geführt haben, zur Verfügung. Somit werden Entscheidungen von der Öffentlichkeit oft nicht gutgeheißen und als "schlecht" bezeichnet. Der/die Trainer/-in wird dann eventuell in den Medien als "schlechte/-r" oder "autoritäre/-r" oder "zu freundschaftliche/-r" Trainer/-in dargestellt. Es reicht manchmal schon ein Misserfolg aus, dass der/die Trainer/-in verteufelt wird.

Der/die Trainer/-in kann hier mittels Informationsweitergabe an die Medien einschreiten. Wie die Informationen verwendet werden, liegt aber nicht mehr an ihm/ihr [Christmann u. Fago, 1987; Bette, 1984]. Eine gänzliche Abschirmung gegenüber den Medien ist im Grunde nicht möglich. Der/die Trainer/-in kommt um die Öffentlichkeit nicht herum, denn diese legitimiert und finanziert den Beruf. Der/die Trainer/-in ist davon abhängig, dass ein öffentliches Interesse an Sportart und Mannschaft besteht. Andererseits wird diese Öffentlichkeit aber als Belastung empfunden. Das Interesse an dem/der Trainer/-in bleibt nicht auf die Rolle beschränkt, sondern wird persönlich.

Konflikte aufgrund der Doppelfunktion Der/die Trainer/-in ist nicht nur für die sportliche Leistung der Mannschaft zuständig. Er/sie sollte sich auch um psychologische Probleme der Sportler/-innen kümmern [Christmann u. Fago, 1987]. Oder er/sie wird von den Sportlern/Sportlerinnen konsultiert. Wenn ein/-e Sportler/-in nun Probleme hat, sollte der/die Trainer/-in das beim Training berücksichtigen. Andererseits kann der/die Trainer/-in nicht immer alle Probleme kennen und darauf entsprechend reagieren. Das ruft im Trainer/in der Trainerin Konflikte hervor. Er/sie kann sich hilflos fühlen oder Aggressionen zeigen.

Eine Lösung wäre, dass der/die Trainer/-in einen Psychologen/eine Psychologin für sich und seine/ihre Mannschaft hinzuzieht [Christmann u. Fago, 1987]. Der Psychologe/die Psychologin hat die entsprechende Ausbildung und ist neutral. Er/sie ist nicht in Trainingsabläufe und Entscheidungen eingebunden und kann jede beteiligte Person einzeln vertraulich beraten.

Konflikte des Sportlers/der Sportlerin Innere Konflikte entstehen in Sportlern/Sportlerinnen, wenn die Motivation zu wünschen übrig lässt und im Gegensatz dazu, wenn der Erwartungsdruck zu hoch ist. Auch mit Stress und Angst muss der/die Athlet/-in umgehen können.

Motivation Der/die Sportler/-in braucht Motivation, um gut spielen zu können. Dabei ist die Motivation hoch, wenn er/sie der Meinung ist, gute Arbeit zu leisten, wenn also ein Erfolg möglich ist. Scheint ein/-e Gegner/-in aber unverhältnismäßig stark und der/die Sportler/-in sieht keine Chancen auf Sieg, kann die Motivation sinken. Mit sinkender Motivation sinkt jedoch auch die Risikobereitschaft und die Spielstärke [Adam, 1975].

Um die Motivation zu erhalten ist es sinnvoll, objektive Leistungsüberprüfungen während des Trainings durchzuführen. Somit weiß der/die Sportler/-in, was er/sie leisten kann und macht sich weniger falsche Hoffnungen [Grau u. a., 1990].

Unkonventionelle Lösungen bieten Grau u. a. [1990] an. Sie schlagen Selbstinstruktionen wie "*Segle dein Rennen*" [aus Grau u. a., 1990, S. 88] vor. In ihrem Beispiel hat der betroffene Athlet diese Selbstinstruktion in Form eines Aufklebers an seinem Boot befestigt, um daran auch während des Rennens erinnert zu werden. Dabei war die Instruktion in deutsch und auch in koreanisch (der Austragungsort war Korea) verfasst. Auch Fragebögen, in denen die Sportler/-innen ihre Leistungen (Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten) beurteilen und Ziele formulieren, sind möglich. So werden die Gedanken des Sportlers/der Sportlerin auf seine/ihre Fähigkeiten und die Möglichkeiten für die Zukunft gelenkt, was die Motivation steigern kann.

Erwartungsdruck Innere Konflikte können entstehen, wenn der Erwartungsdruck an den/die Sportler/-in zu groß für ihn/sie wird, um darauf angemessen zu reagieren [Hug, 1996]. Das ist zum Beispiel, wenn die Mannschaft jedes bisherige Spiel gewonnen hat und es jetzt um den letzten Sieg geht. Der/die Sportler/-in verliert dann das Vertrauen in sich und seine/ihre Leistungen. Er/sie möchte der Situation am Liebsten ausweichen, verliert den Spaß am Spiel und ist deprimiert. Er/sie kann sich nicht mehr konzentrieren und lässt keine Emotionen zu. Die unterdrückten Emotionen brechen jedoch als Angst heraus. Schließlich bringt der/die Sportler/-in die seinen/ihren Fähigkeiten entsprechende Leistung nicht.

Ein/-e Sportler/-in muss lernen, mit Erwartungsdruck umzugehen [Hug, 1996]. Er/sie sollte sein/ihr Selbstbewusstsein nicht verlieren, sondern an sich glauben. Der/die Trainer/-in kann ihm/ihr helfen, wenn er/sie Risikobereitschaft und Spontaneität stärkt und belohnt. Eine Pause kann manchmal Wunder wirken.

Stress Stress tritt vor wichtigen Spielen auf, oft schon in der Nacht davor. Oder vor einer wichtigen Aufgabe wie einem Freiwurf oder Elfmeter. Den/die Sportler/-in plagen Selbstzweifel und quälende Gedanken an das nächste Spiel oder an das Versagen [Alfermann u. Stoll, 2005]. Durch den Stress wird die Konzentration und das zielgerichtete Handeln vermindert, sodass der/die Athlet/-in ihre Leistung nicht mehr voll auszuschöpfen vermag. Ein Freiwurf gelingt möglicherweise nicht.

Motorischer Bereich	Organischer Bereich	Emotional-kognitiver Bereich
Fehlerhäufigkeit Leistungsschwankungen Koordination Reaktion	Herzfrequenz Blutdruck Muskelregbarkeit Adrenalin, Noradrenalin Psychosomatische Beschwerden Erkrankungen	Anspannung, Aufregung Verkrampfungen Niedergeschlagenheit Müdigkeit, Erschöpfung Antriebsschwäche Erhöhter Anteil aufgaben-irrelevanter gegenüber aufgabenbezogenen Kognitionen bei der Selbst-, Fehler- und Spielanalyse

Abbildung 19: Wirkungen von Stress [nach Christmann u. Fago, 1987, S. 199]

Wie vielfältig die Reaktionen auf Stress sind — sie wirken sich auf die physische und psychische Belastbarkeit des Sportlers/der Sportlerin aus — zeigt Abbildung 19.

Für die Sportler/-innen ist es notwendig, Techniken zur Stressbewältigung zu erlernen [Alfermann u. Stoll, 2005; Christmann u. Fago, 1987]. Diese sind individuell unterschiedlich. Eine einfache Handlungsanweisung des Trainers/der Trainerin zum Beispiel kann dem/der Sportler/-in helfen. Ausgereifter sind dagegen Beruhigungs-, Motivations- bzw. Ablenkungsstrategien, die vielfach eingesetzt werden können. Jede gewählte Strategie sollte aber letztlich dazu führen, dass die Sportler/-innen konzentriert und entspannt weiterspielen können. Zur Betreuung der Spieler/-innen in Hinblick auf Stressbewältigung und Ähnlichem werden im Hochleistungssport vermehrt Sportpsychologen/-psychologinnen hinzugezogen. Sie sind speziell ausgebildet und lehren den Athleten/Athletinnen zum Beispiel auch Entspannungstechniken wie autogenes Training oder Muskelrelaxation.

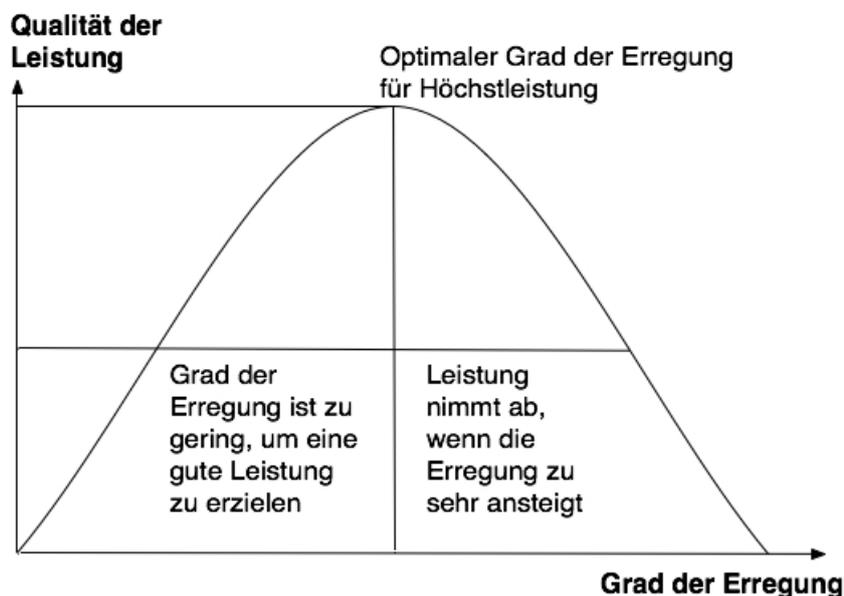


Abbildung 20: Zusammenhang zwischen Stress und Leistung [nach Alfermann u. Stoll, 2005, S. 74]

Es bleibt noch darauf hinzuweisen, dass ein gewisser Stress, ein gewisser Grad an Erregung, durchaus positiv auf die Leistung des Sportlers/der Sportlerin wirkt. Dies veranschaulicht Abbildung 20 [Alfermann u. Stoll, 2005]. Insofern muss nicht jeder Stress sofort "bekämpft" werden. Zu viel Stress aber lässt die Leistung abfallen und zeigt die vorher genannten Auswirkungen auf die psychischen und physischen Kräfte des Athleten/der Athletin.

Angst Angst ruft ebenso wie Stress eine Leistungsminderung hervor [Bundes-Sportorganisation, 1999]. Sportler/-innen können Angst zum Beispiel vor Verletzungen, also vor Schädigungen der Gesundheit, oder vor bestimmten Gegnern/Gegnerinnen haben.

Hier helfen ebenso die Techniken zur Stressbewältigung. Die Selbstsicherheit muss wiederhergestellt werden. Es hilft auch, wenn sich der/die Sportler/-in in Gedanken die Bewegungsabläufe vorstellt, um Bewegungssicherheit zu erlangen. Ein Korbwurf kann so zum Beispiel gut visualisiert werden.

5.2.3 Intergruppenkonflikte

Intergruppenkonflikte entstehen einerseits zwischen zwei Sportspielmannschaften und andererseits zwischen der Sportspielmannschaft und ihrer Umwelt. Ein ganz typischer Konflikt zwischen den Sportspielmannschaften ist der Wettkampf. Darum geht es im Sportspiel schließlich. Die Umwelt sind zum Beispiel Zuschauer/-innen oder Medien.

Wettkampf Der Wettkampf an sich kann in der Mannschaft bzw. einigen der Mitglieder eine Stresssituation hervorrufen [Kirkcaldy, 1982]. Ungewöhnlich an der Situation des Wettkampfes — im Vergleich zum Training — ist die Anwesenheit von Zuschauern/Zuschauerinnen (eigene und die der Gegner/-innen), Medien, Schiedsrichter/-in usw., und natürlich der Gegner/-innen. Es können auch "wichtige" Personen, wie zum Beispiel ein/-e Nationaltrainer/-in bzw. ein hoher Manager/eine hohe Managerin des Verbandes anwesend sein. Dies ist eine belastende Situation, auf die die Mannschaftsmitglieder entsprechend reagieren müssen. Das regelwidrige, unfaire Verhalten von Gegnern/Gegnerinnen oder ein "Angstgegner" [Grau u. a., 1990] können die Situation noch verschärfen.

Um positive Emotionen aufzubauen, werden von vielen Trainern/Trainerinnen vor dem Wettkampf (und/oder in der Pause) bestimmte Rituale ausgeführt. Sie sind ein stabilisierender Faktor, der der Mannschaft eine gewisse Sicherheit und Konzentration gibt [Hongler, 1982]. Zum Beispiel ein gemeinsamer Countdown [Shondell u. Reynaud, 2002]. Das stärkt das Zusammengehörigkeitsgefühl und kann stressmindernd wirken.

Verschiedene andere, neue Arten der Stärkung der Mannschaft beschreiben Grau u. a. [1990]. Sie schlagen zum Beispiel das Läutenlassen eines Weckers kurz vor Beginn des Spieles oder vor dem Ende der Pause zur zweiten Halbzeit vor, um die Mannschaft quasi aufzuwecken und auf das folgende Spiel zu konzentrieren. Eine andere Möglichkeit ist, die Mannschaft auf das Ziel einzuschwören, indem bei der letzten Besprechung vor dem Spiel dieses Ziel visualisiert wird. Das kann zum Beispiel anhand des Zeigens des Pokales (der im Siegesfall gewonnen werden wird) erfolgen. Oder die Ängste und

Zweifel des Trainers/der Trainerin und/oder der Mannschaft in einen "Zweifelsack" zu packen. Und zwar, indem zunächst die Zweifel und Ängste auf kleine Zettel geschrieben werden. Diese Zettel werden dann in einen Sack gesteckt. Damit können Zweifel und Ängste geäußert und beruhigt zur Seite gelegt werden. Die Mannschaft bzw. der/die Trainer/-in können sich nun auf die nächsten Aufgaben konzentrieren.

Aggression Der Wettkampf schafft Hindernisse und Konflikte. Der Sieg ist wegen der Regeln schwierig zu erlangen. Das erzeugt mehr oder weniger Stress in den Sportlern/Sportlerinnen, denn jede Mannschaft möchte gewinnen. Was aber aufgrund der Regeln nicht möglich ist [Schlicht u. Strauß, 2003]. Dieses Umfeld schafft Konflikte, die sich in Form von aggressiven Handlungen manifestieren [Gabler, 1987] können. Warum, wie und welche aggressiven Handlungen entstehen, ist stets von der speziellen Situation abhängig. Es gibt eine Vielzahl an Möglichkeiten: körperliche, non-verbale (symbolische) und verbale Aggressionen. Wobei körperliche Aggression zum Beispiel das Rempeln des Gegners/der Gegnerin ist, symbolische das Drohen mit der Faust und verbale ein böses Wort gegen den/die Gegner/-in. Aggressive Handlungen können regelwidrig sein, sie können intendiert oder unabsichtlich geschehen. Sie können einmal als unsportlich bezeichnet werden, ein andermal nicht. Manche werden vom Schiedsrichter/von der Schiedsrichterin abgepfiffen, manche nicht. Es kommt aber auch auf den/die Sportler/-in selbst an, ob seine/ihre Persönlichkeit solche Handlungen zulässt. Aggression kann insofern als eine Form sozialer Interaktion zwischen den Beteiligten bezeichnet werden. Grundsätzlich tritt Aggression im Wettkampf aber dann auf, wenn sich der/die Aggressor/-in die Umstände, in denen er/sie sich gerade befindet, als unangenehm empfindet und wenn er/sie sich davon einen Vorteil (zum Beispiel Machtdemonstration, Schädigung des Gegners/der Gegnerin) erhofft. Eingeschränkt wird aggressives Verhalten im Wettkampf durch die Regeln, wie zum Beispiel die gelbe bzw. rote Karte im Fußball oder Freiwurf im Basketball. Ganz eingestellt wird dieses Verhalten dadurch aber nicht.

Eine Möglichkeit, den Ärger, der bei dem/der Angegriffenen entstehen kann, nicht aufkommen zu lassen, bieten Alfermann u. Stoll [2005]. Sie schlagen Techniken vor, die den Ärger bzw. die Wut kontrollieren (Bewältigungsstrategien). Dabei wird die Emotion Ärger im Sportler/in der Sportlerin selbst beobachtet und die Konzentration mittels Selbstinstruktionen auf das weitere Spiel gelenkt.

Konflikte zwischen Mannschaft und Umwelt Auch hier können Konflikte in den Zielsetzungen entstehen, wenn zum Beispiel die Umwelt andere Erwartungen an die Mannschaft bzw. einen bestimmten Spieler/eine bestimmte Spielerin hat [Trosse, 2000]. Dies tritt vor allem gegenüber den Medien und/oder den Zuschauern/Zuschauerinnen auf. Meist sind in diesen Konflikten speziell der/die Trainer/-in eingebunden, da er/sie

als Vertretung der Mannschaft nach außen fungiert.

Konflikte entstehen auch, wenn die Mannschaftsmitglieder gegenseitig um die bessere Präsentation und den besseren Auftritt vor den Medien bzw. Zuschauern/Zuschauerinnen konkurrieren [Hagedorn u. a., 1996]. Medien verlautbaren zum Beispiel, dass ein/-e Spieler/-in im Spiel Wichtiges geleistet hat. Das kann Rivalitäten und "böses Blut" zwischen den Spielern/Spielerinnen hervorrufen. Obwohl die Darstellung in den Medien auf jeden Fall nicht die Realität widerspiegelt, weil den Reportern/Reporterinnen nicht alle Informationen zur Verfügung stehen. Doch schließlich ist es die Aufgabe der Medien, Interesse zu erzeugen — was sich in positiv oder negativ gefärbten Artikeln niederschlägt. Einmal wird die Mannschaft als Gewinner, einmal als Verlierer dargestellt.

Der Basketball-Coach Odom [1998] empfiehlt im Umgang mit den Medien, diese nicht allzu ernst zu nehmen. Er liest grundsätzlich keine Artikel über ihn als Trainer bzw. seine Mannschaft, um keine negativen Gefühle gegen Reporter/-innen zu entwickeln.

Ausführlicher mit den Medien beschäftigt sich Thiel [2002]. Er spricht beim Umgang mit der Umwelt von einer *Konflikt-PR*. Denn was die Medien kommunizieren hat nicht nur Auswirkungen auf die Mannschaft, wo es eventuell zu Konflikten kommen kann. Auch auf die Personen, die Sportbeiträge im Fernsehen ansehen oder in Zeitschriften lesen, wirkt sich die Berichterstattung aus. Sponsoren/Sponsorinnen könnten Verträge kündigen, Zuschauer/-innen nicht mehr zu Spielen kommen. Dabei geht es darum, die Mannschaft und die Umwelt gegenüber den Darstellungen der Medien zu immunisieren. Denn, so merkt auch Thiel an, die Darstellung in den Medien entspricht eher selten der Wirklichkeit. Aber dies ist systemimmanent — wie schon vorher angemerkt. Diese Mechanismen der Berichterstattung muss den Mannschaftsmitgliedern klar gemacht werden. Auch müssen sie im Auftritt vor der Öffentlichkeit, der Medienkompetenz, geschult werden. Andererseits soll den Fans und Sponsoren/Sponsorinnen vermittelt werden, dass Konflikte immer auftreten, aber dazugehören. Als weitere Maßnahme sollte vom Verein her den Medien Informationen über die Mannschaft, über wichtige Events usw. zur Verfügung gestellt werden. Somit kann die Darstellung in den Medien geringfügig beeinflusst werden. Wird in den Medien über Konflikte berichtet, sollen vonseiten des Vereins ebenso Informationen zum Thema angeboten werden. Diese Informationen sollen den Konflikt jedoch eher positiv darstellen und herausstreichen, dass Konflikte notwendig und sinnvoll sind. Besonders im Konfliktfall sollen die Interviews und Aussagen der Mannschaftsmitglieder und des Trainers/der Trainerin abgestimmt werden, um die Berichterstattung in die gewünschte Richtung zu lenken. Sollte die Gefahr eines Imageschadens auftreten, ist es unbedingt notwendig, mit Hilfe

von lückenlosen Informationen ein Bild der Ehrlichkeit in der Öffentlichkeit zu zeigen. Ehrlichkeit kann letztlich zu einem Imagegewinn führen, wenn die Zuschauer/-innen, Sponsoren/Sponsorinnen usw. davon überzeugt sind, dass sie ehrlich und vollständig informiert wurden.

Die Medienarbeit kann sogar so weit gehen, eine eigene Webseite mit Informationen, Interviews und Artikeln über den Verein und die Mannschaft zu erstellen. Damit kann die Berichterstattung ohne Zwischenschaltung der Medien in der vom Verein erwünschten Weise erfolgen. Ähnliche Kommunikation mit der Presse schlägt auch Cachay [1978] vor. Er meint weiters, dass Informationen über taktische Ziele, Konflikte und Erfolge weitergegeben werden können, um die Mannschaft in einem positivem Licht darzustellen.

5.3 Konfliktlösung

Aus der Vielzahl der Konfliktmöglichkeiten ist ersichtlich, dass es unumgänglich notwendig ist, aufgetretene Konflikte zu bearbeiten und zu lösen. Shondell u. Reynaud [2002] meinen, dass eine Mannschaft, die es nicht schafft mit Konflikten umzugehen und Konflikte zu lösen, auch nicht mit dem Stress während der Saison (Wettkämpfen) umgehen kann.

In der Sportliteratur werden dazu verschiedene Arten von Konfliktlösungen besprochen. Manche belaufen sich auf besondere Besprechungen, andere setzen am System und seinen Schwachstellen an. Weitere beschreiben ausführliche Konfliktsysteme. Konfliktlösung setzt aber immer an den einzelnen Konfliktparteien, an den starren Verhaltensweisen, an. Damit findet eine Sensibilisierung der beteiligten Personen statt, sodass sie in veränderter Weise auf Konflikte reagieren können. Das alleine ist jedoch nicht genug, es müssen auch an den Strukturen, in denen die Konfliktparteien eingebettet sind, Veränderungen stattfinden. Diese erlauben dann, mit Konflikten auf eine neue, verbesserte Art umzugehen.

5.3.1 Konfliktgespräch

Zunächst zu den "einfacheren" Möglichkeiten. Linz [2004] schlägt als allgemeine Konfliktlösungsmöglichkeit eine "große Aussprache" mit der gesamten Mannschaft vor. Dabei ist auch der/die Trainer/-in anwesend, eventuell auch weitere betroffene Personen, wie zum Beispiel ein/-e Physiotherapeut/-in. Die Mannschaftsmitglieder können nun offene Fragen bzw. Probleme ansprechen. Als Auslöser für ein solches Gespräch muss nicht unbedingt ein Konflikt dienen, es kann auch ohne besonderen Grund angesetzt werden. Wichtig ist der Zeitpunkt, an dem das Gespräch stattfindet. Es sollte nicht gleich nach einer Niederlage angesetzt werden; die Emotionen gehen sonst zu hoch.

5.3.2 Interventionsansätze

Angelehnt an die eskalationstheoretische Konfliktanalyse nach Glasl [Auhagen u. Bierhoff, 2003; Thiel, 2002] setzen Interventionen in Konflikten an der Wahrnehmung und dem Denken, den Gefühlen, dem Wollen und dem Verhalten an.

Das Wahrnehmen und Denken lenkt die Handlungen einer Person. Um zu anderen Handlungsweisen zu gelangen, muss schon bei der Verarbeitung der Wahrnehmung angesetzt werden. Das bedeutet, dass die Konfliktparteien zuerst die Mechanismen von Konflikten kennen müssen. Dann können diese Mechanismen in Konflikten, in denen die Partei selbst beteiligt ist, wiedererkannt und verändert werden.

Erreicht wird das durch mehrere Gespräche der Konfliktparteien. Als Vorbereitung bereiten beide Parteien getrennt ihr Selbst- und Fremdbild (wie die Partei von der anderen gesehen wird) vor. Im ersten Gespräch werden diese Bilder zwischen den Parteien ausgetauscht, Diskussion gibt es vorerst keine. Die Informationen von der anderen Partei werden von der Konfliktpartei danach intern besprochen. Dabei werden auch die Verhaltensweisen, die zu diesen Bildern geführt haben, herausgearbeitet und diskutiert. Im nächsten gemeinsamen Gespräch stellt jede Partei vor, wie sie glaubt, dass sie zum Fremdbild beigetragen hat. Die andere Partei gibt dazu darüber Auskunft, ob und wie weit die Ausführungen stimmen und ergänzen eventuell. Beim letzten gemeinsamen Gespräch werden Verhaltensweisen für die Zukunft diskutiert und vereinbart, die zu besserem Verhalten in Konflikten führen sollen.

Ähnlich, nämlich mittels Gesprächen über Selbst- und Fremdbild, setzen die Interventionen zum Fühlen an. Die Gefühle der anderen Konfliktpartei sollen besser erkannt und dadurch Empathie entwickelt werden. Auch die eigenen Gefühle können dann besser wahrgenommen werden und es entwickelt sich ein adäquater persönlicher Umgang mit ihnen. Negative Gefühle erscheinen in anderem Licht und es ist Platz für mehr positive Gefühle.

Dazu werden mehrere Methoden vorgeschlagen. Ein "Rollentausch" (nach Miles) zwischen den Konfliktparteien zum Beispiel, mit dem eine konkrete Konfliktsituation durchgespielt wird. Jedoch mit vertauschten Rollen, sodass die Parteien ihre Sichtweise ändern müssen. Weiters kann jede Partei intern einen "Dialog mit den eigenen Gefühlen" (nach Perls) durchführen, um zu reflektieren und eine gewisse Klarheit zu schaffen.

Beim Wollen werden hauptsächlich Ziele besprochen. Das bedeutet ein Bewusstmachen von Trieben, die hinterfragt werden können. Auch die Mittel, Ziele und Bedürfnisse werden verdeutlicht und hinterfragt. Damit können die Ziele gegenseitig dargelegt und geprüft werden, inwieweit eine Realisierung möglich ist und ein Konsens gefunden werden kann.

Hierzu finden ebenso Gespräche statt. Als Vorbereitung müssen sich die Konflikt-

parteien über ihre eigenen Ziele, Bedürfnisse und Werte klar werden, die hinter den Forderungen an die andere Partei stehen. Ziele und Werte können jeweils auch in eine Reihenfolge gebracht werden. Dann können diese Punkte in einer gemeinsamen Diskussion abgestimmt werden. Dabei legt jede Partei der anderen ihre Ziele, Werte und Forderungen dar. Aus dem gemeinsamen Pool werden dann Oberziele und Maßnahmen abgeleitet. Dies ergibt einen Konsens, der umgesetzt wird. Es wird empfohlen, zu den Gesprächen jeweils eine Person als Moderator/-in (zum Beispiel Trainer/-in, unparteiische dritte Partei) hinzuzuziehen.

Für das äußere Verhalten ist es notwendig zu erkennen, dass das eigene Verhalten außer Kontrolle geraten ist. Die Konfliktparteien lernen, in welchen Situationen es dazu gekommen ist und bemerken, dass ihr Verhalten auf die andere Partei nicht so wirkt, wie das beabsichtigt war. Wenn ihnen das bewusst ist, können sie ihr Verhalten in Zukunft verändern.

Um auf vergangenes Verhalten aufmerksam zu werden und es zu diskutieren, können stattgefunden Konflikte aufgearbeitet werden. Dafür ist zum Beispiel die "Mikro-Analyse kritischer Episoden" möglich. Zukünftiges Verhalten kann durch Training und Verhaltenstherapie verändert werden. Ein spezielles Beispiel ist das "Rollenverhandeln". Hierbei formuliert jede Konfliktpartei getrennt Wünsche an die andere Partei. Die Wünsche werden gestellt: bezüglich eines neuen, eines nicht mehr zu zeigenden und eines gleichbelassenden Verhaltens. Bei einem gemeinsamen Gespräch werden die Wünsche gegenseitig vorgestellt und wenn notwendig diskutiert. Jede Partei kann dann entscheiden, welche Wünsche sie in ihr zukünftiges Verhalten hineinnehmen möchte und drückt dies durch eine Unterschrift unter den Wunsch aus. Nach angemessener Zeit erfolgt eine Kontrolle, ob das Verhalten verändert wurde.

Die Wirkungen ihres Konfliktverhaltens werden aufgrund der vorher genannten Interventionen von den beteiligten Parteien erkannt. Das heißt sie erkennen die Folgen ihres Handelns, ob beabsichtigt oder nicht, und sind bereit, Verantwortung für unbeabsichtigte Folgen zu übernehmen. Sie leisten Wiedergutmachung für entstandenen Schaden oder begrenzen ihn.

Da diese Interventionen einen Lernprozess darstellen, ist nicht davon auszugehen, dass die Konfliktparteien sofort ihr Verhalten dauerhaft ändern (können). Um dem entgegenzuwirken, muss ein Procedere für Rückfälle vereinbart werden. Also ein Ablauf, was im Fall von Rückfällen zu tun ist.

5.3.3 Konfliktlösung in Systemen

Über Maßnahmen zur Konfliktlösung in Systemen schreibt Cachay [1978]. Es werden hier zwei Arten von Systemen genannt, nämlich solche, die durch Strukturhaltung und solche, die durch Strukturwandel geprägt sind. Systeme, deren Bestand durch

Strukturerhaltung gesichert wird, verlangen nach repressiven Mechanismen der Konfliktlösung. Systeme, deren Strukturen sich durch Wandel erhalten, können mehr auf ihre Mitglieder eingehen und Konflikte auch strukturell lösen.

Repressive Mechanismen wären der Einsatz auf nicht erwünschten Positionen, eine Verringerung der Spielbeteiligung oder materielle Einbußen. Diese Möglichkeiten können aber nur soweit verwendet werden, als der/die betroffene Spieler/-in nicht zwingend für den Erfolg der Mannschaft notwendig ist. Auch bei der Rekrutierung von neuen Sportlern/Sportlerinnen kann darauf Rücksicht genommen werden, dass nur solche ausgewählt werden, die die Bedingungen der Mannschaft (zum Beispiel Trainingsintensität) akzeptieren. Eine weitere kraftvolle Möglichkeit ist der Ausschluss von Spielern/Spielerinnen, die nicht bereit sind, die Bedürfnisse und Ziele der Mannschaft zu respektieren. Das könnte aufgrund von Verträgen zwischen Athlet/-in und Verein aber nicht immer einfach sein. Ob die Sportler/-innen die Bedürfnisse und Ziele der Mannschaft vollständig beachten, hängt von ihren eigenen Zielen ab. Spieler/-innen, deren persönliche Ziele und Bedürfnisse mit den Mannschaftszielen und -bedürfnissen vereinbar sind, werden verstärkt gewillt sein, im Sinne der Mannschaft zu handeln und sind zufriedener mit ihrer Mitgliedschaft. Können die persönlichen Ziele und Bedürfnisse jedoch nicht ausreichend befriedigt werden, wird der/die betroffene Sportler/-in unzufrieden. Bei Ausübung von repressiven Maßnahmen kann diese Unzufriedenheit noch steigen. Ist dieser Athlet/diese Athletin wichtig für die Mannschaft, muss der/die Trainer/-in bzw. der Verein dafür sorgen, dass die persönlichen Ziele und Bedürfnisse soweit gestillt werden können, dass die Unzufriedenheit auf ein Mindestmaß reduziert wird.

Dass ein System durch Wandel seiner Strukturen Konfliktlösung ermöglicht, erfordert die Voraussetzungen Strukturflexibilität, Umweltschuld und Systemtransparenz. Strukturflexibilität bedeutet, dass das System in seinen Strukturen flexibel ist, sodass Veränderungen zugelassen werden. Solche Veränderungen sind zum Beispiel Änderungen in der Definition der Rollen, der Rechte, der Pflichten und der Ziele. Die Umweltschuld heißt weiters, dass das System fähig ist, Veränderungen, die Probleme und Konflikte hervorrufen können, wahrzunehmen und zu verarbeiten. Hier ist vor allem die Kommunikation zwischen der Mannschaft und der Umwelt von Bedeutung. Systemtransparenz letztlich drückt die Möglichkeit aus, dass die Mitglieder einander ihre Bedürfnisse, Ziele und Frustrationen ausdrücken und erklären können. Das heißt auch, dass das System über ihre Mitglieder und deren Wünsche und Ziele Bescheid weiß und über Metakommunikation verfügt. Es ist aber fraglich, ob diese Transparenz in Sportspielmannschaften vorherrscht. Die Kommunikationsstrukturen dort basieren eher auf Macht, was Transparenz unwahrscheinlicher macht. Auch werden Gründe, die zum Beispiel für ein Austreten eines Mannschaftsmitgliedes verantwortlich sind, nicht offen

angesprochen. Schon einfache Probleme und Rivalitäten zwischen Mannschaftsmitgliedern werden eher selten thematisiert. Um diese Art von Kommunikation zu etablieren, schlägt Cachay spezielle Mannschaftsbesprechungen vor.

Sind die drei Voraussetzungen von Strukturflexibilität, Umweltoffenheit und Systemtransparenz gegeben, sind für die Lösung von Problemen und Konflikten dann keine repressiven Maßnahmen notwendig.

5.3.4 Konfliktmanagement

Thiel [2002] hat in seiner sehr ausführlichen Arbeit ein Konfliktmanagementsystem für Sportspielmannschaften im Spitzensport entwickelt. Dabei ist vom Management der Konfliktpotenziale und vom Management der Konfliktverläufe die Sprache. Das System basiert auf der Systemtheorie und hat zum Ziel, einerseits unnötige Konflikte nicht aufkommen zu lassen und andererseits notwendige Konflikte in sinnvollem Maß zu lösen.

Das Management von Konfliktpotenzialen hat den Nutzen, das Aufkommen von Konflikten zu regulieren. Dabei wird zwischen der Steuerung von intern und extern generierten Verhaltenserwartungen unterschieden. Verhaltensweisen, die von der Gruppe selbst (zum Beispiel Sportspielmannschaft, Team) und/oder den Mitgliedern an die Gruppe gestellt werden, sind intern generiert. Extern generiert sind solche, die von außen, von der Umwelt, an die Gruppe gestellt werden.

Intern generierte Verhaltensweisen zielen darauf ab, bei den Mitgliedern Lernprozesse in Gang zu setzen, die sie zu bestmöglichem Konfliktverhalten anleiten. Es soll ihnen beigebracht werden, dass Flucht, Furcht, Gewalt oder Ähnliches keine adäquaten Mittel sind, um Konflikte zu lösen. Sondern dass Konflikte notwendig sind und sie durch Diskussion und Eingehen auf die andere Partei im Konsens gelöst werden können. Das Verhalten der einzelnen Mitglieder alleine ist aber zu wenig. Auch die Strukturen der Gruppe und die sie einschließende Organisation müssen eingebunden werden. Dazu ist organisationales Konfliktlernen notwendig. Hierbei werden in der Organisation Strukturen und Wege geschaffen, die Konfliktpotenziale gut verarbeiten. Das bedeutet einerseits, dass gewaltsame Konfliktmittel abgeschafft werden, um Flucht, Furcht oder Unterordnung zu vermeiden. Der Abbau von Hierarchien trägt ebenso zur Vermeidung dieser Konfliktmittel bei. Andererseits werden Kommunikationsmuster und -wege so gestaltet, dass sie eine gute Konfliktverarbeitung zulassen.

Die extern generierten Verhaltensweisen können vom System oder von der Gruppe nicht so gut gesteuert werden. Denn sie werden von den relevanten Umweltsystemen erzeugt. Hier können zum einen wieder die Mitglieder angesprochen werden, indem sie dazu befähigt werden, die Darstellungen von außen (zum Beispiel von den Medien) als andere Sichtweise zu erkennen. Sie müssen unterscheiden zwischen dem, was in der Gruppe abläuft und dem, was davon von außen betrachtet oder interpretiert wird.

Zum anderen kann auf die Umwelt in dem Sinn eingewirkt werden, dass eine eigene Sicht auf die Publikationen gezeigt wird. Im Fall der Sportspielmannschaft bedeutet das eine Konflikt-PR, die auf Gegen- und Alternativdarstellungen der Medien abzielt.

Aufgrund der Vorarbeiten beim Management der Konfliktpotenziale müssen die Konfliktverläufe dann "nur" mehr in bestimmten Fällen durch Einziehung einer dritten Ebene gelenkt werden. Dies erfolgt durch eine neutrale Partei, die den Konflikt vorurteilsfrei betrachten und entsprechend handeln kann. Sie greift ein, wenn Konflikte noch unbewusst sind, aber schon die Arbeit in der Gruppe stören. Oder wenn ein Konflikt festgefahren ist. Beim unter der Oberfläche schwelenden Konflikt macht die dritte Partei darauf und auf die Sichtweise des jeweils anderen aufmerksam. Sie gibt so den Anstoß an die Konfliktparteien, den Konflikt selbst zu regulieren. Dies sollte aufgrund der Vorarbeiten möglich sein. Ist der Konflikt festgefahren oder droht er zu eskalieren, wird die dritte Partei durch Vermittlung aktiv. Hierbei gibt sie Anreize für Verhaltensänderungen oder zeigt neue Wege auf. Im Fall eines eskalierenden Konfliktes, der auf die Gruppe übergreift, dort massiv Ressourcen abzieht und mit den bisherigen Maßnahmen nicht zu lösen ist, kann die dritte Partei sich nur mehr hierarchisch durchsetzen. Das sollte trotzdem überlegt passieren und an formale Bedingungen gebunden sein, um keinen Schaden anzurichten.

5.3.5 Konfliktregulation

Zu ihrem Modell der Konfliktgenese (s. Abbildung 16 in Kapitel 5.1) haben Hagedorn u. a. [1996] ein Modell zur Regulation von Konflikten entwickelt.

Einen Überblick über die Möglichkeiten gibt Abbildung 21. Das Modell ist wiederum in die gleichen Kenngrößen (Zeitintervalle, Entscheidungsfelder und andere) eingebettet. Die Zahlen null bis zehn stellen Zeitintervalle dar. Im Entscheidungsfeld spielen sich die Interaktionen der Mannschaft (Spieler/-innen) ab. Das Einflussfeld wirkt unmittelbar auf die Mannschaft, das Berührungsfeld nur marginal.

- a** Wenn ein größerer Konflikt nicht gelöst werden kann, kann er in seine Teilkonflikte zerlegt werden. Sie sind kleiner und eventuell leichter lösbar.
- b** Konflikte können, falls sie Ähnlichkeiten mit schon einmal aufgetretenen und gelösten Konflikten haben, durch Zugriff auf diese Informationen gelöst werden. Zum Beispiel Wohnungssuche für neue Sportler/-innen.
- c** Diese Konflikte sind für den Gruppenprozess in der Mannschaft notwendig, laufen aber entschärft ab. Zum Beispiel ein Rollenkonflikt zwischen Sportler/-innen, die gute Freunde/Freundinnen sind, kann zu mehr Leistung anregen und muss nicht zwingend die persönlichen Beziehungen verschlechtern.

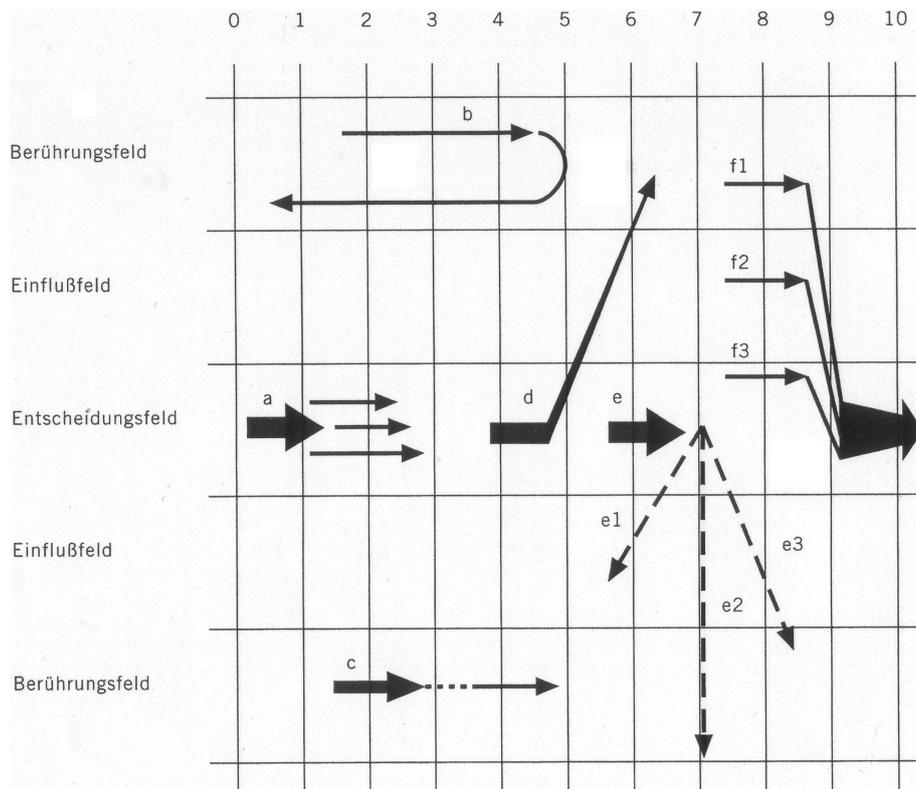


Abbildung 21: Modell zur Konfliktregulation [aus Hagedorn u. a., 1996, S. 473]

- d** Solche Konflikte lassen sich durch Übertragung in ein Berührungsfeld entschärfen. Wenn zum Beispiel das Konkurrenzverhalten beim Spiel zwischen Sportlern/Sportlerinnen der Ausdruck ihrer persönlichen Konkurrenz ist.
- e** Konflikte werden oft durch Nennung eines/einer Schuldigen als gelöst betrachtet. Doch damit werden die wahren Ursachen verschleiert bzw. unterdrückt und der Konflikt tritt zu späterer Zeit wieder auf. Zum Beispiel wenn das Management den/die Trainer/-in für Niederlagen der Mannschaft verantwortlich macht.
- f** Mehrere Konflikte, die im Unterbewusstsein vorhanden sind, können gebündelt werden und so als ein Konflikt auftreten. Dieser kann dann behandelt werden. Intrapersonale Konflikte können sich auf diese Art ausdrücken. Wenn zum Beispiel Sportler/-innen weniger Freude am Training haben und deshalb lustloser mitmachen, kann das Ausdruck von Unzufriedenheit sein.

6 Konflikte in Software-Engineering-Teams

Von den im vorigen Kapitel dargelegten Konflikten werden diejenigen genauer betrachtet, die Ähnlichkeiten mit Konflikten in Software-Projekten haben. Zuerst werden die Parallelen des Konfliktes im Sportspiel zu dem im Software-Engineering aufgezeigt. Dann wird überprüft, wie die Lösungsmöglichkeiten auf Software-Engineering-Teams übertragen werden können.

Dabei werden die Teammitglieder eines Teams, das ein Software-Teilprojekt durchführt, mit den Athleten/Athletinnen einer Sportspielmannschaft gleichgesetzt. So wie der/die Trainer/-in einer solchen Mannschaft mit dem/der Teamleiter/-in des Teams. Auf diese Weise können die Konflikte zwischen den Wissenschaften verglichen werden.

Das betrachtete Software-Engineering-Team ist in das Software-Projekt so eingebunden, dass es einen Teil der Software herstellt (zum Beispiel das Frontend oder das Backend oder Teile derselben). Im gesamten Projekt existieren also mehrere solcher Teams. Weitere Teams sind das Testteam, das für den ausführlichen Test der gesamten Applikation sorgt und das Datenbank-Team, das sich um die Datenbank und die Konsistenz derselben im Gesamten kümmert.

Im Team selbst steht der/die Teamleiter/-in mit der Projektleitung in Kontakt und kommuniziert den Fortschritt an diese. Anforderungen werden an das Team gestellt, die Einbindung der Anforderungen in die bestehende Software — Analyse, Design und Implementierung — werden vom Team selber wahrgenommen. Die von den Programmierern/Programmiererinnen geschriebenen Teile müssen von ihnen getestet werden. Die Integration des Teilprogrammes mit den von den anderen Teams hergestellten Teilen erledigt das Team ebenso. Für die Verwendung der Datenbank muss mit dem Datenbank-Team kommuniziert werden. Ausführliche Tests führt das Test-Team durch und meldet die Fehler an das Team.

6.1 Konfliktentstehung (Konfliktpotenziale)

Im Sportspiel entstehen nach Gabler [1979] Konflikte aus den strukturellen Bedingungen heraus. Diese Bedingungen werden verglichen, um die Gültigkeit eines Vergleiches zwischen den Wissenschaften zu belegen.

Die speziellen strukturellen Bedingungen, die auf Sportler/-innen herrschen, wurden in Kapitel 5.1 aufgezeigt. Für Teammitglieder bedeuten sie:

- Zuschreibung von Spielergebnissen: Ein Zielobjekt wie zum Beispiel ein Korb oder Tor existiert im Software-Engineering nicht. Deshalb werden Ergebnisse eher dem Team als einem einzelnen Teammitglied zugeschrieben [Thaller, 2002].

Dabei wird auch nicht unterschieden, wie viel ein Mitglied zum Gesamtergebnis beigetragen hat. Deshalb ist für Software-Entwickler/-innen nicht nur der Erfolg im Sinne eines fertigen Produktes wichtig, sondern auch persönliche Erfolge wie persönliche Weiterentwicklung und berufliches Weiterkommen.

- Darstellung der Spieler/-innen: Das Objekt, mit Hilfe dessen sich Teammitglieder darstellen können, ist das Programm. Daran arbeiten alle mit, wiewohl Teile des Programmes von einzelnen Personen betreut werden (können). Es entsteht Rivalität bzw. Konkurrenz, wenn die Verantwortlichkeiten nicht festgelegt sind und die Teammitglieder unterschiedliche Meinungen hinsichtlich einer Anforderung haben.
- Ausmaß der Rivalität: Der einzuhaltende Rahmen ist in Software-Engineering-Teams die Aufteilung von Verantwortlichkeiten. So können einzelne Teammitglieder nicht in alle Teile des Programmes eingreifen. Treten Fehler auf, können die Verantwortlichen zur Rechenschaft gezogen werden. Schwierig wird es, wenn nicht sofort festgestellt werden kann, wo ein Fehler liegt. Dann treten Rivalitäten zutage, nach dem Motto: "Ich habe den Fehler nicht gemacht, in deinem Teil ist etwas falsch".
- Positions- und Aufgabenverteilung: Auch im Software-Engineering erfolgt eine Aufgabenverteilung, es werden Positionen vergeben. Konflikte können entstehen, wenn die Aufgaben von den Inhabern/Inhaberinnen unterschiedlich ausgelegt werden oder mehrere Personen die gleiche Position anstreben.
- Bewerber/-innen und Positionen: Wie in einer Sportspielmannschaft, wo es immer Reservespieler/-innen gibt, ist es im Software-Engineering nicht. Doch es kann vorkommen, dass sich mehrere Personen des Teams um die gleiche Position bemühen. Dabei kann es dann zu Konflikten kommen.

Die für Trainer/-innen geltenden strukturellen Bedingungen und ihre Umlegung auf Teamleiter/-innen sind:

- Öffentlichkeit der Handlungen: Ebenso wie Trainer/-innen verwenden auch Teamleiter/-innen jeweils unterschiedliche Führungsstile. Erfolgreich sind sie, wenn das Projekt rechtzeitig abgeschlossen ist. Öffentlich im Sinne von Zuschauern/Zuschauerinnen oder Medien ist das Teilprojekt nicht, doch der Fortschritt ist von der Projektleitung beobachtbar. Denn der/die Teamleiter/-in schreibt Status- und Fortschrittsberichte für sein Team, die auch Aufwandskalkulationen und Termine beinhalten. Die Teamleiter/-innen der anderen Teilprojekte haben ebenso Einblick in diese Berichte. Dabei steht der/die Teamleiter/-in auf dem Prüfstand. Die Projektleitung oder andere Teamleiter/-innen können Fortschritte nicht

gutheißen und den betroffenen Teamleiter/die betroffene Teamleiterin angreifen, eventuell auch persönlich. Dabei kann es auch vorkommen, dass dem/der Teamleiter/-in ein Zeitplan vorgegeben wird — weil das Team in Verzug ist —, mit dem er/sie nicht einverstanden ist, den er/sie aber doch einhalten muss.

- **Erfolgs- und Wettbewerbsorientierung:** Das Projekt ist nur dann erfolgreich, wenn alle Teams erfolgreich sind. Unterstützen sich die Teams, kann das für alle Beteiligte einen "Sieg" bedeuten. Doch oft sind Projekte in Verzug und dabei entstehen vermehrt Konflikte. Schuldzuweisungen finden statt, andere Teams werden für den eigenen Terminverzug verantwortlich gemacht. Negative Spannungen zwischen Teamleitern/-leiterinnen können sich auch auf die Teams übertragen.
- **Fristigkeit des Rollenvollzugs:** Projekte haben per Definition ein konkretes Ende, sie sind endlich. Sie können kürzer dauern als eine Saison im Sportspiel oder länger. Der Zeitplan gibt vor, wie lange das Projekt läuft. Sind die Zeiten knapp bemessen, ist also nicht viel Puffer eingeplant, gibt es wenig Zeit für Experimente und Nachdenkpausen. Der Zeitplan muss eingehalten werden und Fehler dürfen nicht auftreten, sonst gibt es einen Verzug.
- **Doppelfunktion:** Die Teammitglieder sprechen mit dem/der Teamleiter/-in hin und wieder auch über Privates. Oder der/die Teamleiter/-in bemerkt, dass es persönliche Probleme gibt. So muss der/die Teamleiter/-in sich auch mit persönlichen Problemen der Mitglieder beschäftigen und hat gewisse moralische Verpflichtungen.
- **Gestaltungsspielraum:** Manches im Projekt ist zwar durch Vorgehensmodell, Projektregeln und Dokumentation vorgegeben, doch dazwischen haben Teamleiter/-innen viel Gestaltungsspielraum. Wie dieser ausgelegt wird, kann Kritik bei den Teammitgliedern, der Projektleitung und/oder den anderen Teamleitern/-leiterinnen hervorrufen.
- **Erfolgsunsicherheit:** Der Erfolg für den/die Teamleiter/-in hängt nicht nur von seinem/ihrem Projektplan ab. Es ist nicht immer klar, ob Entscheidungen richtig sind. Wenn Teammitglieder falsch eingesetzt werden, kann das den Fortschritt verzögern. Die Tagesverfassung der Mitglieder ist hier nicht so wichtig wie bei einem Wettbewerb im Sportspiel. Aber Probleme im persönlichen Umfeld können dann eine Rolle spielen, wenn sie dauerhaft sind.

6.2 Arten von Konflikten

Die zum Sportspiel beschriebenen Konflikte werden nun auf ihr Vorhandensein im Software-Engineering untersucht.

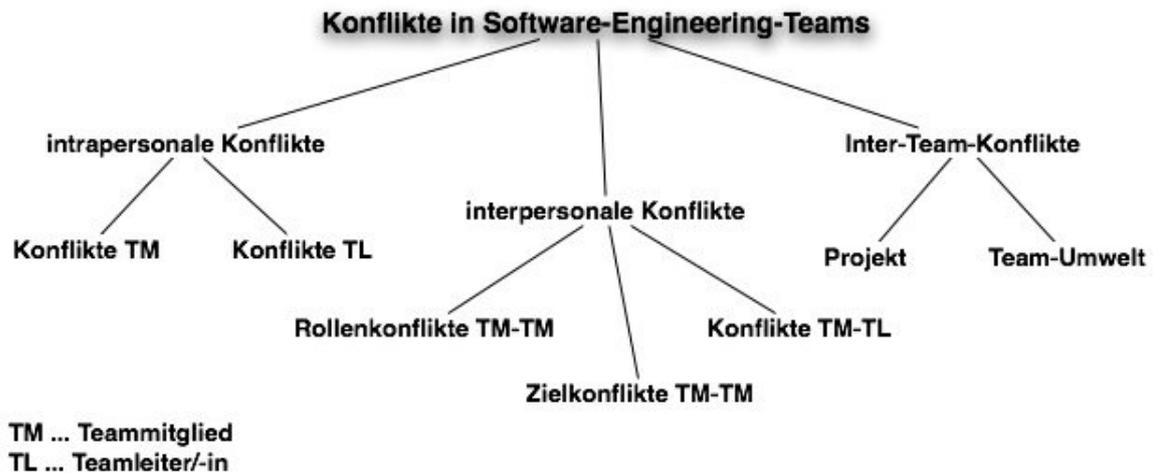


Abbildung 22: Arten von Konflikten im Software-Engineering (in Anlehnung an Abbildung 17)

Die Einheiten, die dabei wichtig waren, bleiben bestehen: Es gibt die Gruppe — also das Team — und die Mitglieder dieser Gruppe. Damit bleibt auch die Aufteilung auf Intergruppenkonflikte (Inter-Team-Konflikte) sowie Intra- und Interpersonalkonflikte bestehen. Einen Überblick darüber gibt die Abbildung 22.

- Intrapersonalkonflikte treten in den Beteiligten Personen wie Teammitglied bzw. Teamleiter/-in selber auf. Sie spielen sich bewusst oder unbewusst in der Psyche der Personen ab.
- Interpersonale Konflikte treten zwischen den Teammitgliedern auf.
- Inter-Team-Konflikte sind solche, die sich zwischen dem Team und seiner Außenwelt abspielen. Hauptsächlich handelt es sich hier um Konflikte, die zwischen den verschiedenen Teams des Projektes vorkommen können.

6.2.1 Interpersonale Konflikte

Konflikte zwischen Teammitgliedern treten aufgrund des unterschiedlichen Verständnisses von Rollen oder aufgrund unterschiedlicher Ziele auf. Verstärkt werden sie

manchmal durch die persönliche Beziehung zwischen den Mitgliedern, aber auch durch Hierarchien (wie zum Beispiel zwischen Teamleiter/-in und Teammitglied).

Rollenkonflikte zwischen Teammitgliedern Wenn im Team eine Person für Tests verantwortlich ist, kann zwischen dieser Person und einem/einer Programmierer/-in ein Konflikt auftreten. Die Meinungen, wie viel der/die Tester/-in testen soll und ob der/die Programmierer/-in auch gewisse Teile seines/ihres Codes testen soll, können auseinandergehen. Der/die Tester/-in kann aus Sicht des Programmierers/der Programmiererin zu viel oder zu wenig testen wollen. Bei Überlastung einer der beiden Personen kann sich dieser Konflikt verstärken, indem von der anderen Person mehr Arbeit verlangt wird.

Gibt es unter den Programmierern/Programmiererinnen eine technische Führungsrolle, können Konflikte darüber auftreten, inwieweit die Programmierer/-innen diese Rolle auch akzeptieren. Sie können versuchen, auf den/die Rolleninhaber/-in Einfluss zu nehmen, weil sie selber gerne in der Rolle wären. Oder ein Teammitglied soll für kurze Zeit den/die Teamleiter/-in vertreten [Geipel, 2003]. Ist nicht genau geklärt, in welcher Art die Vertretung erfolgt, kann es zu Konflikten kommen. Denn die Teammitglieder können unterschiedliche Auffassungen darüber haben, was der/die Vertreter/-in machen soll.

Lösungsmöglichkeiten aus der Sportwissenschaft empfehlen dem/der Trainer/-in, die Taktik danach auszurichten, dass möglichst viele Sportler/-innen an Spielzügen beteiligt sind [Cachay, 1978]. So können unterschiedliche Abwehrkombinationen eingeübt werden. Dann haben zum Beispiel auch Spieler/-innen in den Außenpositionen und schwächere Sportler/-innen die Möglichkeit, ihren Spielanteil zu leisten. Immer in Paaren zu programmieren schlägt das Extreme Programming [Beck, 2003] vor. Dabei geht es um Qualität und Ausfallsicherheit. Ist ein/-e Programmierer/-in krank, kann der/die andere einspringen. Auch schwächere Teammitglieder können so ihren Anteil an der Aufgabe leisten. Und insgesamt arbeitet jedes Mitglied an mehr Stellen im Programm mit, als wenn jede/-r seine eigenen Aufgaben hat.

Eine zusätzliche Möglichkeit im Sportspiel besteht darin, die Aufgabenbereiche der Spieler/-innen neu festzulegen. Und zwar mit Beteiligung des Trainers/der Trainerin, des Rollenträgers/der Rollenträgerin und der Mitspieler/-innen. Dabei sollten die Ziele der Sportler/-innen mitberücksichtigt werden, um Zielkonflikte zu verringern, um auch dabei klare Verhältnisse zu schaffen.

Im Software-Engineering weist zum Beispiel Frick [1995] auf die Wichtigkeit von klaren Rollenverteilungen hin. Die Aufgabenbereiche gemeinsam festzulegen, wie im Sportspiel vorgeschlagen, ist somit eine gute Möglichkeit, solche Konflikte zu vermei-

den. Alle Teammitglieder können gemeinsam an den Rollendefinitionen mitarbeiten. So sind die Aufgaben allen Beteiligten dargelegt und an die Rollenträger/-innen angepasst.

Zielkonflikte zwischen Teammitgliedern Zielkonflikte treten auf, wenn einzelne Teammitglieder zu sehr auf die eigenen Ziele oder Befindlichkeiten Rücksicht nehmen.

”Stars” wie im Sportspiel gibt es im Software-Engineering wenige. Eine Zuschreibung von außen, von Zuschauern/Zuschauerinnen zum Beispiel, kann nicht passieren. In den Teams selbst wird eine solche Bezeichnung selten verwendet. Es ist eher der Fall, dass ein Team als ganzes als ”Starteam” bezeichnet wird, weil es gute Arbeit leistet. Ein Beispiel dafür ist das ”Schwarze Team” [DeMarco u. Lister, 1991; Thaller, 2002]: Um 1960 herum entstand dieses Team aus der Notwendigkeit heraus, die erzeugte Software zu testen. Zuerst hatten die Programmierer/-innen diese Aufgabe. Doch im eigenen Programm Fehler zu finden, sagt nicht allen Programmierern/Programmiererinnen zu. Diejenigen unter ihnen, denen das Testen leichter fiel, wurden zu einem Testteam zusammengefasst, das nur mehr den Test als Aufgabe hatte. Die Mitglieder nahmen ihre Aufgabe sehr ernst und waren erfolgreich. Mit der Zeit identifizierten sie sich so mit ihrer Aufgabe und dem Team, das sich alle in der gleichen Farbe — nämlich schwarz — kleideten. Das ”Schwarze Team” war geboren. Die Mitglieder waren stolz, im Team zu sein und widmeten sich mit Elan ihrem Ziel.

Konflikte zwischen Teammitglied und Einzelkämpfer/-in bzw. Außenseiter/-in In Software-Engineering-Teams kann es ebenso wie in Sportspielmannschaften zu Einzelgänger- bzw. Außenseitertum kommen, wenn einzelne Teammitglieder zu sehr auf die eigenen Ziele hinarbeiten oder zu viel Wert auf ihre eigene Meinung bzw. ihr Können legen. Sie verlieren dabei die Ziele des Teams aus den Augen. Oder sie sind unzufrieden mit dem Team und werden so zu Außenseitern/-seiterinnen.

Um diese Konflikte zu lösen, sollte im Sportspiel der/die Trainer/-in Gruppen- und Einzelgespräche mit der Mannschaft bzw. den Sportlern/Sportlerinnen, im Speziellen den Einzelgängern/-gängerinnen, führen [Bundes-Sportorganisation, 1999]. Die Sportler/-innen werden dabei auf den Vorteil und der Nutzen der Mannschaft aufmerksam gemacht. Der/die Trainer/-in legt die Ziele der Mannschaft noch einmal dar. In Einzelgesprächen wird mit den Einzelgängern/-gängerinnen über ihre Ziele gesprochen werden. Nötigenfalls nimmt der/die Trainer/-in eine Abstimmung der Einzel- und Gruppenziele vor.

Diese Möglichkeit kann genauso in Teams übernommen werden. Es bringt nichts, wenn der/die Teamleiter/-in den/die Einzelkämpfer/-in oder den/die Außenseiter/-in weitermachen lässt, als ob nichts wäre. Das würde Verstimmungen bei den anderen Teammitgliedern hervorrufen. Besser ist ein klärendes Gespräch. Zuerst alleine mit der betrof-

fenen Person, dann auch im gesamten Team. Dabei kann auf die Ziele der einzelnen Person und des Teams hingewiesen werden. Verborgene, unter der Oberfläche schwelende Konflikte können beim Gespräch aufkommen und bekommen die Möglichkeit, gemeinsam gelöst zu werden.

Konflikte zwischen Teammitglied und Teamleiter/-in Auch zwischen einem Teammitglied und der Teamleitung können Konflikte entstehen. Sie werden dadurch aufgewertet, dass der/die Teamleiter/-in höher in der Hierarchie steht als das Teammitglied. Verstärkt werden solche Konflikte, wenn das Teammitglied dem/der Teamleiter/-in nicht vertraut. Oder der/die Teamleiter/-in einzelne Teammitglieder bevorzugt behandelt.

In der Literatur, die sich mit dem Software-Engineering beschäftigt [z. B. Frick, 1995], wird ebenso auf die Wichtigkeit von Vertrauen und klaren Rollenverteilungen hingewiesen. Thaller [2002] unterstreicht, dass ein/-e Teamleiter/-in echtes Interesse an den Mitgliedern zeigen und ihnen Unterstützung anbieten soll. Höflichkeit und Respekt sind dabei wichtig. Er/sie sollte einzelne Teammitglieder auszeichnen, dabei aber nicht das gesamte Team vergessen. Der/die Teamleiter/-in sollte aber auch den Mitgliedern vertrauen. Sie ständig zu kontrollieren zerstört dieses Vertrauen und kann Konflikte heraufbeschwören, denn das betroffene Teammitglied wird ungern so weiterarbeiten.

Die Sportliteratur meint, dass zumindest ein Gespräch zwischen den Beteiligten stattfinden sollte [Bundes-Sportorganisation, 1999]. Dabei werden die gegenseitigen Erwartungen abgestimmt und bislang Unausgesprochenes diskutiert. Das gilt auch für das Software-Engineering-Team. Über Konflikte hinwegzusehen trägt nicht zur Lösung bei. Ein Gespräch kann die gegensätzlichen Meinungen darlegen und hilft, zu einer Lösung zu kommen.

Eine detaillierte Lösungsmöglichkeit in Form eines Konfliktgespräches schlägt Hug [1996] vor. Dabei werden die anstehenden Probleme wie zum Beispiel unterschiedliche Sichtweisen besprochen. Der/die Trainer/-in erstellt vor dem Gespräch einen Leitfaden. Dabei denkt er/sie über die Fakten nach, über den Hergang des Konflikts und seinen/ihren Standpunkt. Beim Gespräch selbst wird zuerst auf die Dialogbereitschaft Wert gelegt. Das heißt, kein Aufkommen lassen von negativen Gefühlen oder weiteren Anschuldigungen, sondern der Versuch zuzuhören und eine objektive Sichtweise zu entwickeln. Danach werden die Standpunkte nebeneinander gelegt, also die jeweiligen Sichtweisen, Situationen, Ziele und Wünsche. Nun wird nach möglichen Lösungen gesucht. Für eine Lösung entscheiden sich Trainer/-in und Sportler/-in gemeinsam, nämlich für die für beide beste. Und diese Lösung wird nicht nur umgesetzt, die Umsetzung wird auch kontrolliert.

Die Art dieses Gespräches wird von Grau u. a. [1990] als *Problemlöseprozess* bezeichnet, den sie genauer strukturieren und in sechs Phasen unterteilt haben. Sie gehen aber davon aus, dass der/die Trainer/-in die ersten vier Phasen des Prozesses in Form eines Beratungsgespräches durchführt. Das bedeutet, dass der/die Trainer/-in und der/die Berater/-in zuerst gemeinsam das Problem und mögliche Lösungen besprechen und die beste Lösung auswählen. Die Umsetzung der Lösung erfolgt dann in der Mannschaft.

Die sechs Phasen sind:

1. Präsentation des Problems: Der/die Trainer/-in erklärt dem/der Berater/-in das Problem.
2. Ausarbeitung des Problems: Trainer/-in und Berater/-in besprechen das Problem ausführlich.
3. Entwicklung neuer Ideen: Trainer/-in und Berater/-in suchen nach Lösungsmöglichkeiten.
4. Entwicklung und Prüfung von Maßnahmen: Die gefundenen Lösungsmöglichkeiten werden von Trainer/-in und Berater/-in auf Durchführbarkeit und eventuelle Nebenwirkungen untersucht.
5. Durchführung der Maßnahme: Der/die Trainer/-in und die Mannschaft setzen die Losungsmanahme um. Hierbei reagiert der/die Trainer/-in auf eventuell auftretende Unklarheiten von Seiten der Mannschaft.
6. Bewertung der Maßnahme: Der/die Trainer/-in beobachtet die Umsetzung der Losungsmanahme genau. Er/sie schätzt die Wirksamkeit ein, die ihm/ihr bei einem nächsten Problem hilfreich sein kann.

Ein Konfliktgespräch oder Problemlöseprozess kann gut im Software-Engineering-Team eingesetzt werden. Das Konfliktgespräch erlaubt es dem/der Teamleiter/-in und dem Teammitglied, die unterschiedlichen Sichtweisen und Standpunkte kennenzulernen. Das hilft, um zu einer gemeinsamen Lösung zu kommen und kann ganz unbürokratisch eingesetzt werden. Bei einem stärkeren Konflikt, in dem auch persönliche Abneigungen mitspielen, kann der Problemlöseprozess weiterhelfen. Ein/-e Berater/-in kann den nötigen Abstand zwischen Teamleiter/-in und -mitglied herstellen, mit dem es möglich ist, trotzdem zu einer Lösung zu kommen. Er/sie kann auch darauf achten, dass im Gespräch keine persönlichen Übergriffe stattfinden, sondern dass die Sache im Vordergrund gehalten wird.

Konflikte zwischen Teamleiter/-in und schwierigem Teammitglied Wie für Trainer/-innen im Sportspiel von Linz [2004] vorgeschlagen, sollte der/die Teamleiter/-in zuerst seine/ihre Einstellung zum Teammitglied hinterfragen. Möglicherweise sind

es persönliche Maßstäbe, die hinter den Konflikten stehen. Das hat auch Thaller [2002] für das Software-Engineering erkannt. Er schlägt den respektvollen Umgang des Teamleiters/der Teamleiterin mit dem Teammitglied vor. So können Konflikte schon von vornherein sachlicher angegangen werden. Bezüglich der Einstellungen merkt er an, das im Team Menschen mit unterschiedlichen Persönlichkeiten arbeiten, ja sogar arbeiten müssen, um kreative Lösungen, neue Ideen und Erfolg zu haben. Deshalb ist es notwendig, Feedback von den Mitgliedern einzuholen, um die eigene Position überdenken zu können.

Die von Linz [2004] genannten problematischen Verhaltensweisen bedeuten für das Software-Engineering-Team:

- **Disziplinlosigkeit:** Bei Besprechungen stört ständiges Zuspätkommen den Ablauf. Wichtiges muss zweimal gesagt werden, was die anderen Teilnehmer/-innen verärgern kann. Klare Regeln vorzugeben kann dem abhelfen, Strafmaßnahmen wären ebenso einen Versuch wert.
- **Mangelnde Einstellung zur Arbeit:** Wie im Sportspiel dargelegt, hängt das vermutlich mit fehlender Motivation zusammen. Der/die Teamleiter/-in sollte ein Gespräch mit dem Teammitglied führen und dabei abklären, warum das Mitglied im Projekt mitarbeitet und was seine Ziele sind.
- **Fehlende Selbstkritik:** Solche Teammitglieder sind Nörgler und geben oft den anderen die Schuld an eigenen Fehlern. Das verursacht ein schlechtes Klima im Team. Ein detailliertes Gespräch über Erwartungen kann hier helfen. Dabei spricht der/die Teamleiter/-in in regelmäßigen Abständen mit dem Teammitglied (da es ja keinen Wettkampf gibt). Im Gespräch werden die Erwartungen an die nächste Zeit besprochen. Beim nächsten Gespräch werden die inzwischen erreichten Ergebnisse dargelegt und mit den Erwartungen vom letzten Gespräch verglichen und überlegt, ob und warum die Erwartungen mit den Ergebnissen abweichen. Die anderen Teammitglieder zu befragen kann einen weiteren Einblick in das Verhalten des betroffenen Teammitglieds geben.
- **Eigensinn:** Im Team sind Eigensinn und Egoismus kontraproduktiv. Wenn das Team selbst nicht eingreift, sollte der/die Teamleiter/-in ein Gespräch mit dem eigensinnigen Teammitglied führen. Hier sollte der/die Teamleiter/-in, ebenso wie von Linz vorgeschlagen, die Vorteile der Teamarbeit und wie das Teammitglied davon profitiert darlegen.
- **Unehrlichkeit:** Im Team sollte Offenheit praktiziert werden. Ein Gespräch des Teamleiters/der Teamleiterin mit dem Teammitglied kann Aufschluss über dessen Antrieb und Verhalten geben. Möglicherweise hat der/die Teamleiter/-in unbeabsichtigt Hinweise gegeben, gewisse Probleme nicht anzusprechen.

Der allgemeine Ansatz zur Konfliktlösung ist also, zuerst ein persönliches Gespräch mit dem/der Sportler/-in zu suchen und somit eine Aussprache herbeizuführen. Dies nennt Linz [2004] *Kritikgespräch*. Dabei werden mögliche Ursachen erörtert, genauso wie Handlungsalternativen, Hilfen und auch Sanktionen. Weiters ist es wichtig, dass der/die Trainer/-in in seinem/ihrer Verhalten immer eine klare Linie zeigt. Das stärkt seine/ihre Position und schafft Respekt. Der/die Trainer/-in sollte ebenso jeden Konflikt dazu nutzen, seine/ihre eigenen Handlungsweisen zu überdenken und gegebenenfalls anzupassen.

Ein Kritikgespräch sollte auch der/die Teamleiter/-in mit dem Teammitglied führen, wenn Probleme auftreten. Gemeinsames Besprechen führt zu besserem Verständnis der Positionen des jeweils anderen. Der Konflikt wird somit nicht übergangen, sondern besprochen und Lösungen können gemeinsam gefunden werden. Auch Thaller [2002] meint für Software-Engineering-Teams, dass Aussprachen notwendig sind, um eine Gesamtsicht über das Problem zu bekommen.

Erzielt das Kritikgespräch nicht die erwünschte Wirkung, ist es in manchen Fällen besser sich als Trainer/-in von dem/der schwierigen Spieler/-in zu trennen, meint Linz [2004]. Wenn der/die Athlet/-in zum Beispiel keine Einsicht zeigt, kommt es vor, dass die restlichen Mannschaftsmitglieder ein ebensolches unerwünschtes Verhalten zeigen. Oder sie sind mit dem Verhalten des einen Spielers/der einen Spielerin so unzufrieden, dass es das Klima in der Mannschaft beeinträchtigt.

Schwierige Mitarbeiter/-innen sollten, solange sie sich nur nonkonformistisch verhalten, ignoriert werden [Thaller, 2002]. Wenn das Teammitglied ein/-e Spezialist/-in ist und für das Team unabkömmlich, muss sein/ihr Verhalten vorerst ebenso geduldet werden. Nicht mehr ignoriert werden kann ein Teammitglied dann, wenn sein/ihr Verhalten die Arbeit des gesamten Teams stört. Oder auch wenn die Reputation der Firma betroffen ist, was zum Beispiel bei Kundenkontakt vorkommen kann. Dann sollte der/die Teamleiter/-in eingreifen und ein Konfliktgespräch führen. Die Möglichkeit einer Kündigung sieht auch Thaller, der zusätzlich betont, dass eine Trennung manchmal besser ist. Nicht jede Person passt ins Team, es können auch private Gründe für eine Unzufriedenheit vorliegen, die der/die Teamleiter/-in nicht zu verändern imstande ist.

Zielkonflikte zwischen Teammitglied und Teamleiter/-in Wenn der/die Teamleiter/-in die Ziele eines Teammitglieds anders versteht als das Mitglied selbst, entstehen Konflikte. Lässt der/die Teamleiter/-in bereits vereinbarte Ziele fallen und/oder nimmt Ziele auf, ohne das den Teammitgliedern mitzuteilen, sind die Mitglieder verunsichert. Sie wissen nicht mehr, was von ihnen verlangt wird.

Wie im Sportspiel vorgeschlagen, sollte der/die Teamleiter/-in dem Team erklären, warum sich die Ziele verändert haben [Trosse, 2000]. So können die Teammitglieder die Handlungen des Teamleiters/der Teamleiterin nachvollziehen und möglicherweise

als sinnvoll erachten.

Die Idee zur Veranschaulichung der Ziele von Grau u. a. [1990] kann in das Software-Engineering übernommen werden. Der/die Teamleiter/-in macht so die Teammitglieder auf ihre Ziele erneut aufmerksam. Für eine Leistungsbilanz aller Teammitglieder kann auf einer Grafik vermerkt sein, wer welche Arbeiten schon abgeschlossen hat. Zum Beispiel wieviel Prozent der geplanten Tätigkeiten bis zum nächsten Meilenstein schon erledigt sind. Eine solche Tabelle gibt auch dem/der Teamleiter/-in einen Überblick über den Fortschritt des Teams.

Möchte der/die Teamleiter/-in nur einzelnen Teammitgliedern ihre Ziele vor Augen halten, kann diese Bilanz detaillierter aussehen. Wie von Grau u. a. [1990] vorgeschlagen, können die Leistungen in Stufenform dargestellt werden. Jede Stufe ist dann eine weitere Entwicklung in den Zielen des Teammitglieds. Das passt gut für neue Mitglieder und solche, die ihre Ausbildung erst abgeschlossen haben. Beispielhafte Stufen könnten sein: Einarbeitung, erste Code-Zeilen, ersten Programmteil programmiert, erste Tests erfolgreich, usw. Bei der letzten Stufe kann ein Fragezeichen stehen, um darüber nachzudenken, was als nächstes erreicht wird oder möglich ist.

Mit diesen Maßnahmen zeigt der/die Teamleiter/-in den Teammitgliedern auch, dass sie selber für ihre Weiterentwicklung, ihre Leistungen und ihre Zukunft verantwortlich sind.

6.2.2 Intrapersonale Konflikte

Intrapersonale Konflikte treten in dem/der Teamleiter/-in bzw. in den Teammitgliedern selber auf. Sie haben unterschiedliche Erwartungen und Ziele und müssen entscheiden, welche zuerst angegangen werden.

Auch für das Software-Engineering gilt, was Hagedorn u. a. [1996] für das Sportspiel vorschlagen: Mit Konflikten richtig umgehen kann das Team schon vorher lernen. Es ist wichtig, dass der/die Teamleiter/-in und jedes Mitglied eigene und fremde Fehler und Schwächen annehmen können. Dass nicht gleich negativ auf fremde Schwächen reagiert wird und dass nicht eigene Fehler vertuscht werden. Das hilft, den Ursachen von Konflikten auf den Grund zu gehen und sie objektiver und sinnvoller zu lösen.

Daraus sollte laut Hagedorn u. a. ein persönliches Krisenmanagement entstehen. Der/die Teamleiter/-in und die Teammitglieder nehmen so Spannungen früher wahr und können früher auf aufkeimende Konflikte reagieren.

Konflikte des/der Teamleiter/in Vor allem der Zielkonflikt ist als innerer Konflikt zu nennen, auch die Doppelfunktion fachliche/-r und persönliche/-r Ansprechpartner/-in. Ein/-e Teamleiter/-in handelt nicht öffentlich, deshalb wird dieser in Trainern/Trainerinnen auftretende Konflikt nicht behandelt.

Zielkonflikte Der/die Teamleiter/-in vereinbart oft die Ziele mit den Teammitgliedern. Die Unterscheidung zwischen kurz- und langfristigen Zielen, wie auch persönlichen und Unternehmenszielen ist dabei wichtig. Es muss darauf geachtet werden, dass sich diese Ziele nicht widersprechen. Sind zu viele Ziele vorgesehen, ist das ebenso schlecht. Hier sollte schon der/die Teamleiter/-in die Ziele so berücksichtigen, dass es zu keinen Problemen kommt.

Wie wichtig klare Ziele sind, unterstreichen auch Thaller [2002] und McConnell [1996]. Ziele in Bezug auf die Software zu setzen sind Motivatoren für die Software-Entwickler/-innen. Sie können sich besser mit dem Projekt identifizieren und sind motivierter, ihren Beitrag zu leisten. An mehreren Untersuchungen in den USA [McConnell, 1996] hat sich gezeigt, dass Software-Entwickler/-innen sehr am beruflichen Weiterkommen interessiert sind. Also sollten auch Schulungen und Erfahrungsaustausch in die Ziele integriert werden. Es sollten aber nicht zu viele Ziele gesetzt werden, denn sonst ist unklar, welche von den Zielen vorrangig verfolgt werden sollen. Auch das haben mehrere Studien in den USA gezeigt. Deshalb ist eine Priorisierung oder Hierarchisierung der Ziele sinnvoll und sollte vorgenommen werden.

Auch beim Managementstil "Management by Objectives" (MbO) stehen Ziele im Vordergrund [Wikipedia, 2007]. Hier werden Ziele mit den Mitarbeiter/innen vereinbart und diese nach zirka 1 Jahr überprüft. Dabei ist es wiederum wichtig, dass sich Ziele nicht gegenseitig ausschließen und dass es eine Zielhierarchie gibt.

In der Sportliteratur wird ebenso auf Priorisierung der Ziele hingewiesen [Treutlein u. a., 1989]. Es ist wichtig, zwischen kurz- und langfristigen Zielen zu unterscheiden. Ein Teammitglied kann zum Beispiel nur langfristig von einem/-r Junior- zum/zur Senior-Programmierer/-in aufgebaut werden. Kurzfristig möglich ist die Verbesserung bestimmter Kenntnisse, wie zum Beispiel Programmiersprachen oder Datenbank-Abfragesprachen. Ziele dürfen sich nicht widersprechen und sollten priorisiert oder hierarchisiert werden, um Klarheit für die Erreichung zu schaffen.

Wichtig ist, dass der/die Teamleiter/-in sich ebenso wie die Teammitglieder an die vereinbarten Ziele hält. Der/die Teamleiter/-in darf nicht festlegen können, dass bestimmte Ziele für kurze Zeit ausgesetzt werden. Das verunsichert die Teammitglieder und lässt den Verdacht aufkommen, dass die Ziele doch gar nicht so wichtig sind. Selbstbeobachtung und/oder bilaterale Gespräche über die Ziele können helfen, Zielkonflikte zu finden, zu analysieren und auszumerzen.

Konflikte aufgrund der Doppelfunktion Da Software-Engineering-Teams oft nicht so stark zusammenarbeiten wie dies bei Trainer/-in und Sportspielmannschaft der Fall ist, nehmen diese Konflikte eher eine untergeordnete Rolle ein. Trotzdem

können Teams so eng zusammenarbeiten, dass der/die Teamleiter/-in nicht nur fachlich-technische/-r Leiter/-in ist, sondern die Teammitglieder auch persönliche Anliegen mit ihm/ihr besprechen. Dabei kann der/die Teamleiter/-in in ein Dilemma kommen. Weiß er/sie zum Beispiel von persönlichen Problemen eines Teammitglieds, kann er/sie diesem eine Entlastung anbieten. Schwierig wird es aber, wenn ein wichtiger Termin ansteht, der eingehalten werden muss und jegliche Entlastung eine Verzögerung dieses Termines bedeuten würde.

Der Vorschlag aus dem Sportspiel [Christmann u. Fago, 1987], einen Psychologen/eine Psychologin hinzuzuziehen, erscheint für das Software-Engineering nicht passend. Die Zusammenarbeit im Team ist nicht so eng wie in einer Sportspielmannschaft. Auch Trainings, währenddessen die Taktik geübt wird und die manchmal außerhalb des Heimortes stattfinden, gibt es in Projekten nicht. Wenn, dann macht ein/-e psychologische/-r Berater/-in nur in Extremfällen Sinn. Falls zum Beispiel jede/-r mit jedem/jeder verfeindet ist.

Dass sich Teamleiter/-innen auch mit den persönlichen Umständen der Teammitglieder befassen müssen, tritt in der Software-Engineering-Literatur nicht immer klar zutage. Oft wird dieses Thema in Büchern zu Software-Entwicklung oder Software-Projektmanagement nur kurz angeschnitten. DeMarco u. Lister [1991, 2001], Brooks [1995] oder Thaller [2002] setzen sich damit ausführlicher auseinander. Thaller [2002] zum Beispiel rät Teamleitern/-leiterinnen dazu, die Mitglieder ernst zu nehmen und echtes Interesse zu zeigen. Die Zusammenarbeit zu fördern hilft, Probleme besser lösen zu können. Vor Entscheidungen die Teammitglieder zu fragen bringt einen kreativen Austausch und Auseinandersetzung mit den Vor- und Nachteilen. Wenn der/die Teamleiter/-in die Entscheidungen begründet, können die Mitglieder die Gründe besser nachvollziehen. Entscheidungen ganz an die Teammitglieder zu delegieren bringt einen Motivationsschub derselben.

Konflikte des Teammitglieds Innere Konflikte entstehen bei nachlassender Motivation und Stress. Erwartungsdruck, also der Druck bei Sportlern/Sportlerinnen, Höchstleistungen zu erbringen, tritt in Software-Engineering-Teams selten auf. Auch Angst vor einem Versagen oder einer Schädigung der Gesundheit (wie zum Beispiel Beinbruch) spielen keine Rolle.

Motivation Ohne entsprechende Motivation fällt es dem Teammitglied schwer, gute Leistungen zu bringen. Objektive Leistungsüberprüfungen, wie im Sportspiel praktiziert [Grau u. a., 1990], sind in Software-Engineering-Teams weder praktikabel noch sinnvoll. Schnell zu programmieren zum Beispiel macht noch keine/-n gute/-n Programmierer/-in aus. Auch Selbstinstruktionen erscheinen eher unpassend. Ein

Motto für das Team könnte die Motivation steigern, so wie zum Beispiel das "Schwarze Team" (siehe vorher). Fragebögen zur Beurteilung von Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten der Teammitglieder sind eine weitere Möglichkeit, mit denen sie sich an ihre Ziele erinnern können.

Thaller [2002] weist darauf hin, dass es für den/die Teamleiter/-in oftmals nicht einsichtig ist, was die Mitarbeiter/-innen motiviert. Der/die Teamleiter/-in geht von sich aus und glaubt fälschlicherweise, dass die Mitarbeiter/-innen die gleiche Motivation benötigen. Eine Studie in den USA zeigte auf, dass Managern/Managerinnen die Anerkennung ihrer Arbeit wichtiger ist als Software-Entwicklern/-Entwicklerinnen. Diesen sind die Möglichkeit zum Weiterkommen im Beruf, persönliche Beziehungen auch mit Kollegen/Kolleginnen und erfülltes Privatleben wichtiger. Hier sollte der/die Teamleiter/-in ansetzen und die Teammitglieder optimal unterstützen.

Stress Stress wird durch Zeitdruck, der insbesondere vor neuen Versionen der Software vorhanden ist, verursacht. Er tritt zwar nicht in dem Maße und auf solch kurze Zeit beschränkt wie bei Sportlern/Sportlerinnen auf, die Teammitglieder müssen trotzdem mit ihm umgehen können. Implizit wird von den Teammitgliedern verlangt, dass sie selber damit umgehen lernen. Stress wird nicht als Faktor gesehen, an dem der/die Teamleiter/-in etwas ändern kann. Dafür ist die Freizeit und das Wochenende da. Techniken zur Stressbewältigung, wie sie im Sportspiel vorkommen [Alfermann u. Stoll, 2005; Christmann u. Fago, 1987], sind aber auch nicht in dem Ausmaß notwendig. Ein so starker Stress wie bei Sportlern/Sportlerinnen baut sich in Teammitgliedern nicht auf. Deshalb sind in Projekten auch keine Psychologen/Psychologinnen vorgesehen. Es kann aber durchaus positiv auf das Klima im Team wirken, wenn die Mitglieder Beruhigungs- oder Motivationsstrategien anwenden können. Ein ruhigerer und freundlicherer Umgang miteinander wäre die Folge.

Was an Athleten/Athletinnen nachgewiesen wurde, nämlich dass ein gewisser Grad an Stress sich positiv auf die Leistung auswirkt [Alfermann u. Stoll, 2005], gilt auch für Mitglieder eines Software-Engineering-Teams. Ein bisschen Stress ist manchmal also durchaus wünschenswert.

6.2.3 Inter-Team-Konflikte

Intergruppenkonflikte finden im Software-Engineering anders als im Sportspiel statt. Ein Wettkampf ähnlich dem im Sportspiel existiert nicht. Körperliche Aggressionen kommen in Software-Engineering-Teams schon aufgrund der unterschiedlichen Tätigkeit nicht vor. Konflikte zwischen dem Team und der Umwelt sind jedoch möglich.

Projekt In gewissem Sinn kann das Projekt als der Wettkampf für ein Software-Engineering-Team gesehen werden. Zwischen konkurrierenden Teams kann ein solcher Wettkampf entstehen. Zeitdruck und Gegner (ein Team oder eine andere Firma, die ähnliche Software entwickelt) können auftreten.

Manchmal kommt es vor, dass mehrere Teams in einer Art Wettkampf die gleiche Software entwickeln [McConnell, 1996]. In der Großzahl der Projekte wird das aufgrund der hohen Kosten jedoch nicht praktiziert.

Wenn Teams konkurrieren und/oder um mehr Aufmerksamkeit im Projekt ringen, dann erfolgt das aus anderen Gründen als bei einem Wettkampf im Sportspiel. Nämlich um Arbeit abzuweisen bzw. abzuschieben oder um Fehler anderen zuzuweisen. Wenn zum Beispiel das Testteam einen Fehler findet, der nicht genau zu lokalisieren ist. Hier können die Teams jeweils dem anderen den Fehler vorwerfen, ohne sich damit zu beschäftigen, ihn tatsächlich zu finden. Das verzögert die Fehlerbehebung massiv und verschlechtert die Beziehung zwischen den Teams. Zusätzlich kann das Testteam mit in den Negativkreislauf gezogen werden und dann mit weiteren Teams Konflikte entwickeln. Auch zwischen einem Entwicklungsteam und dem Datenbank-Team kann es zu solchen gegenseitigen Anschuldigungen und letztlich mangelnder Kommunikation kommen. Die Struktur eines Projektes birgt manchmal ebenso Probleme, wenn zum Beispiel Abteilungen, die großteils nicht ins Projekt involviert sind, Informationen oder Hilfe zur Verfügung stellen sollen, aber gegen das Projekt arbeiten. Letztlich werden die Ressourcen dafür genützt, Konflikte zu eskalieren oder dem anderen Team zu schaden. Sinnvolle Lösungen werden nicht gesucht, schon gar nicht gemeinsam. Das wirkt sich negativ auf die Performance des Teams aus [Thaller, 2002].

Rituale, wie sie von Trainern/Trainerinnen bekannt sind [Hongler, 1982; Shondell u. Reynaud, 2002], können in kritischen Phasen das Team auf ihr nächstes Ziel ein-schwören. Ein Countdown oder ein Spruch wären dabei eine Möglichkeit. Das Team hat so einen gemeinsamen Moment, der das Zusammengehörigkeitsgefühl stärkt und neue Kraft gibt. Am Ende eines erfolgreich abgeschlossenen Projektes wird im Software-Engineering manchmal eine gemeinsame Abschlussfeier des ganzen Projektteams — als eine Art Ritual — durchgeführt. Der Nachteil dabei ist, das es eben erst am Ende erfolgt, wenn alles erledigt ist. Die Teammitglieder sind mehr oder weniger erleichtert, dass das Projekt beendet ist. Eventuell ist das Projekt nur durch übermäßige Anstren-gungen zu Ende gebracht worden. Die vielen Konflikte im und um das Team haben die Mitglieder verärgert und sie partizipieren an der Abschlussfeier nur, weil es notwen-dig erscheint. Sind die Teammitglieder jedoch auch während des Projektes motivierter, arbeiten sie besser zusammen, kann eine Feier ein schöner Abschluss sein. Für einen guten Projektablauf können Rituale helfen, die schon während des Projektes durchge-

führt werden.

Ein anderes Ritual kann der "Zweifelsack" [Grau u. a., 1990] sein. Er kann auch in Verbindung mit dem Countdown oder Spruch durchgeführt werden, jedenfalls zeitlich davor. Die Zweifel und Ängste des Teamleiters/der Teamleiterin und der Teammitglieder werden dabei aufgeschrieben und in einen Sack gepackt. So werden Befürchtungen nicht hinuntergeschluckt, sondern können genannt und beiseite gelegt werden. Der Kopf ist frei für die nächsten Aufgaben.

Konflikte zwischen Team und Umwelt Das Verhältnis zwischen dem Projektteam (den Teilprojektteams) und der Umwelt ist insofern anders als im Sportspiel, als ein Projekt nicht die gleiche Aufmerksamkeit erhält. Projekte werden in Firmen abgewickelt und benötigen unterschiedlich viele Mitarbeiter/-innen. Zuschauer/-innen, die die Mitarbeiter/-innen beeinflussen könnten, gibt es nicht. Ein grosses Medieninteresse ist ebensowenig vorhanden. Schon gar nicht werden einzelne Teams in den Medien beachtet. Der Vorschlag der *Konflikt-PR* von Thiel [2002] kann eher auf das gesamte Projekt bezogen werden, wo zum Beispiel ein Imageschaden für die Firma vermindert oder verhindert werden soll. Artikel über das Projekt oder sogar eine eigene Projekt-Webseite für Außenstehende erscheinen weder notwendig noch sinnvoll. Eine abgewandelte Form der Konflikt-PR von Thiel kann von dem/der Teamleiter/-in in Bezug auf die anderen Teams angewandt werden. Gibt es Konflikte zwischen den Teams, kann das Informieren der Projektleitung von den Konflikten die Ehrlichkeit des Teamleiters/der Teamleiterin zeigen. Er/sie kann die Teamziele und das Einwirken des Konflikts auf diese genauer darstellen und Lösungsmöglichkeiten anbieten. Der Kreislauf von ununterbrochenen Schuldzuweisungen kann so durchbrochen werden.

Auch das Management ist eine Umwelt des Teams [Frick, 1995]. Hier können Konflikte auftreten, wenn das Team mit den Anforderungen des Managements nicht klar kommt. Überbordende Bürokratie, räumliche Trennung der Teammitglieder oder unrealistische Termine können zu Konflikten führen [Thaller, 2002]. Ist das Team qualitätsbewusst, kann ein Einschnitt in der Form von Streichung von Tests die Produktivität sinken lassen. Wie auch bei unrealistischen Terminen sinkt dann die Leistung, weil das Team unzufrieden ist.

Konflikte können ebenso nicht optimal abgestimmte Ziele der Teams hervorrufen [Frick, 1995]. Wenn zum Beispiel dem Kunden die Software zu einem bestimmten Termin versprochen wird, das Entwicklungs-Team aber weiß, das sich dieser Termin nicht ausgeht. Oder dem Kunden wird weitere Funktionalität versprochen, die vom Team ebensowenig geliefert werden kann. Die Produktivität des Entwicklungs-Teams kann sinken, weil es aus seiner Sicht doch nicht termingerecht fertig wird. Möglicherweise wird in der Qualität gespart, was einen Konflikt mit Unternehmenszielen und einem eventuell vorhandenen Qualitätssicherungs-Team hervorrufen kann.

Auch in diesen Fällen kann die Konflikt-PR helfen, Lösungen zu finden. Der/die Teamleiter/-in kann die Probleme, die aus den eigenen Zielen und den Anforderungen des Managements bzw. den Zielen der anderen Teams entstehen, aufzeigen und Lösungen anbieten.

6.3 Konfliktlösung

Die Bearbeitung und Lösung von Konflikten ist notwendig, um danach im Team weitermachen zu können. Teams, die Konflikte während ruhiger Zeiten des Projektes nicht lösen können, werden sie auch in Stresssituationen nicht erfolgreich bewältigen können. Damit dies besser und schneller erfolgt, gibt es viele Hilfestellungen.

Die in der Sportliteratur gefundenen Lösungsansätze werden zuerst getrennt auf ihre Anwendbarkeit hin betrachtet. Daraus wird im Weiteren ein gemeinsamer, verdichteter Weg zur Lösung von Konflikten in Software-Engineering-Teams herausgearbeitet.

6.3.1 Konfliktgespräch

Ein Gruppengespräch kann gut ins Software-Engineering übernommen werden. Der/die Teamleiter/-in und jedes Teammitglied kann dabei Probleme oder offene Fragen ansprechen. Lösungen werden gemeinsam im Team gesucht und diskutiert. Damit wird jeder Person gezeigt, dass ein offenes Gesprächsklima herrscht und dass das Äußern von Zweifeln erwünscht ist. So kann das Team besser zusammenarbeiten, ist es gewohnt nach Lösungen zu suchen und hat mehr Zeit, an seinen Zielen zu arbeiten.

6.3.2 Interventionsansätze

Interventionen, die bei den an Konflikten beteiligten Personen ansetzen, sind ebenso ins Software-Engineering übertragbar. Bei den Ansätzen an der Wahrnehmung und dem Denken, den Gefühlen, dem Wollen und dem Verhalten wird der Fokus verstärkt auf die Personen gelegt. Sie sollen lernen, ihre Wahrnehmung und Verhaltensweisen zu erkennen. In Trainings und Gesprächen wird die Wahrnehmung geschärft. Das Denken, die Gefühle und das Wollen wird besprochen. Dadurch ist für die Personen erkennbar, welche Mechanismen ihrem Verhalten zugrunde liegen. Daraus entwickelt sich eine verbesserte Einsicht in Konfliktverläufe und die Absichten der Konfliktparteien. Mit diesen Informationen kann dann das Verhalten geändert werden und folgende Konflikte verlaufen reibungsloser.

6.3.3 Konfliktlösung in Systemen

In Systemen, die durch Strukturhaltung geprägt sind, ist es notwendig, repressive Mechanismen der Konfliktlösung einzuführen. Diese sind zum Beispiel der Einsatz auf nicht erwünschten Positionen oder materielle Einbußen. Solche repressiven Maßnahmen sind auch im Software-Engineering denkbar. Aber nur insoweit, als das Teammitglied nicht unverzichtbar — zum Beispiel ein/-e Spezialist/-in — ist. Die Versetzung an eine unerwünschte Position ist denkbar, muss aber genau überlegt werden. Denn das Mitglied könnte aufgrund der Maßnahme zum/zur Einzelgänger/-in werden und nicht mehr am gemeinsamen Ziel mitarbeiten. Bei der Auswahl der Teammitglieder die Kompatibilität zum Team zu prüfen ist eine Hilfe dazu, dass das Team gut zusammenarbeitet. Unkooperative Mitglieder zu kündigen ist eine Möglichkeit, wenn der/die Teamleiter/-in die Befugnis dazu hat und keine Besserung der Situation in Sicht ist. Wie schon vorher aufgezeigt ist ein Team erfolgreicher, wenn alle Mitglieder auf die Teamziele hinarbeiten und auch die persönlichen Ziele darauf abgestimmt sind. Unzufriedenheit des betroffenen Teammitglieds aufgrund der gesetzten Maßnahmen kann leicht eintreten. Der/die Teamleiter/-in muss andere Anreize für das Teammitglied schaffen, möchte er/sie trotzdem ein verhältnismäßig gutes Arbeitsklima im Team behalten.

Systeme wiederum, die durch Strukturwandel geprägt sind, können Konflikte teilweise strukturell lösen. Um das zu erreichen, sind im System Strukturflexibilität, Umweltoffenheit und Systemtransparenz notwendig. Diese drei Voraussetzungen, scheint es, sind in Software-Engineering-Teams eher gegeben als in Sportspielmannschaften. Denn Änderungen der Rollen im Team sind möglich. Die Kommunikation im Team ist, da die Konkurrenz nicht von so großer Bedeutung ist, gegeben. Auch Bedürfnisse und Ziele werden ausgetauscht. Es kann aber vorkommen, dass es beim bloßen Austausch bleibt und der/die Teamleiter/-in bzw. die übergeordnete Hierarchie nicht versucht, die Ziele in die Aufgaben der betroffenen Person einzuplanen. Es ist also wichtig darauf zu achten, dass nicht nur die Teamziele, sondern auch die persönlichen Ziele eingehalten werden.

In wichtigen oder kleinen Projekten, die schnell abgeschlossen werden müssen, ist es manchmal in vermehrtem Maße möglich, Strukturflexibilität und Umweltoffenheit umzusetzen.

6.3.4 Konfliktmanagement

Das von Thiel [2002] entwickelte Konfliktmanagementsystem kann auf Software-Engineering-Teams übertragen werden. Dabei können beide Grundpfeiler, das Management der Konfliktpotenziale und der Konfliktverläufe, verwendet werden. Bei dieser Art des Konfliktmanagements wird nicht nur bei den Mitgliedern des Teams

angesetzt, sondern auch bei der sie umgebenden Organisation. Und es werden die Konfliktpotenziale und die Konfliktverläufe bearbeitet. Damit ist eine durchgängige Konfliktbehandlung gegeben, die ganz auf die optimale Verarbeitung von Konflikten abgestimmt ist.

Einzig die Konflikt-PR, die die extern generierten Verhaltensweisen regelt, bleibt ausgespart. Intern kann sehr wohl darauf hingewiesen werden, dass Darstellungen von den Medien nicht als allgemeingültig, sondern als andere Sichtweise betrachtet werden sollen. Doch auf die Medien selbst mittels der Konflikt-PR — also Gegen- und Alternativdarstellungen durch eigene Medien — einzugehen, scheint nicht auf Teams zu passen. Denn Medien oder Zuschauer/-innen trifft das Software-Engineering-Team so gut wie nie an und somit werden Konflikte im Team nicht weiter als aus dem Projekt hinausgetragen.

6.3.5 Konfliktregulation

Die Konfliktregulation ist insofern wichtig, als sie von einer Meta-Ebene auf die Konflikte hinunterblickt und von dort eingreift. Sinnvoll ist es, dies bei größeren Konflikten anzuwenden. Denn hier kann es mitunter schwierig sein, sie alleine durch Gespräche oder Trainings zu lösen. Auch Konflikte mit bereits aufgetretenen und gelösten zu vergleichen, kann zu einem optimaleren Ende führen, weil bekannt ist, wie damals gehandelt wurde. Unter der Oberfläche ablaufende Konflikte nicht zu verdrängen ist ebenso wichtig.

6.4 Einführung eines Konfliktmanagements in Software-Engineering-Teams

Neben den Vorschlägen zur Lösung von bestimmten Konfliktarten kann aus den verschiedenen Möglichkeiten zur Konfliktlösung in Sportspielmannschaften ein Weg zum Konfliktmanagement in Software-Engineering-Teams herauskristallisiert werden. Damit wird Konfliktkompetenz langsam vom Teammitglied ausgehend im Team, dem ganzen Projekt und darüber hinaus eingeführt. Eine sofortige Einführung des gesamten Konfliktmanagementsystems ist kaum denkbar, denn Denkweisen und Strukturen müssen verändert werden. Es ist ein Lernprozess, der viel Zeit in Anspruch nimmt. Besser ist es, zuerst den Teammitgliedern — und damit auch dem Team — die Methoden und Kompetenzen zu geben und diese dann weiter ins Projekt und das umgebende System zu tragen. Es ist natürlich auch möglich, gleich zu Beginn eines Projektes das Konfliktmanagement zu berücksichtigen. Da der hier vorliegende Vorschlag für eine Vielzahl von Projekten anwendbar sein soll, wird davon ausgegangen, dass das Projekt schon im Gange ist und nun Kompetenzen für sinnvolles Konfliktmanagement

eingeführt werden sollen.

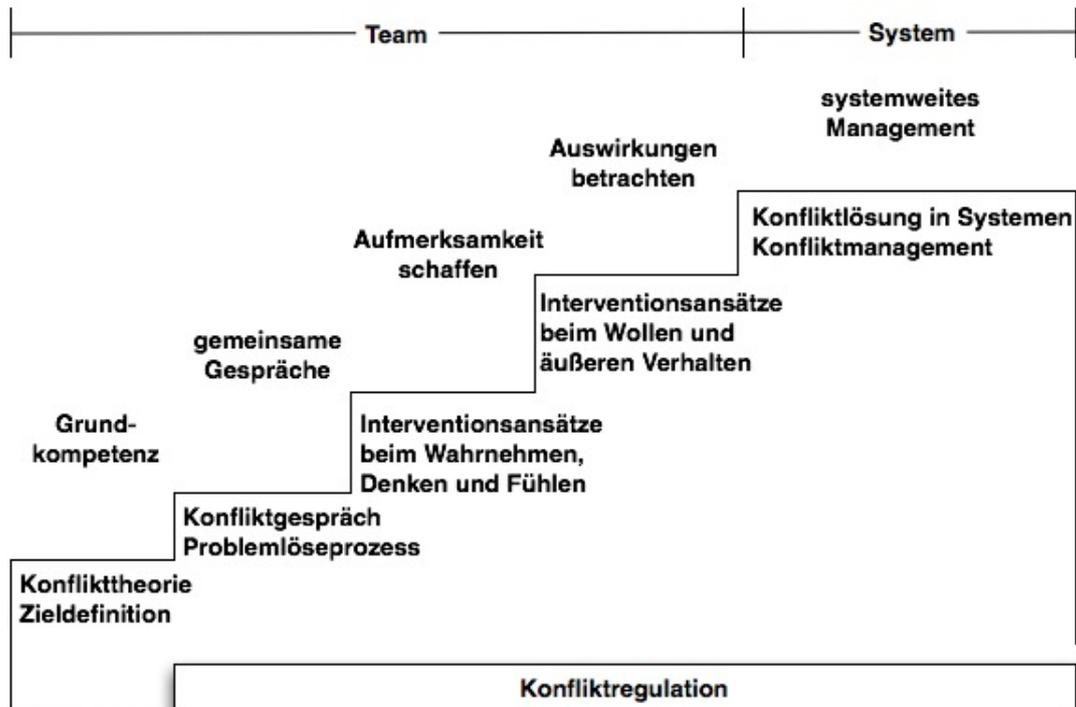


Abbildung 23: Der Weg zum Konfliktmanagement

Einen Überblick über den vorgeschlagenen Prozess zur Einführung eines Konfliktmanagements gibt Abbildung 23.

Der/die Teamleiter/-in muss als Leitungsposition zuerst mit Konfliktmanagement vertraut sein. Er/sie muss im Verlauf die Teammitglieder unterstützen, ihnen Vorschläge machen und das Team in die höheren Stufen bringen. Dazu erlernt er/sie die Grundzüge des Konfliktmanagements: Konflikte, Konfliktpotenziale, -verläufe und -lösungen. Dies kann durch ausführliches Selbststudium, besser durch Trainings und Seminare, erfolgen.

Zu den Konflikten ist auch wichtig, dass es Zielsetzungen für die einzelnen Mitglieder und das Team gibt. Der/die Teamleiter/-in eignet sich auch in dieser Hinsicht Kenntnisse an. Er/sie erarbeitet mit den Mitgliedern Ziele für das Team oder gibt diese vor. Mit jedem Teammitglied werden weiters eigene Ziele vereinbart, die persönliche Ziele sind, aber auch mit den Teamzielen in Einklang stehen. Somit sind Ziele klar definiert und damit gleichzeitig auch Rollenverteilungen vergeben.

Nun wird bei den Teammitgliedern angesetzt. Auch sie sollten Trainings und Seminare zum Konfliktmanagement besuchen. Ein/-e Berater/-in, der/die den/die Teamleiter/-in und das Team in dieser Phase unterstützt, sollte beigezogen werden. Damit wird die Intention, wie mit Konflikten umgegangen werden soll, noch stärker verdeutlicht. Zusätzlich kann der/die Berater/-in anders auf die Beteiligten zugehen, sich anders verhalten und Probleme ungezwungener ansprechen. Weiters werden die Teammitglieder von dem/der Berater/-in und/oder dem/der Teamleiter/-in dazu angehalten, Konflikte nicht zu negieren bzw. zu verschweigen, sondern sie anzusprechen. Dabei geht der/die Teamleiter/-in mit gutem Beispiel voran und schafft eine Atmosphäre im Team, um Gespräche über Konflikte zu ermöglichen. Es erfolgen "große Aussprachen", "Konfliktgespräche" oder "Kritikgespräche" zwischen den Teammitgliedern oder zwischen Teammitglied und Teamleiter/-in. Hier werden Probleme, Standpunkte und Befürchtungen angesprochen. Zu Beginn sollte zumindest bei Einzelgesprächen eine dritte Person (der/die Teamleiter/-in oder besser der/die Berater/-in) den Mitgliedern zur Seite stehen. Diese dritte Person moderiert das Gespräch, beschwichtigt und lenkt das Gespräch in Richtung Lösung des Konfliktes. Bei inneren Konflikten eines Teammitglieds steht die dritte Person als Gesprächspartner/-in zur Verfügung und hilft auch hier bei der Lösung.

Mit Wissen über den Prozess zur Konfliktlösung (Problemlöseprozess) wird den Teammitgliedern eine Methode gegeben, die sie in allen Konflikten anwenden können. Dabei ist vom Prozess aus vorgesehen, dass ein/-e Berater/-in anwesend ist. Das kann in weniger kritischen Situationen wegfallen. Grundsätzlich besteht der Prozess aus sechs Phasen: Präsentation des Problems, Ausarbeitung des Problems, Entwicklung neuer Ideen, Entwicklung und Prüfung von Maßnahmen, Durchführung der Maßnahme, Bewertung der Maßnahme. Hierbei wird ersichtlich, dass es sinnvoll ist, eine Zeit lang nach der Lösung des Konflikts zu bewerten, wie gut die Lösung gewirkt hat.

Somit erwerben die Teammitglieder Basiswissen über Konflikte und -lösungen. Sie begreifen, dass Konflikte notwendig sind und dass zur Lösung Diskussionen wichtig sind. Weiters verfügen sie über eine Methode, Konflikte im Ganzen zu lösen.

Nach diesem Schritt wird die Wahrnehmung und das Fühlen der Teammitglieder geschärft. Die Gespräche bei Konflikten werden konkreter in der Hinsicht, als sich die Konfliktparteien mehr über ihre Rollen im Konflikt Gedanken machen. Es wird über das eigene Selbst- und Fremdbild gesprochen. Die Bilder werden zwischen den Konfliktparteien ausgetauscht. Damit können die Parteien die Gefühle der jeweils anderen Partei erkennen. Weitere Möglichkeiten zum Fühlen sind zum Beispiel der "Rollentausch" und der "Dialog mit den eigenen Gefühlen".

Damit werden die Mechanismen von Konflikten erkannt. Wie eine Konfliktpartei auf die andere wirkt und welche Gefühle bei Konflikten hervorgerufen werden. Die Team-

mitglieder erlangen eine bessere Kenntnis darüber, wie Konflikte zustandekommen und wie sie wirken.

Wenn die Teammitglieder Selbstbild und ihre Gefühle kennen, werden die Auswirkungen ihrer Handlungen betrachtet. Sie erkennen, dass sie ihr Verhalten ändern müssen, um zum Konsens kommen zu können. Die Konfliktparteien denken im Kontext des Konfliktes darüber nach, welche Ziele und Werte sie verfolgen und welche Bedürfnisse sie haben. Über diese Wünsche wird diskutiert und damit ist es leichter möglich, einen gemeinsamen Nenner zu finden. Weiters wird behandelt, wie sich die Parteien im Konflikt bisher verhalten haben. Die Handlungsweisen werden wiederum ausgetauscht und ebenso verhandelt. Damit erkennen die Konfliktparteien, welches eigenes Verhalten die andere Partei stört und welches positiv gesehen wird. Über Ziele und Verhalten wird ein Konsens gebildet, der auch schriftlich vereinbart und somit überprüfbar wird.

Die Konfliktparteien erfahren und erkennen nun, wie ihr Verhalten wirkt. Die Wichtigkeit von Zielen und Vereinbarungen für eine positive Konfliktlösung wird deutlich.

Die Konfliktlösung im Team erfolgt nun auf einem hohen Niveau. Doch alle Konflikte lassen sich nicht im Team lösen. Es gibt auch Konflikte zwischen den Teams, die mit diesen Mitteln zwar besser behandelt werden können. Jedoch ist auch in den anderen Teams Konfliktkompetenz notwendig, um die Konflikte optimaler lösen zu können. Die anderen Teams werden also auch für Konflikte sensibilisiert. Ebenso wie neu hinzukommende Teammitglieder.

Weiters wird am System angesetzt, in das das Team eingebettet ist, um Inter-Team-Konflikte besser bearbeiten zu können. Mit dem System ist jedenfalls das Projekt, eventuell auch die Linienorganisation gemeint, wenn das Projekt in einer solchen durchgeführt wird. Strukturflexibilität, Umweltsensibilität und Systemtransparenz sind dabei verstärkt gefordert. Damit sind Veränderungen in den Strukturen möglich, Probleme werden wahrgenommen und die Ziele der Mitglieder des Systems sind bekannt. Es können hindernde Hierarchien abgebaut und die Kommunikation im System verbessert werden. Damit ist das Management von Konfliktpotenzialen eingeführt. Intern generierte Verhaltensweisen werden besser und effizienter verarbeitet und führen weniger oft zu Konflikten.

Treten Konflikte auf, können die Mitglieder des Systems zumeist selbständig damit umgehen. Falls nicht, ziehen sie eine dritte Partei hinzu, die ihnen bei der Konfliktlösung hilft. Das Management von Konflikten erfolgt professionell.

Über all dem liegt die Konfliktregulation. Es muss erkannt werden, wenn Konflikte zu groß sind, wenn zu viele Ziele verfolgt werden, um diese im Gesamten lösen zu können. Oder wenn ein Konflikt entschärft werden kann. Auch wenn jemand meint,

durch Nennung eines/einer Schuldigen ist der Konflikt gelöst. Hier kann ein Mitglied des Teams, das besser geschult ist und/oder einen besseren Blick auf Konflikte hat, den Konfliktparteien Hinweise zur Regulation geben. Letztlich sollte jedes Teammitglied damit vertraut sein, um Fehler zu vermeiden und keine blinden Flecken entstehen zu lassen.

Manchmal ist es von Vorteil, auf das Wissen über frühere Konflikte zugreifen zu können. Dazu werden Aufzeichnungen über Konflikte und ihre Lösung geführt. Dies muss keine minutiöse Abhandlung eines Konfliktes sein, die wichtigsten Eckpunkte reichen, zum Beispiel nach den sechs Phasen des Problemlöseprozesses.

Mit diesen Mitteln ist die Etablierung eines Konfliktmanagements möglich. Es wird auf die einzelnen Mitglieder Rücksicht genommen, sowie auf Teams und das gesamte System. Wechselt also zum Beispiel ein Mitglied von einem Team ins andere bleibt die Konfliktkompetenz erhalten und kann weiter eingesetzt werden. Insgesamt werden die Konfliktpotenziale ebenso behandelt wie die Konflikte selbst.

7 Zusammenfassung

Ein Konflikt, der in Software-Engineering-Teams auftritt, ist zum Beispiel der zwischen einem/einer Einzelgänger/-in und einem (oder mehreren) der anderen Teammitglieder. Dieser Konflikt kommt in ähnlicher Weise ebenso im Sportspiel vor. Auch hier gibt es Mannschaften, in denen ein Mitglied ein/-e Einzelgänger/-in ist.

Als Lösungsmöglichkeit wird dem/der Trainer/-in in der Sportliteratur vorgeschlagen, Gespräche mit dem/der Einzelgänger/-in alleine und gemeinsam mit dem anderen am Konflikt beteiligten Mitglied zu führen. Damit kann sich der/die Trainer/-in einen Überblick über den Konflikt machen und die Handlungsweisen der Beteiligten verstehen. Somit hat der/die Trainer/-in die Möglichkeit, in den Konflikt klärend einzugreifen. Er/sie weist auf die Ziele der Mannschaft und auf die der beiden Beteiligten hin und sucht gemeinsam mit ihnen nach einer Lösung. Die Beteiligten akzeptieren eine Lösung leichter, wenn sie von ihnen gemeinschaftlich gesucht, diskutiert und gefunden wird. Diese Art der Lösung des Konflikts kann nun auf das Software-Engineering-Team übertragen werden. Der/die Teamleiter/-in sucht das Gespräch mit den beiden Teammitgliedern und kommt mit ihnen gemeinsam auf eine Lösung. So lässt der/die Teamleiter/-in die beiden Konfliktparteien nicht alleine und hofft, dass es irgendwie zu einer Lösung kommt. Sondern er/sie greift helfend ein und lässt den Konflikt somit nicht eskalieren.

Die Sportwissenschaft zeigt also, dass Gespräche zur Konfliktlösung beitragen. Doch damit ist es nicht getan. Alle Mitglieder einer Mannschaft sollten Konfliktkompetenz besitzen. Denn nicht nur ein Konflikt soll besser gelöst werden, sondern alle. Im optimalen Fall können außerdem eine Vielzahl an Konflikten verhindert werden. Damit sinkt der Aufwand, der sonst in Konfliktlösung — bzw. im schlimmsten Fall die Vertuschung von Konflikten — gesteckt werden muss. Die Zusammenarbeit in der Mannschaft erfolgt konfliktloser und effizienter.

Genau das hilft auch dem Software-Engineering. Nicht nur an *einem* Konflikt arbeiten, sondern weitergehen, bis zum Konfliktmanagement im ganzen Projekt. Einen solchen Weg beschreibt die vorliegende Arbeit. Die Möglichkeiten aus dem Sportspiel werden dabei ins Software-Engineering übernommen und verdichtet. Wird dieser Prozess durchgeführt, entsteht Konfliktkompetenz im ganzen Projekt. Jedes einzelne Mitglied weiß besser über Konflikte Bescheid und kann somit besser mit ihnen umgehen. Die Teammitglieder werden angehalten, Konflikte selbständig zu lösen. Damit werden Lösungen von den Konfliktparteien besser angenommen und schneller ausgeführt. Das Team arbeitet letztlich effizienter zusammen.

Für eine umfassende Konfliktlösung bleibt es nicht beim Konfliktmanagement im Team, sondern das Management dehnt sich auf alle Teams aus. Es geht also weiter bis zum ganzen Projekt und umfasst auch das System, in das das Projekt eingebettet ist.

So können schließlich konfliktträchtige Strukturen im ganzen System beseitigt werden. Damit sind alle Einheiten des Projektes geschult und die Zusammenarbeit im Team und zwischen den Teams ist verbessert.

Konfliktlösung kann also nicht eine Person alleine durchführen. Die Umstände und äußeren Bedingungen müssen Konfliktlösung ebenso möglich machen. Dann funktioniert die Zusammenarbeit besser und konfliktfreier. Probleme werden zielgerichtet aufgearbeitet und enden nicht mehr in langwierigen Konflikten und Durchsetzungen aufgrund der Hierarchie. Die Teammitglieder sind gegenüber Konflikten aufmerksam, ihre Selbständigkeit ist durch die Konfliktlösungskompetenz gestärkt. Konflikte zermürben die beteiligten Parteien nicht mehr unnötig. Damit bleibt mehr Zeit, sich auf die Projektaufgaben zu konzentrieren und das Projekt voranzubringen.

Literatur

- [Adam 1975] ADAM, Karl: *Leistungssport: Sinn und Unsinn*. München : Nymphenburger Verl.-Handlung, 1975
- [Alexejew 1982] ALEXEJEW, A. W.: *Psychologie in Training und Wettkampf*. 1. Aufl. Berlin : Sportverlag, 1982
- [Alfermann u. Stoll 2005] ALFERMANN, Dorothee ; STOLL, Oliver: *Sportwissenschaft studieren*. Bd. 4: *Sportpsychologie. Ein Lehrbuch in 12 Lektionen*. Aachen : Meyer und Meyer, 2005
- [Auhagen u. Bierhoff 2003] AUHAGEN, Ann E. (Hrsg.) ; BIERHOFF, Hans-Werner (Hrsg.): *Angewandte Sozialpsychologie: das Praxishandbuch*. 1. Aufl. Weinheim [u.a.] : Beltz, 2003
- [Beck 2003] BECK, Kent: *Extreme Programming*. München [u.a.] : Addison-Wesley, 2003
- [Berndes u. a. 2002] BERNDES, Stefan ; KORNWACHS, Klaus ; LÜNSTROTH, Uwe: *Softwareentwicklung: Erfahrung und Innovation*. Berlin [u.a.] : Springer, 2002
- [Bette 1984] BETTE, Karl-Heinrich: *Die Trainerrolle im Hochleistungssport: System- und rollentheoretische Überlegungen zur Sozialfigur des Trainers*. 1. Aufl. Sankt Augustin : Richarz, 1984 (Schriften der Deutschen Sporthochschule Köln 14)
- [Bierhoff-Alfermann 1986] BIERHOFF-ALFERMANN, Dorothee: *Sportpsychologie*. Stuttgart [u.a.] : Kohlhammer, 1986
- [Bittner u. a. 1995] BITTNER, Udo ; HESSE, Wolfgang ; SCHNATH, Johannes: *Praxis der Software-Entwicklung: Methoden, Werkzeuge, Projektmanagement. Eine Bestandsaufnahme*. München; Wien : Oldenbourg, 1995
- [Brooks 1995] BROOKS, Frederick P.: *The mythical man-month: essays on software engineering*. Anniversary edition. Boston [u.a.] : Addison-Wesley, 1995

- [Bühl 1973] BÜHL, Walter L. (Hrsg.): *Konflikt und Konfliktstrategie: Ansätze zu einer soziologischen Konflikttheorie*. München : Nymphenburger Verl.-Handlung, 1973 (Nymphenburger Texte zur Wissenschaft 1)
- [Bundes-Sportorganisation 1999] BUNDES-SPORTORGANISATION, Österreichische (Hrsg.): *Sportpsychologie für Trainer*. Wien : Österreichische Bundes-Sportorganisation, 1999
- [Cachay 1978] CACHAY, Klaus: *Sportspiel und Sozialisation*. 1. Aufl. Schorndorf : Hofmann, 1978 (Reihe Sportwissenschaft 11)
- [Christmann u. Fago 1987] CHRISTMANN, Erich (Hrsg.) ; FAGO, Klaus (Hrsg.): *Volleyball-Handbuch: Theorie, Methoden, Praxis; offizielles Lehrbuch des Deutschen Volleyballverbandes*. Reinbek bei Hamburg : Rowohlt, 1987
- [Cockburn 2002] COCKBURN, Alistair: *Agile Software Development*. Boston [u.a.] : Addison-Wesley, 2002
- [Coser 1972] COSER, Lewis A.: *Theorie sozialer Konflikte*. ungekürzte Sonderausgabe. Darmstadt [u.a.] : Luchterhand, 1972 (Soziologische Texte 30)
- [Dahrendorf 1972] DAHRENDORF, Ralf: *Konflikt und Freiheit*. München : Piper, 1972
- [DeMarco 2001] DEMARCO, Tom: *Spielräume: Projektmanagement jenseits von Burn-out, Stress und Effizienzwahn*. München; Wien : Carl Hanser, 2001
- [DeMarco u. Lister 1991] DEMARCO, Tom ; LISTER, Timothy: *Wien wartet auf Dich! Der Faktor Mensch im DV-Management*. München; Wien : Carl Hanser, 1991
- [Eberspächer 1993] EBERSPÄCHER, Hans: *Sportpsychologie: Grundlagen, Methoden, Analysen*. Reinbek bei Hamburg : Rowohlt, 1993
- [Forschungsgruppe INSO 2007] FORSCHUNGSGRUPPE INSO, TU W.: *Vorlesungsunterlagen zum Seminar Projektmanagement*. <http://www.inso.tuwien.ac.at/lectures/projektmanagement/seminar/>. Version: 04 2007, Abruf: 09.04.2007
- [Frick 1995] FRICK, Andreas: *Der Software-Entwicklungsprozeß - Ganzheitliche Sicht*. München; Wien : Carl Hanser, 1995

- [Gabler 1979] GABLER, Hartmut (Hrsg.): *Praxis der Psychologie im Leistungssport*. Berlin [u.a.] : Bartels & Wernitz, 1979 (Trainerbibliothek 19)
- [Gabler 1987] GABLER, Hartmut: *Aggressive Handlungen im Sport. Ein Beitrag zur theoretischen und empirischen Aggressionsforschung*. 2., überarb. und erw. Aufl. Schorndorf : Hofmann, 1987 (Reihe Sportwissenschaft 3)
- [Geipel 2003] GEIPEL, Petra: *Der IT-Projektmanager*. München [u.a.] : Addison-Wesley, 2003
- [Grau u. a. 1990] GRAU, Uwe ; MÖLLER, Jens ; ROHWEDER, Norbert: *Erfolgreiche Strategien zur Problemlösung im Sport: Die drei Seiten einer Medaille*. Münster : Philippka-Verlag Honig, 1990 (Trainerbibliothek 26)
- [Hagedorn u. a. 1996] HAGEDORN, Günter (Hrsg.) ; NIEDLICH, Dieter (Hrsg.) ; SCHMIDT, Gerhard J. (Hrsg.): *Das Basketball Handbuch*. Reinbek bei Hamburg : Rowohlt, 1996
- [Hahn 1996] HAHN, Erwin: *Psychologisches Training im Wettkampfsport: ein Handbuch für Trainer und Athleten*. Schorndorf bei Stuttgart : Hofmann, 1996 (Schriftenreihe des Bundesinstituts für Sportwissenschaft 85)
- [Heinemann 1998] HEINEMANN, Klaus: *Sport und Sportunterricht*. Bd. Sport und Sportunterricht, Band 1: *Einführung in die Soziologie des Sports*. 4., völlig neu bearbeitete Aufl. Schorndorf : Hofmann, 1998
- [Hesse u. a. 1992] HESSE, Wolfgang ; MERBETH, Günter ; FRÖLICH, Rainer: *Software-Entwicklung: Vorgehensmodelle, Projektführung, Produktverwaltung*. München; Wien : Oldenbourg, 1992 (Handbuch der Informatik 5.3)
- [Hongler 1982] HONGLER, René: *Stress und Angst im Sport*. Magglingen : Eidgenössische Turn- und Sportschule, 1982 (Trainerinformation 16)
- [Hug 1996] HUG, Otto (Hrsg.): *Menschenführung und Gruppenprozesse: situative Führung für Trainer*. Schorndorf bei Stuttgart : Hofmann, 1996 (Studienbrief der Trainerrakademie Köln des Deutschen Sportbundes 12)

- [Kirkcaldy 1982] KIRKCALDY, B. D. (Hrsg.): *Individual differences in sport behavior*. Köln : BPS-Verlag, 1982 (Betrifft: Psychologie & Sport 2)
- [Kraus u. Westermann 1997] KRAUS, Georg ; WESTERMANN, Reinhold: *Projektmanagement mit System: Organisation, Methoden, Steuerung*. 2., erw. Aufl. Wiesbaden : Gabler, 1997
- [Lenk 1977] LENK, Hans: *Leistungsmotivation und Mannschaftsdynamik: ausgewählte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpsychologie des Sports an Beispielen des Rennruderns*. 2. Aufl. Schorndorf : Hofmann, 1977 (Beiträge zur Lehre und Forschung im Sport 37)
- [Lenk 1987] LENK, Hans: *Leistung im Brennpunkt*. Frankfurt/M. : DSB, 1987 (Informationen zum Leistungssport 5)
- [Linz 2004] LINZ, Lothar: *Erfolgreiches Teamcoaching. Ein sportpsychologisches Handbuch für Trainer*. Aachen : Meyer und Meyer, 2004
- [McConnell 1996] MCCONNELL, Steve: *Rapid development: taming wild software schedules*. Redmond, Washington : Microsoft Press, 1996
- [Mellis 2004] MELLIS, Werner: *Projektmanagement der SW-Entwicklung*. 1. Aufl. Wiesbaden : vieweg, 2004
- [Neidhardt 1983] NEIDHARDT, Friedhelm (Hrsg.): *Gruppensoziologie: Perspektiven und Materialien*. Opladen : Westdt. Verlag, 1983 (Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie: Sonderhefte 25)
- [Odom 1998] ODOM, David G.: *The end is not the trophy: reflections on a life in coaching*. Durham, NC : Carolina Academic Pr., 1998
- [Pilz u. Trebels 1976] PILZ, Gunter A. ; TREBELS, Andreas H.: *Aggression und Konflikt im Sport: Standortbestimmung der Aggressions- und Konfliktforschung im Sport und Diskussion aus erziehungswissenschaftlicher Sicht*. 1. Aufl. Ahrensburg bei Hamburg : Czwalina, 1976 (Schriftenreihe für Sportwissenschaft und Sportpraxis 28)

- [Preisung 1990] PREISING, Wulf: *Sport und Gesellschaft: zur Theorie des Leistungssports*. Schorndorf : Hofmann, 1990 (Studienbrief der Trainerakademie Köln des Deutschen Sportbundes 2)
- [Reiser 1995] REISER, Claudia: *Soziale Gruppen in Ballspielmannschaften*. Wien, Univ., Diss., 1995
- [Sattler 1993] SATTLER, Werner: *Intragruppenbeziehungen als Determinanten des Erfolgs von Basketballmannschaften*. Wien, Univ., Diss., 1993
- [Schäfers 1999] SCHÄFERS, Bernhard (Hrsg.): *Einführung in die Gruppensoziologie: Geschichte, Theorien, Analysen*. 3., korrigierte Aufl. Wiesbaden : Quelle & Meyer, 1999 (UTB für Wissenschaft 996)
- [Scherer 1997] SCHERER, Karl A. (Hrsg.): *Chronik-Handbuch Sportgeschichte in Zahlen*. Gütersloh [u.a.] : Chronik-Verlag, 1997
- [Schlicht u. Strauß 2003] SCHLICHT, Wolfgang ; STRAUSS, Bernd: *Sozialpsychologie des Sports*. Göttingen [u.a.] : Hogrefe, 2003 (Sportpsychologie 2)
- [Schwarz 1997] SCHWARZ, Gerhard: *Konflikt-Management: sechs Grundmodelle der Konfliktlösung*. 3., erg. Aufl. Wiesbaden : Gabler, 1997
- [Shondell u. Reynaud 2002] SHONDELL, Don (Hrsg.) ; REYNAUD, Cecile (Hrsg.): *The volleyball coaching bible*. Champaign, Ill. [u.a.] : Human Kinetics, 2002
- [Thaller 2002] THALLER, Georg E.: *Softwareentwicklung im Team*. Bonn : Galileo Computing, 2002
- [Thiel 2002] THIEL, Ansgar: *Konflikte in Sportspielmannschaften des Spitzensports: Entstehung und Management*. Schorndorf bei Stuttgart : Hofmann, 2002 (Reihe Sportsoziologie 2)
- [Treutlein u. a. 1989] TREUTLEIN, Gerhard ; JANALIK, Heinz ; HANKE, Udo: *Wie Trainer wahrnehmen, denken, fühlen und handeln: ein Arbeitsbuch zur Diagnose und Veränderung von individuellem Trainerverhalten*. Köln : Sport und Buch Strauss, 1989 (Wissenschaftliche Berichte und Materialien des Bundesinstituts für Sportwissenschaft 1989,3)

- [Trosse 2000] TROSSE, Hans-Dieter: *Der erfolgreiche Trainer: Führung - Motivation - Psychologie*. Aachen; Wien [u.a.] : Meyer und Meyer, 2000
- [Veit 1971] VEIT, Hans: *Untersuchungen zur Gruppendynamik von Ballspielmannschaften*. Schorndorf : Hofmann, 1971
- [Wikipedia 2006] WIKIPEDIA: *Handball*. <http://de.wikipedia.org/wiki/Handball>. Version: 09 2006, Abruf: 09.02.2007
- [Wikipedia 2007] WIKIPEDIA: *Management by Objectives*. http://de.wikipedia.org/wiki/Management_by_objectives. Version: 02 2007, Abruf: 09.02.2007
- [Wilhelm 2001] WILHELM, Andreas: *Im Team zum Erfolg: ein sozial-motivationales Verhaltensmodell zur Mannschaftsleistung*. Lengerich; Wien [u.a.] : Pabst Science Publ., 2001 (Angewandte Psychologie 16)
- [Zuser u. a. 2001] ZUSER, Wolfgang ; BIFFL, Stefan ; GRECHENIG, Thomas ; KÖHLE, Monika: *Software-Engineering mit UML und dem Unified Process*. 1. Aufl. München : Pearson Studium, 2001