



Projektbeispiel KONFLIKT -> Fallbeispiel Konfliktbegleitung im Team

Die Situation:

Die Anspannung und der Grad der Konflikte in einem 13-köpfigen HR-Team in einem deutschen Konzern waren hoch. Der Betriebsrat war bereits eingeschaltet und beobachtete das Team und seine Führungskraft. Einige der Mitarbeiter hatten sich gegen die Teamleitung verschworen und waren nicht mehr gewillt, aktiv mit der Führungskraft zu arbeiten.

Es wurde beschrieben, dass die Atmosphäre belastet und anstrengend für alle Teammitglieder sei.

Die Teamleitung war operativ stark in diversen Projekten, neben der Führungsaufgabe, eingebunden.

Nicht die Teamleitung selbst, sondern die Abteilungsleitung darüber hatte die Initiative ergriffen, durch eine extern begleitete Teamkonfliktlösung Unterstützung in dieses Team zu bringen.

Die Schritte der Begleitung:

1. Im ersten Schritt habe ich **mit der Teamleitung Kontakt aufgenommen**, und wir haben uns kennengelernt, Ziele und Optionen an Lösungs- und Klärungswegen zum gewünschten Ziel besprochen. Ich konnte die Sicht der Führungskraft auf die Situation einfangen.
2. Daraus entstand der erste Schritt: **individuelle Interviews mit jedem Teammitglied**.
Das Ziel: Verschiedene Sichtweisen auf das Team und den/die Konflikt(e) einfangen, individuelle Beziehungsverflechtungen und ggf. Verletzungen herausfinden, jedem Teammitglied die Chance geben, sich mal auszusprechen und parallel mich als Coach des Teams kennenzulernen und Vertrauen aufzubauen.

Mit allen war vereinbart, dass ich die Ergebnisse der Interviews anonymisiert mit der Teamleitung besprechen und reflektieren darf.

3. In einem darauffolgenden **Beratungsgespräch mit der Führungskraft** wurden die in den Interviews erfahrenen Sorgen der Mitarbeiter sowie die Eindrücke von mir als Konflikt-Coach besprochen. Wir haben bisheriges Führungsverhalten reflektiert und neue Handlungsoptionen erarbeitet. Das Beratungsziel: Bewusstsein schaffen und erweiterte Handlungssicherheit ermöglichen.
4. Da die Zerrüttung zwischen mehreren Mitarbeitern und der Teamleitung stark war und ein Teamworkshop weiterhin die Gefahr offenbarte, dass „alle gegen die Führungskraft“ argumentieren würden, folgten zunächst **Zweier-Konfliktklärungsgespräche: Führungskraft + einzelner Mitarbeiter, in Begleitung durch mich als Konflikt-Coach**.

Vom Ende her betrachtet, war dies in diesem Team der maßgeblich wichtigste Klärungsteil. Es konnten – moderiert durch mich als neutraler Team-Coach – alte Verletzungen, aufgestaute Emotionen, schlichte Missverständnisse aufgedeckt und ein neues Band des Vertrauens geknüpft werden.

Als Coach konnte ich beiden Parteien Impulse für die eigene Reflektion mitgeben, die jetzt, nach der emotionalen Klärung, auf erstmals fruchtbaren Boden fiel. Die Mitarbeiter waren jetzt wieder bereit, auch ihren eigenen Anteil am Konflikt zu sehen.

5. Einige Zeit später konnten wir in einem **Teamworkshop mit allen Teammitgliedern** eine neue konstruktive Atmosphäre erarbeiten. Inhalte: auf Metaebene zurückzuschauen, was man als Team erlebt hatte, Reflexion: Gründe des Entstehens und Lehren daraus für den Umgang miteinander ziehen, Trainingsinput: Strategien für Konfliktvorbeugung /-klärung, neue Teamvereinbarungen. Diese Lösungen halten bis heute!