



## KONFLIKT > Konfliktklärung im Team

**Das größte Kommunikationsproblem ist, dass wir nicht zuhören, um zu verstehen, sondern um zu antworten.**

Moderne Anforderungen wie Effizienz, Leistungsdruck, aber auch flexible Arbeitsbedingungen wie Homeoffice und Schichtbetrieb, erschweren die Abstimmungen und nehmen dem Team tägliche Begegnungen, die genauso wichtig für sachliche Abstimmungen wie für menschlichen Kontakt sind. Das Risiko von Missverständnissen und Konflikten steigt, je weniger die Führungskraft mit ihren Teammitgliedern und auch die Kollegen untereinander regelmäßig im Kontakt sind – und zwar kollegial-fachlich, team-kollegial und menschlich-persönlich.

Nicht etablierte Austauschformate in Teams und ein nicht miteinander trainiertes Feedbacksystem sowie Führungskräfte, die stark operativ und wenig personell eingebunden führen, lassen es im Team immer mal wieder „stormen.“ Ungelöste Konflikte belasten die Produktivität. Die Ursachen für Konflikte liegen selten offen zutage. Wie bei einem Eisberg sehen wir meist nur die Spitze, die aus dem Wasser ragt; die eigentlichen Auslöser lauern unter der Oberfläche.

Konflikte in Teams haben verschiedene Ursachen: mal liegen alte Verletzungen zugrunde, weil jemand sich nicht gehört erlebt oder Versprechen nicht eingehalten wurden, mal wird zu wenig Zeit investiert für echten Kontakt und Klärung von gegenseitigen Erwartungen, mal sind Regeln und Vereinbarungen nicht klar genug kommuniziert und Fehlhandlungen lösen Ärger aus, mal sind Entscheidungen nicht ausreichend kommuniziert und das Team erlebt sich nicht als eingebunden.

**Es ist daher einer der wichtigsten Teilschritte in einem Teamkonflikt, diese Themen zur Sprache zu bringen. Dafür braucht es Fingerspitzengefühl und eine sinnvolle Vorgehensweise.**

## Es gibt keinen Fortschritt ohne die Bejahung des Bestehenden. A. de Saint-Exupéry

Die Kunst in diesem Coachingprozess ist es, die Teammitglieder wieder miteinander in Kontakt zu bringen und eine neue Öffnung zu finden, die Zuhören, Verstehen und Aussprache ermöglicht. Nur wenn Menschen und Themen sich gehört und verstanden fühlen, gelingt eine neue Bereitschaft bei jedem Einzelnen, das eigene Denken und Verhalten zu überprüfen und an einer Änderung im Team mitzuwirken.

Welche alten Situationen und Verletzungen dabei aufgearbeitet werden müssen, obliegt der Einschätzung und Erfahrung des Konflikt-Coaches. Je nach Situation des Teams können verschiedenen Klärungs- und Lösungsformate in diesem Coachingprozess nützlich sein: Teamworkshop, Zweiermediation, Beratung der Führungskraft, Einzel-Coaching. Die Erfahrung zeigt, dass es – abhängig von der Schwere des Konfliktes – mehrere Klärungsschritte benötigt, weil auch der Faktor Zeit zur Lösung beiträgt.

Manchmal ist ein gut vorbereiteter und geleiteter Teamworkshop ausreichend, um Raum und Zeit für eine ehrliche Auseinandersetzung und gemeinsame Lösung zu gewährleisten.

Manchmal brauchen die Lösungen der Probleme jedoch mehr Zeit und mehr Aufarbeitung des Vergangenen.

Es gilt, den Berg an Themen Stück für Stück in sinnvollen Schritten abzutragen. Hier helfen dann Einzelgespräche (Coachings) mit Führungskräften, Interviews mit Mitarbeitern und Teilen des Teams, das Hinzuziehen einer weiteren Führungsebene und manchmal auch das Anpassen von Aufgaben, Zielen und Personalsituationen.

### Format:

Je nach Situation: Interviews mit den Teammitgliedern, Beratung/Coaching der Führungskraft, Teamworkshop(s), ggf. Mediationsgespräche. Ablauf und Prozess sind höchst individuell und bedürfen eines intensiven Vorgesprächs.