



»Gedeckelte« Teamkonflikte

Zwischen Teamentwicklung und Mediation

Bettina Janssen

Führungskräfte haben die Aufgabe, Konfliktsituationen in ihren Teams wahrzunehmen, sie anzusprechen und angemessen mit ihnen umzugehen. Häufig beauftragen sie extern eine Teamentwicklung, um eine konfliktbelastete Zusammenarbeit im Team zu verbessern. Eine Teammediation halten sie nicht für das geeignete Mittel. Der vorliegende Praxisfall zeigt, dass eskalierte Teamkonflikte sich auch in Teamentwicklungsmaßnahmen nicht »deckeln« lassen. Auf kurz oder lang nehmen sie sich ihren Raum. Unter dem aufgestauten Druck ist ihr Ausbruch dann umso heftiger.

Auftragsklärung

Der neue Leiter einer Einrichtung der Gesundheitsbranche fragt einen »Teamtag« mit dem Ziel an, die Arbeitsfähigkeit des Teams wiederherzustellen, um ihre Zusammenarbeit zu verbessern.

Im Rahmen dieser Teamveranstaltung sollen Gemeinsamkeiten herausgestellt und bei den Teilnehmern neue Motivationen initiiert werden. Es soll darum gehen, in eine konstruktive Zukunft zu denken und eine Vision dafür zu entwickeln. Der Leiter wolle mit dem Teamtag etwas »Hoffnungsvolles« und »Perspektivisches« initiieren. Sie hätten sich alle schon viel zu lange mit den

negativen Dingen beschäftigt, jetzt müsse ein Zeichen *gesetzt werden*: »Es soll so etwas wie ein Neustart sein.« Der Leiter ist selbst erst seit wenigen Monaten in der Einrichtung, nachdem sein Vorgänger vor einem Jahr wegen nicht genau benannter »Vorkommnisse« suspendiert wurde. Die Einrichtung hatte bis auf Weiteres einen Interims-Geschäftsführer.

In der Einrichtung sind 20 Mitarbeitende beschäftigt. Personelle Unterbesetzung, Überlastung, schwieriges Klientel und geringe Anerkennung prägen ihren Arbeitsalltag. Teambesprechungen finden nicht (mehr) statt. Die Kommunikation erfolgt auf Zuruf und

in »Flurgesprächen«. Über den Versuch neue Kernteams zu bilden, um mehr Flexibilität zu erhalten, ist in den letzten Monaten ein heftiger Streit entbrannt. Manche Mitarbeitenden sprechen seither nicht mehr miteinander. Der Krankheitsstand hat stark zugenommen. Den Teamtag für eine Teammediation zu nutzen, lehnt der neue Einrichtungsleiter als zu konfrontativ ab. Er befürchtet, dass es zu einer weiteren Eskalation kommen könne. Die eigentlichen Konflikte seien weit vor seiner Zeit entstanden und nie aufgearbeitet worden. Die Beraterin (= Autorin) nimmt den Auftrag unter der Prämisse an, dass Konflikte, sollten sie am

Teamtag zu stark eskalieren und die Teilnehmer dies ausdrücklich wünschen, bevorzugt behandelt werden. Die Absprache erlaubt ihr, gegebenenfalls von der Teamentwicklung fließend zur Teammediation zu wechseln. Außerdem vereinbart sie im Anschluss ein Auswertungsgespräch.

Methode und Vorbereitung

Die Strukturierung des Teamtags erfolgt in Anlehnung an die *Walt-Disney-Strategie*. Diese Kreativitätsstrategie soll die Teams unterstützen, *outside the box* zu denken. Die Methode unterscheidet drei Phasen: die Phase des Träumers, des Realisten und des Kritikers. Sie ermöglicht dem Team, neue Ideen zu entwickeln und über eine mögliche Umsetzung zunächst ohne jegliche Einschränkung oder Kritik nachzudenken.

- **Phase 1:** Die Teammitglieder bauen in Fünfer-Gruppen *Unser gemeinsames Haus 2028+* mit zur Verfügung gestellten Materialien (Pappkartons, Post-its, Stifte, Kleber, Playmobilfiguren etc.). Gemeinsam sollen sie Ideen

kreieren, wie ihr Haus in der Zukunft aussehen soll, wie es ausgebaut, umgebaut und verbessert werden kann. In Kleingruppen sollen konstruktive Diskussionen zu Lösungsansätzen entstehen, ohne diese zu bewerten (*»Alles ist möglich«*). Die entstehende Vision wird schriftlich dokumentiert. Ziel ist eine gemeinsame Antwort auf die Frage zu formulieren, was den Teilnehmern wichtig ist.

- **Phase 2:** Identifizierte Trends, Schwerpunkte und Hauptthemen werden in einem gemeinsamen Chart geclustert und priorisiert (*finding common ground*). Wie kann diese Idee in der Umsetzung aussehen? Welche Schritte sind notwendig? Was brauchen wir? Wer kann uns unterstützen?
- **Phase 3:** Die Arbeitsergebnisse werden kritisch reflektiert und diskutiert: Wo liegen die Risiken? Was wurde übersehen? Was fehlt? Was muss wie verbessert werden? Erst hier taucht der Kritiker auf und fragt nach Personal, Ressourcen, Geld.

Auftakt des Teamtags

Am Teamtag erscheinen die Teilnehmer vollzählig und pünktlich. Der Einrichtungsleiter begrüßt das Team und stellt die Beraterin vor. Diese erläutert den geplanten Ablauf, das Miteinander und die Gesprächsregeln (*... aussprechen lassen, gleiche Redeanteile, auf den Punkt kommen, beim Thema bleiben, Handy aus etc.*) Danach fragt sie die Erwartungen der Teilnehmer ab. Nur wenige äußern die Hoffnung, dass sich in ihrer Einrichtung nach dem Teamtag etwas ändern wird. Viele sagen, dass sie grundsätzlich offen und froh seien, dass es endlich losgeht, aber keine großen Erwartungen hätten. Einige äußern deutliche Bedenken, dass der Tag überhaupt etwas bringen könnte. (*»Der Laden ist vor die Wand gefahren«, »In jeder Faser meines Körpers spüre ich, dass ich jetzt nicht hier sein möchte.«, »Ich weiß gar nicht, was ich hier soll.«, »Ist doch nur eine Scheinveranstaltung.«*) Andere bringen ihre Frustration und negative Emotionen zum Ausdruck (*»Ich bin seit 25 Jahren in dem Laden. Es gibt keinerlei gegenseitige Unterstützung. Das war mal anders.«, »Ich habe keine Freude mehr an meiner Arbeit.«*).

Ablauf des Teamtags

System	Auftragsklärung		Sachebene Ziele / Rollen
	Vorbereitung		
	Auftakt	Begrüßung / Erwartungen	
	Teamentwicklung	Entwicklung einer Vision	Beziehungsebene Emotionen
		<ul style="list-style-type: none"> • Themen erheben • Gemeinsamkeiten herausstellen 	
	Teamkonflikt zeigt sich	Standortbestimmung	
		<ul style="list-style-type: none"> • Interessen darstellen und erhellen 	
	Teammediation	Konflikte verstehen und klären	Sachebene Ziele / Rollen
	Teamentwicklung (Fortsetzung)	Realitätsdialog	
	Vereinbarungen	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzen • Überprüfen • Planen 	
Abschluss	Verabschiedung		
Auswertung	Nachsteuern		
Teamerfolg			
Nächsten Teamtag planen			

Die Beraterin lädt die TeilnehmerInnen ein, sich dennoch einzulassen. Nur dann besteht die Möglichkeit, dass am Ende konstruktive Ergebnisse erreicht werden, die zu Veränderungen führen können. Sie versichert, dass sie ihre Interessen und Wünsche hören und persönliche Grenzen achten wird. Außerdem sagt sie ein prozessorientiertes und kleinschrittiges Vorgehen ohne konfrontative Überraschungen oder Überforderungen zu. Jeder Teilnehmer bzw. jede Teilnehmerin bestätigt ihr daraufhin, sich an diesem Teamtag aktiv zu beteiligen.

Teamentwicklung

Zu Beginn der Teamentwicklung führt die Beraterin die Gruppe mit einer Zukunftsreise in die Phase des Träumers, ins Jahr 2028+. Danach lässt sie fünf Gruppen nach der Abzählmethode bilden. Während in vier Gruppen sehr unterschiedlich und kreativ am gemeinsamen Haus der Zukunft gearbeitet wird, erklären die Mitglieder der fünften Gruppe, sie wären nicht kreativ, ihnen würde nichts einfallen, sie könnten mit der Bastelübung nichts anfangen. Die Beraterin versichert, dass sie nicht basteln müssten, wenn sie nicht wollten. Sie fragt, ob sie denn Interesse hätten, zumindest darüber nachzudenken, wie ihr Haus der Zukunft 2028+ idealerweise aussehen könnte und was sie sich dafür wünschen würden. Vielleicht wäre es nur möglich, ihre Vorstellungen dazu aufzuschreiben. Damit erklärt sich die Gruppe einverstanden.

Die Ergebnisse sind kreativ und bunt, optisch sehr unterschiedlich, aber inhaltlich vergleichbar. Die Kleingruppen stellen ihre Arbeiten im Plenum vor, dann werden die identifizierten Themen auf einem gemeinsamen Chart in folgender Reihenfolge zusammengeführt:

1. Klare Teamstrukturen – Kernteams bilden!;
2. Verbesserung der Kommunikation – Teambesprechungen einführen;
3. mehr Unterstützung/Kontrolle/Feedback durch die Leitung;
4. Veränderung der Raumsituation – kürzere Dienstwege – Pausenraum;
5. Verbesserung der Kundenangebote.

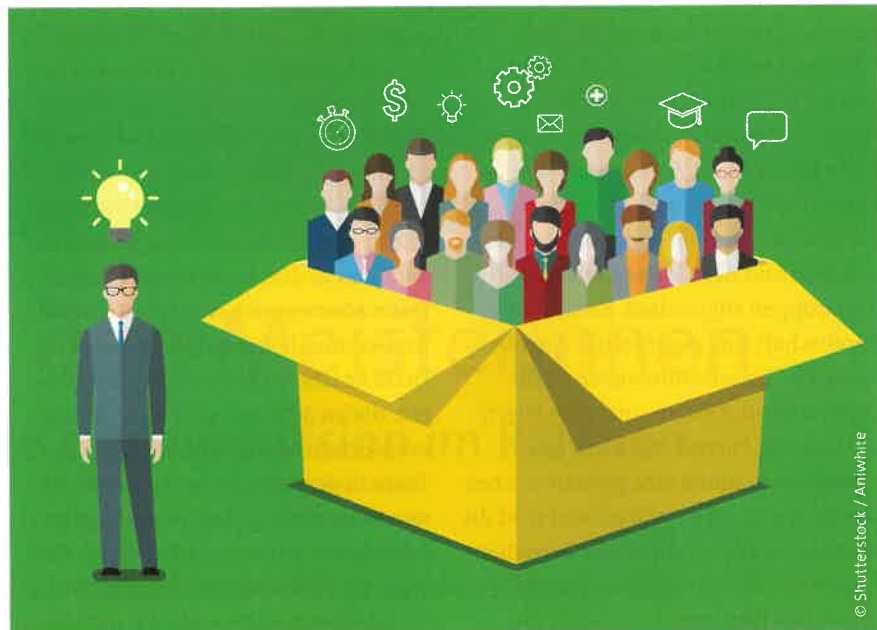
Der Teamkonflikt zeigt sich

Als nach einer Pause die Umsetzung der bisherigen Arbeitsergebnisse kritisch geprüft und mit der Bildung von Kernteams begonnen werden soll, melden sich in der Gruppe Zweifel. Über die Bildung der Kernteams hätte man sich in der Vergangenheit so sehr zerstritten, dass einzelne Teammitglieder nicht mehr miteinander sprechen würden. Das wollten sie jetzt unbedingt noch auflösen, dafür seien sie doch eigentlich hier. Zwei Teilnehmer äußern ihren

Zustimmung, so vorzugehen (»Wenn das Wasser im Topf kocht, muss der Deckel hoch.«).

Teammediation

Die Äußerungen der TeilnehmerInnen zu ihrem Konflikterleben bestätigen im Wesentlichen die Konfliktsinformationen der Einrichtungsleitung im Auftragsklärungsgespräch. Ein Erläutern des Gesprächs des Konflikts, der bis in die Zeit des damaligen Einrichtungsleiters zurückgeht, gab es bisher nicht.



Unmut (»Gleich platze ich!«, »Wenn ich jetzt etwas sage, wird es laut, ich bin inzwischen so sauer!«) In der Pause sei ihnen bewusst geworden, dass sie bis zum Ende des Teamtages nur noch 2 1/2 Stunden hätten und sie seien nicht davon überzeugt, dass sie zu relevanten Ergebnissen kommen würden. Andere schlugen vor, einfach weiterzumachen. (»Sonst kommen wir nie zum Ziel.«). Wieder andere zeigen sich zurückhaltend. (»Wir sind Arbeitskollegen und müssen hier keine Freunde werden, aber ...«, »Das regelt sich bestimmt nicht von alleine.«) Die Beraterin nimmt die verschiedenen Widerstände in der Gruppe auf. Sie schlägt vor, zunächst die Konfliktsituation zu klären, um darauf aufbauend die anderen Themen lösen zu können. Sie sagt zu, unmittelbar danach die Bildung von Kernteams zu besprechen. Dies könne nur gelingen, wenn der Konflikt nicht länger »gedecktelt« wird. Sie bekommt die

Aufgrund der fehlenden Leitung musste das Team über lange Zeit kopflös und unter erhöhtem Druck den gestiegenen Anforderungen und den komplexen Problemstellungen gerecht werden. Es kam zu Missverständnissen und Konkurrenzsituationen, die das Teamklima belasteten und zu Störungen in den Arbeitsabläufen führten. Vor allem individuell erlebte Kränkungen und Verletzungen sowie bestimmte Gerüchte können durch die moderierte Konfliktbearbeitung nun geklärt werden (»Ich bin froh, das endlich mal gesagt zu haben.«). Die Konfliktbearbeitung auf der Beziehungsebene erlaubt Vertrauen und ermöglicht, sich wieder den akuten Sachthemen zuzuwenden und gemeinsame Maßnahmen für die weitere Zusammenarbeit zu beschließen. An diesem Punkt stimmen die Teilnehmer überein, mit dem Sachthema Kernteam fortzufahren.

Teamentwicklung (Fortsetzung)

Um die drei *Kernteam*s bilden zu können, legt die Beraterin drei Karten mit den Aufgabenbereichen auf dem Boden aus. Die Teilnehmer sollen eine Karte mit ihrem Namen dem Bereich zuordnen, in dem sie arbeiten wollen. Über die Kartenvisualisierung erhalten sie ein Bild der Gesamtsituation (Organigramm), das sie vorher nur in Ausschnitten kontrovers diskutiert hatten. Aufgrund des großen Gesamtbilds erkennen sie, wie ein Macht- und Kompetenzgleichgewicht zwischen und in den Kernteams hergestellt werden kann. In bestimmten Teamkonstellationen sehen sie Vorteile und versprechen sich Verbesserungen. *«So habe ich das gar nicht gesehen.»*, *«Ich wäre nicht darauf gekommen, dass das passt.»*. Die Namenskarten werden entsprechend verschoben und nach kürzester Zeit sind die Gruppen zugeordnet. Kompromissbereitschaft und gegenseitige Anerkennung von Einzelbedürfnissen (Halbtags-Tätigkeit, Kinder- und/oder Elternversorgung, Partner, Nebentätigkeit) ermöglichen ihnen eine gerecht erscheinende Zuordnung. Noch einmal wird die Zuordnung zu den einzelnen Bereichen überprüft: Wo sind noch Probleme? Was fehlt? Was braucht es noch? Ein ergänzendes Rotationmodell wird besprochen, damit die Kommunikation und Kooperation zwischen den Abteilungen gefördert wird. Durch die erfolgreiche Bildung der Kernteams haben die Teilnehmer verstanden, dass sie in einem moderierten Gespräch durchaus gemeinsam (Teil-)Ergebnisse erzielen können. Aufgrund dieses Wissens kann die weitere Themenklärung zügig erfolgen.

Weitere Vereinbarungen

Zur Planung von *Teambesprechungen* und zur *internen Kommunikation* macht die Einrichtungsleitung einen Vorschlag. Ihr Vorschlag führt im Plenum zu folgendem Ergebnis: Verpflichtende Teamgespräche zu fachlichen Themen sowie zur Qualität der Zusammenarbeit, zu Führung und Strukturen finden in den Kernteams alle vier Wochen und im Großteam alle sechs Wochen unter wechselnder Moderation und Protokollführung statt.

Die Sitzungen der Kernteams sowie des Großteams werden bis auf Weiteres supervisorisch begleitet. Die supervisorische Begleitung soll die Einrichtungsleitung in ihrer Führungsrolle stärken und die Teamkommunikation effektiver gestalten.

Abschluss

Am Ende des Teamtags sind die TeilnehmerInnen erleichtert, dass sie in den ihnen wichtigen Themen zufriedenstellende Ergebnisse erzielt haben. *«Ich bin sehr erstaunt, dass wir das hinbekommen haben.»*, *«Niemand hätte ich das für möglich gehalten.»* Sie erklären sich bereit, die besprochenen Veränderungen auszuprobieren, ohne sich von der Macht des Alltags (Stress, Zeit etc.) einholen zu lassen. Ein weiterer Teamtag zur Überprüfung der Alltagstauglichkeit wird in drei Monaten terminiert. Dann können auch weiterbestehende und eventuell neu aufgetretene Konflikte bearbeitet werden. An den Punkten, die an dem Teamtag nicht weiter besprochen werden konnten, will das Team in der Zwischenzeit arbeiten. Ihnen ist es wichtig, dass es weitergeht *«Das heute war nur ein Kick-Off»*. Der Teamtag endet mit einer Feedbackrunde. *«Heute morgen wollte ich auf keinen Fall dabei sein, ich bin jetzt sehr froh, dass ich hier war. Die Zeit ist so schnell vergangen.»* *«Seit Langem habe ich das erste Mal wieder mit meinen KollegInnen gelacht.»*

Fazit

1. Führungskräfte sollten Teamentwicklungsmaßnahme nicht erst beauftragen, wenn ein Konflikt eskaliert ist. Präventive Teamentwicklungsmaßnahme begrenzen Konfliktkosten, wenn sie die Teammitglieder befähigen, frühzeitig potentielle Konfliktsituationen im Team anzusprechen. Auch regelmäßige Teamgespräche sind für eine Konfliktprävention zielführend.
2. Es hängt von dem Eskalationsgrad ab, ob eine Teamentwicklung oder eine Teammediation erforderlich ist. Bei eskalierten Teamkonflikten (Glasl: Eskalationsstufe 4–6), die latent den Betriebsfrieden stören und die

Zusammenarbeit beeinträchtigen, können Teamentwicklungsmaßnahmen nur dann Wirkkraft entfalten, wenn ihnen eine Teammediation vorausgeht. Nicht jede Meinungsverschiedenheit ist jedoch gleich ein Konflikt, der eine Konfliktbearbeitung braucht (Glasl: Eskalationsstufe 1–3).

3. Wenn Führungskräfte sich trotz Konflikteskalation entscheiden, eine Teamentwicklung und keine Teammediation zu beauftragen, ist das nicht immer nur einem knappen Budget und geringen Zeit- und Personalressourcen geschuldet. Es hängt auch mit Konfliktscheue bzw. mit mangelnder Konfliktkompetenz zusammen. *«Das bringt nur wieder Unruhe und Streit, dafür haben wir keine Zeit. Wir müssen nach vorne sehen.»* Um konfliktbehaftete Situationen im Rahmen einer Teamentwicklung ansprechen zu können, bedarf es der Bereitschaft der Teilnehmenden, sich dem Konflikt, persönlichen Defiziten oder Gefühlen überhaupt stellen zu wollen. Dem Berater obliegt es, den »Grad der Bereitschaft« einzuschätzen.
4. Bei eskalierten Teamkonflikten sollte der mit der Teamentwicklung beauftragte Berater auf Team- und Konfliktmanagement spezialisiert sein. Wenn sich in der Teamentwicklung Widerstände zeigen, kann er flexibel den Übergang zwischen den Methoden ermöglichen.



Dr. Bettina Janssen

Rechtsanwältin, Mediatorin (BM), Supervisorin (DGSv), systemische Coach (ECA). Lehrbeauftragte Rheinische Fachhochschule (RFH) Köln
www.bettina-janssen.de
 E-Mail: info@bettina-janssen.de