

Lösungsorientierte Strategie bei Teamkonflikten

Wie gehe ich als externe Beraterin bzw. Coachin an **offene oder verborgene Konflikte** heran?

Zunächst empfehle ich ein ausführliches, persönliches Vorgespräch mit der Teamleitung. Sicherlich gibt es in einem solchen Erstgespräch eine Vielzahl an Fragen. Entscheidend in diesem ersten Gespräch ist ein **„Gesamtbild“ von der Konfliktsituation** zu bekommen. Weitere Informationen und Details komplettieren den ersten Eindruck der vorliegenden Konfliktsituation im Laufe der Arbeit mit den Beteiligten vor Ort. Das ist auch beabsichtigt, da ein gewisses Maß an Unvoreingenommenheit den Blick offen hält.

Als Mediatorin bzw. Coachin lege ich meine Aufmerksamkeit vor allem auf folgende Punkte:

- Geschichte des Konflikts
- bisherige Lösungsansätze
- auffällige Verhaltensmuster der Teammitglieder (Eskalationsstufen)
- Konflikt beteiligte Teammitglieder oder Sub-Gruppen
- augenscheinlicher Anteil der Führungskraft an der augenblicklichen Situation
- Umgang mit Konflikten auf der Führungsebene
- Einstellung der Gruppe gegenüber eine externe Unterstützung im Konflikt
- Zieldefinition für die Zeit der Teammediation und für eine definierte Zeit danach
- Tabus bzw. Situationen die ausgeschlossen werden sollen/müssen
- zeitlicher Rahmen für die Interventionsmaßnahmen und ggf. einen Termin zur Steigerung der Motivation durch Sichtung/Erkennen der Erfolgsindikatoren

Entscheidend für die Detailkonzeption der daran anschließenden Teammediation bzw. des Gruppencoachings sind **„Schwere und Ausprägungsform des Konflikts“**.

Für eine erste Einschätzung der Konfliktschwere können die Eskalationsstufen nach „Glasl“ helfen. Liegen beispielsweise bereits Koalitionen in einem Team vor, reicht eine einmalige Teammaßnahme in der Regel nicht aus, um den Konflikt dauerhaft beizulegen. An dieser Stelle ist allerdings auch festzuhalten, dass die Einschätzung aus einem Vorgespräch mit der Teamleitung nur erste Anhaltspunkte bietet, die sich dann im Laufe der Teammediation bzw. des Gruppencoachings verändern können. Mancher Konflikt erweist sich vor Ort als stärker als in einem Vorgespräch dargestellt. Die „Aktualität“ bzw. der „lange Atem“ eines Konflikts gibt Hinweise darauf, inwieweit Hilfestellungen erforderlich sind, sich langsam dem Konflikt zu nähern, damit er erfolgreich bearbeitet werden kann.

Die Konzeption einer Teammediation bzw. eines Gruppencoachings richtet sich also nach der wahrgenommenen Konfliktstärke und seiner Ausprägungsform. Die Erfahrung zeigt, dass **anschließende Teamtrainingsmaßnahmen eine sinnvolle Ergänzung** zur Festigung neu erlernter Teamstrukturen bzw. Interaktionen sind.