



Leseprobe aus Will, Mini-Handbuch Emotionen in Teamkonflikten,

ISBN 978-3-407-36718-1

© 2020 Beltz Verlag in der Verlagsgruppe Beltz, Weinheim Basel  
[http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?  
isbn=978-3-407-36718-1](http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36718-1)

# Vorwort

NEUE HERAUSFORDERUNGEN AM ARBEITSPLATZ: In diesem »Mini-Handbuch Emotionen in Teamkonflikten« erhalten Sie in einem »Bottom-up-Verfahren« aus zahlreichen Fallbeispielen Modelle für die Konfliktanalyse und das Emotionsmanagement am Arbeitsplatz.

## BOTTOM-UP-VERFAHREN

Beim »Bottom-up-Verfahren« werden viele einzelne Situationen miteinander verglichen, um aus den Gemeinsamkeiten Leitlinien herauszuschälen. Der Gegensatz dazu wäre ein »Top-down-Verfahren«, bei dem aus Thesen oder Annahmen Handlungsschritte abgeleitet werden sollen. Dieses Gegensatzpaar nennt man wissenschaftstheoretisch auch induktives (»bottom-up«) beziehungsweise deduktives (»top-down«) Vorgehen.

Die beschriebenen Situationen haben meine Supervisanden und ich während meiner über 30-jährigen Supervisionserfahrung erlebt.

ALTE PROBLEME UND NEUE HERAUSFORDERUNGEN: AGILES MANAGEMENT. Ein Team war und ist immer eine ambivalente Angelegenheit: Einerseits möchte man am Arbeitsplatz Wertschätzung erfahren und dazugehören. Andererseits soll die Unabhängigkeit nicht aufgegeben und die Freiheit behalten werden. Daraus ergibt sich die in diesem Buch beschriebene Spannung im Team zwischen den Polen Nähe und Distanz (s. S. 22). Dieses menschliche Grundproblem wird zudem überlagert durch aktuelle Entwicklungen:

- Erstens: Der derzeitige Fachkräftemangel ermöglicht es Arbeitnehmern, sich den passenden Arbeitsplatz nach Neigung auszusuchen. Arbeitgeber müssen deshalb verstärkt Anreize schaffen, wenn sie gute Mitarbeiterinnen an sich binden wollen. Oft nutzt

man dazu Weiterbildungen, Workshops, Firmenevents und Angebote zur Gesundheitsförderung (zum Beispiel Rückenschule, Yoga). Für erziehende Mütter und Väter sucht man individuelle Lösungen, wie zum Beispiel das Homeoffice. Die Arbeit wird dadurch flexibler und interessanter. Für Arbeitnehmerinnen in gesuchten Berufen – diese haben sich in den letzten Jahren ausgeweitet – hat sich die Position gestärkt. In den unterentwickelten Gegenden Deutschlands jedoch, in denen es nur wenige Arbeitsangebote gibt, stehen vor allem ältere Mitarbeiter in einem Abhängigkeitsverhältnis zum Arbeitgeber. Hier scheint es nur wenige Verbesserungen zu geben.

- Zweitens: Da die Marktbedingungen (zum Beispiel durch die von Trump angezettelten Wirtschaftskriege) sich laufend verändern, müssen sich die Mitarbeiter schneller auf neue Gegebenheiten einstellen. Die Unternehmensleitung muss dann Kompetenzen nach unten delegieren und eventuell entstehende Fehler tolerieren – was ihr nicht immer leichtfällt. Freiheit und Druck gehen dann merkwürdige Verbindungen ein. In einer Zeitschrift für Wirtschaftsberater liest sich dann die Empfehlung für Führungskräfte in etwa so: Die Teammitglieder sind zu selbstständigem Handeln anzuhalten. Aber: Anhalten heißt nicht motivieren. Vorsicht: Wie viel Selbstständigkeit ist hier wirklich erwünscht?
- Drittens: Manchmal bekommt man im Mitarbeitergespräch von seinem Chef Vorwürfe zu hören, die einem neu sind. Zum Beispiel: Man würde sich »reakтив statt proaktiv« verhalten. Früher hätte man zu hören bekommen, man hätte eine »Beamtenmentalität«, sei zu langsam, zu schwerfällig oder einfach nur faul. Heute umschreibt man diese Phänomene mit: »Sie sind nicht bereit die Komfortzone zu verlassen!« Dieser Vorwurf ist meist ungerecht, da man durch betriebsinterne Vorgaben seine enge Zone oft gar nicht verlassen darf. Und komfortabel ist sie sowieso nicht.
- Viertens: Die Formulierung »proaktiv statt reaktiv« ist ein Zeichen dafür, dass agiles Management eingeführt wurde. Agilität

beschreibt die Anpassungsfähigkeit von Organisationen und Personen in Strukturen und Prozesse. Aggressive Wettbewerber, sich verändernde Märkte und diffuse Kundenbedürfnisse erfordern von Mitarbeitern ein proaktives, antizipatives und initiatives Verhalten, um schnell notwendige Anpassungen durchzuführen zu können. Das ist sicherlich richtig. Aber dazu müssen Mitarbeiter befähigt und ermächtigt werden (enabled), um diese Veränderungen auch tatsächlich steuern zu können. Zusammen mit dem Chef sind die Voraussetzungen für proaktives Arbeiten erst zu schaffen! Hier sollten Vorgesetzte in die Pflicht genommen werden, damit nach Fehlern nicht der Schwarze Peter auf die Mitarbeiter abgeschoben werden kann!

- Fünftens: Das agile Management hat seine Wurzeln in der Software-Entwicklung. Es verspricht eine neue »Engineering Culture«. Ziel ist es, ein immer höheres Level (zum Beispiel Marktführerschaft) zu erreichen. Der Begriff Team verschwindet zunehmend und wird ersetzt durch Squad (militärische Einheit), Gilde, Tribe und Chapter. Aus der Dienstbesprechung wird ein »Daily Scrum Meeting«. Positives Denken wird verordnet: My colleagues are awesome! Auf Teamkonflikte sollte man dennoch vorbereitet sein. Denn Neid, Eifersucht und die Rivalität zwischen Teamsuchern und Teamflüchtern wird es immer geben. Sie sind einfach menschlich.
- Sechstens: Paradox klingt die wichtigste These des agilen Managements »Anpassung ermöglicht Selbstentfaltung« – »alignment enables autonomy«. Das könnte in Organisationen funktionieren, in denen eine starke Vision oder Orientierung (alignment) vorgegeben ist. Zum Beispiel bei der Entwicklung neuer Medikamente, bei denen voneinander unabhängige Teams aus unterschiedlichen Disziplinen neue Therapieansätze entwickeln. Apple soll mit vorgegebenen Visionen und Steve Jobs als Visionär das i-Phone entwickelt haben. Aber wie kann zum Beispiel in einer Behörde, in der Regeln, Normen und Standardisierungen

die Selbstentfaltung begrenzen, das agile Management umgesetzt werden? Gibt es nicht einfachere Wege, um die Bürgerzufriedenheit zu steigern?

- Siebtens: Beim agilen Management besteht die Gefahr, dass politisch »links geblinkt«, aber dann doch »rechts überholt« wird. Google kapert beispielsweise den Begriff »Zukunftswerkstatt« von Robert Jungk (1913–1994), um damit seine Trainings zum »agilen Arbeiten« zu etikettieren. Jungk hatte aber im Gegensatz dazu seine kreative Methode als Gegenwehr des Bürgers gegen Großkonzerne – damals waren sie noch kleiner als Google heute – geschaffen. Es steht zu befürchten, dass mit dem Versprechen der Persönlichkeitsentfaltung die Ausnutzung der Ressource Humankapital weiter vorangetrieben wird.

Statt der totalen Hingabe an die Firma ist (Selbst-)Reflexion gefordert: Was will ich? Was wollen die Kolleginnen? Was will meine Firma? Wie funktioniert meine Firma? Wie greifen die Zahnräder dort ineinander? Was bin ich bereit, in meiner Arbeit zu geben?

Supervision, Coaching und Teamtraining kann hier unterstützen. Aus kritischer Distanz lassen sich Chancen und Fallstricke leichter erkennen. Darum geht es in diesem Buch.

# Fragen, Antworten, Quintessenzen (FAQ)

## ? WELCHE ROLLE SPIELEN EMOTIONEN IN TEAMKONFLIKTEN?

Wenn wir unter den Teppich der Sachfragen schauen, spüren wir (auch) bei unseren Mitmenschen Wünsche nach Nähe und/oder Distanz, nach Aufmerksamkeit und Sicherheit. Wenn diese Wünsche nicht befriedigt werden, dann entstehen Unsicherheiten, Kränkungen und Ängste vor Ausgrenzung. Wenn stattdessen die Wünsche zumindest teilweise erfüllt werden, entwickelt sich ein starkes Team.

## ? WOZU MUSS ICH ETWAS VON EMOTIONEN WISSEN?

Die eigenen Empfindungen beziehungsweise unsere Intuitionen geben uns wichtige Informationen. Sie zeigen uns Chancen und Gefahren auf. Wenn wir auf ihre Hilfe verzichten, dann können wir unseren Teamalltag schlechter steuern. Emotionen sind manchmal belastend, aber zugleich auch die Tür zu Kreativität und Lebendigkeit.

## ? KANN MAN SCHWIERIGE KOLLEGEN ÜBERHAUPT NOCH VERÄNDERN?

Wir können unsere Mitmenschen nicht therapieren. Aber wenn wir uns geschickter verhalten, dann bringen wir sie automatisch auf andere Wege. Mit der Gesprächsmethode »Kritik ohne Angriff« lassen sich emotionale Konfliktursachen besser analysieren und unproduktive Nebenschlachtfelder vermeiden.

## ? WIE KANN MAN MIT EMOTIONS MANAGEMENT TEAMKONFLIKTE ENTSCHÄRFEN?

Emotionsmanagement setzt zugleich an zwei Punkten an: Es kombiniert Sachfragen mit Gefühlen. Ziel ist es, mit Einfühlungsvermögen die inneren Beweggründe und Handlungsstrategien eines Mitmenschen zu entdecken, um eine rasche Problemlösung zu erzielen und

ein höheres gegenseitiges Einverständnis zu erreichen. Zugegeben, das ist nicht einfach. Denn dazu müssen Sie kurzfristig aus Ihrer eigenen Betroffenheit herauskommen und die Verhältnisse durch die Brille Ihres Mitmenschen betrachten.

Jeder kann mit etwas Emotionsmanagement dazu beitragen, zeit- und energiefressende Auseinandersetzungen – wo auch immer – zu vermeiden. Fangen Sie doch damit am besten gleich an Ihrem Arbeitsplatz an und nehmen Sie den Sand aus dem Getriebe Ihres Teams.

#### ? MUSS MAN IMMER ALLES VERSTEHEN?

Verstehen ist hier als »nachvollziehen können« gemeint: Wie und warum kam jemand zu einer bestimmten Einstellung oder Handlung? Das Interesse für Verhaltensursachen ist Wertschätzung an der Person des anderen – ohne diese verändern sich Menschen nicht freiwillig. Verstehen bedeutet aber noch lange nicht, dass man die Verhaltensweisen des anderen gut findet! Selbst wenn Sie mit sehr schwierigen Menschen arbeiten sollten, zum Beispiel als Psychologe mit Straftätern, gilt die Regel »Akzeptanz der Person, Ablehnung der Tat«.

#### ? WELCHE VORAUSSETZUNGEN BRAUCHT MAN FÜR EMOTIONS MANAGEMENT?

Man benötigt Interesse an seinen Mitmenschen, Einfühlungsvermögen und Ehrlichkeit. Außerdem sollte man Sachfragen von Emotionen gut unterscheiden können.

#### ? WAS SOLLEN DIE KROKODILE UND NILPFERDE?

Tiervergleiche symbolisieren menschliche Verhaltensweisen. Vermeiden Sie, in jedem schwierigen Menschen gleich Ihren Feind (= Krokodil) zu sehen! Vielleicht ist dieser nur deshalb schwierig, weil er sich Ihnen ungeschickt in den Weg stellt (= Nilpferd), um Aufmerksamkeit und Wertschätzung zu finden.

**?** WAS IST DENN NEU AM EMOTIONS MANAGEMENT?

Es gibt viele gute Gesprächsmodelle, zum Beispiel von Friedemann Schulz von Thun, Carl Rogers, Marshall Rosenberg, Cornelia Schinzelarz und einigen anderen. Die hier vertretene Variante des Emotionsmanagements mit der Gesprächsführung »Kritik ohne Angriff« bringt gute Ergebnisse bei »emotional instabilen Menschen«, die es »eigentlich gut meinen«, sich aber ungeschickt beziehungsweise anscheinend irrational verhalten. Diese Art der Geschäftsführung ist eine auf den Arbeitsalltag angepasste »Light-Version« der therapeutischen Arbeit mit Patienten. (Ich arbeitete früher als Sozialarbeiter in der Psychiatrie.)

**?** WAS IST ÜBERHAUPT EIN TEAM?

Ich fasse den Teambegriff sehr weit: Wenn zwei oder mehr Menschen an einem gemeinsamen Projekt kooperativ zusammenarbeiten, ist das ein Team.

**?** WARUM FUNKTIONIEREN TEAMBEZIEHUNGEN HÄUFIG NICHT?

Den Ehepartner kann man sich aussuchen – und trotzdem gibt es viele Eheprobleme und Scheidungen. Bei Teams sind noch mehr Probleme zu erwarten, da hier die Partnerwahl eingeschränkt ist. Wenn Sie als Vollzeitkraft in ein neues Team einsteigen, müssen Sie mit dem bestehenden »Gesamtarrangement« (zwangswise?) 40 Stunden die Woche zurechtkommen. Da sind Reibungen vorprogrammiert.

**?** WARUM WEHREN SICH VIELE KOLLEGEN NUR UNZUREICHEND GEGEN SCHLECHTE ARBEITSBEDINGUNGEN IM TEAM?

Viele Mitarbeiter vermeiden Auseinandersetzungen, da sie sich vor Konflikten fürchten. Es könnte durchaus schlimmer werden (meistens wird es schlimmer, da die Wut doch irgendwann unkontrolliert herausplatzt). Andere arbeiten unzufrieden weiter, da sie sich eine Kündigung finanziell nicht leisten können.

**? WARUM SIND UNSERE ARBEITSBESPRECHUNGEN SO NERVTÖTEND?**

Frustrierende Sitzungen, Besprechungen oder Meetings zeigen Ihnen an, dass irgendetwas nicht stimmt: Ist der Arbeitsauftrag unklar oder nicht zu erfüllen? Gibt es persönliche Rivalitäten? Glauben Sie Ihren Gefühlen und suchen Sie die Ursachen (»Checkliste für die Teamdiagnose«, s. S. 197).

**? WORAN ERKENNE ICH EIN GUTES ARBEITSVERHÄLTNIS?**

Wenn man nicht nur ehrliche Feedbacks erhält, sondern auch solche geben darf, dann ist das ein Zeichen von gegenseitiger Akzeptanz und von Vertrauen.

**? LOHNT ES SICH DENN ÜBERHAUPT, VIEL ENERGIE IN SEIN ARBEITSVERHÄLTNIS ZU STECKEN?**

Ja, denn meistens verbringt man am Arbeitsplatz mehr Zeit als mit der Familie, dem Ehe- oder dem Liebespartner.

**? WIE VIEL GEBORGENHEIT KANN EIN TEAM GEBEN?**

Vorsicht: Ein Team ist keine Liebes-, sondern eine Zweckgemeinschaft. Trotz vieler netter Worte – letztlich geht es im Team um Erfolg, den Gelderwerb und um die Karriere. Wer mit hohen emotionalen Ansprüchen an seine Teamkollegen herangeht, riskiert Enttäuschungen.

**? WIE LANGE DAUERN TEAMVERÄNDERUNGEN?**

Manchmal geht es ganz schnell. Wenn ein Team zum Beispiel nur unter einer schlechten Organisation leidet, dann genügen schon ein neuer Arbeitsverteilungsplan, sauber geführte Protokolle und kreative Moderationsmethoden, um rasch Erfolge zu erzielen. Gelegentlich bremsen auch nur Missverständnisse, die schnell ausgeräumt werden können.

Schwieriger wird es, wenn sich mehrere persönliche und strukturelle Faktoren überlagern: Termindruck, Animositäten, ungeklärte

Arbeitsaufträge, Werthaltungen, Rivalitäten, unterschiedliche Anerkennungs- und Sicherheitsbedürfnisse. Sie bilden zusammen die »Betriebsanleitung« eines Teams. Erst wenn man das »Handbuch seines Teams« lesen gelernt hat, wird man mit Teamveränderungen Erfolg haben.

**?** ALS FÜHRUNGSKRAFT HABE ICH NUR WENIG ZEIT. WAS KANN ICH TUN?

Keep it simple: Zeigen Sie Interesse an Ihren Mitarbeitern. Besuchen Sie diese gelegentlich an deren Arbeitsplatz und fragen Sie nach der aktuellen Stimmung. Bieten Sie kleinere Unterstützungen an. Mehr brauchen Sie nicht zu tun. Wenn Sie extrem viel Engagement zeigen würden, dann würde man Sie wahrscheinlich als unliebsamen »Kontrolletti« ausgrenzen.

**?** WARUM SCHREIBEN SIE VIEL PROBLEMATISCHES ÜBER TEAMS?

Ich berate seit 35 Jahren Teams bei ihrer Arbeit und kann die häufig in der Literatur anzutreffende Teambegeisterung nicht unbedingt teilen. Teammitglieder arbeiten zunächst deshalb zusammen, weil sie Geld verdienen müssen und (hoffentlich) einen gemeinsamen Zweck verfolgen und nicht, weil sie sich so gerne mögen. Wer kritisch an die Arbeit im Team herangeht, ist auf Widerstände besser vorbereitet.

**?** WAS MACHT EIN SUPERVISOR?

Supervision beschäftigt sich unter anderem mit den Beziehungen der Teammitglieder untereinander. Dabei werden persönliche und institutionelle Hintergründe aufgeklärt. Da der Supervisor außerhalb des Teams und (in der Regel) auch der Arbeitsstelle steht, kann er bei Konflikten wie ein Makler die vorhandenen Veränderungsspielräume ausloten und einen Interessenausgleich begünstigen.

Supervisoren sollten im Berufsverband Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e. V. (DGSv) organisiert sein.

# Welche Emotionen bestimmen die Teamdynamik?

## DIE ZWEI AUFGABEN EINES TEAMS

Grundsätzlich müssen in einem Team, das seinem Namen wert sein will, zwei sich widersprechende Aufgaben gelöst werden: Einerseits soll jedem Teammitglied ausreichend Raum für Emotionen und Kreativität zugestanden werden, andererseits soll sich jeder Kollege dem Gesamtinteresse des Teams zuordnen.

Ein lebendiges Team sollte es gut schaffen, ohne Gleichmacherei mehrere unterschiedliche, emotionale Menschen in einen Arbeitszusammenhang zu bringen. Gemeinschaft und Individuum müssen sich die Waage halten, denn zu viel Teamzwang stört die Einzelleistung und zu viele Egotrips der Teammitglieder blockieren die Zusammenarbeit.

### WIE PASST DAS INDIVIDUUM INS TEAM?

Ein lebendiges Team findet sein Gleichgewicht, wenn

- jedes Teammitglied ungehindert seine eigene **Kreativität** entfalten kann,
- jedes Teammitglied die **gemeinsamen Teaminteressen** wirklich akzeptiert.

Ein Team wird missbraucht,

- wenn es zu einem **Sprungbrett für Egotrips** wird: Gemeinschaftliche Ressourcen werden von Einzelnen zum eigenen Vorteil ausgebaut.
- oder wenn es zu einer **Sekte** verkommt: Jedes Teammitglied hat sich unkritisch einer dogmatischen Vision unterzuordnen.