

## Konflikte in Unternehmen

Experte **STEFAN GÖTZ** präsentiert konkrete Fälle aus der Praxis.

**Konflikte sind Bestandteile** unserer täglichen Arbeit. Sie entstehen durch unterschiedliche Zielsetzungen, Anforderungen, Meinungen, neue Herausforderungen oder andere Veränderungen im Arbeitsumfeld. Wir sind mit ihnen konfrontiert, ob wir wollen oder nicht. Der **trend** zeigt an dieser Stelle in loser Folge typische Konfliktmuster und Lösungsmöglichkeiten auf.

**Der Fall:** Ein Team – bestehend aus 12 Personen und dem Teamleiter – agiert von verschiedenen Standorten aus. Monatliche Treffen dienen dem Informationsaustausch und der Abstimmung von gemeinsamen Zielen. Die Organisation hat einen Wandel erlebt von wenig zu mehr Struktur. Abteilungsziele werden im Großen und Ganzen gut erreicht, trotzdem wird im Team spürbar, dass nicht alle Kommunikationsbedürfnisse und -vorstellungen befriedigt werden. Um die Kommunikation im Team zu verbessern, wird eine Teamsupervision in Auftrag gegeben. Bei der Thematisierung vorhandener Kommunikationsbedürfnisse der einzelnen Teammitglieder und anschließender Definition neuer Kommunikationsregeln im Team stellt sich heraus, dass ein Teammitglied ein altes Thema mit sich herumträgt: „Der Chef hatte vor Monaten bei einer internen Veranstaltung schlecht über eine ehemalige Kollegin geredet.“ Der



Chef weist den Vorwurf zurück und es entsteht ein emotionaler Schlagabtausch zwischen Chef und Teammitglied mit wechselseitigen Vorwürfen, Beschuldigungen und Rechtfertigungen.

**Analyse:** Ein diffus und latent vorhandenes Thema, das innerhalb des Teams keinen konkreten Personen zugeordnet werden kann, steht im Raum. In solchen Situationen wird gerne das Thema Kommunikation im Team als Projektionsschirm herangezogen. So auch in diesem Fall. Die Supervision hat es ermöglicht, den interpersonellen Konflikt zwischen dem Teammitglied und dem Chef sichtbar zu machen und anzusprechen. Friedemann Schulz von Thun beschreibt in seinem Vier-Ohren-Modell die unterschiedlichen Ebenen von Kommunikation beziehungsweise welche Aspekte in Nachrichten übermittelt werden. Das Modell veranschaulicht auf theoretischer Ebene, warum Menschen an einander vorbeireden und Missverständnisse in der

zwischenmenschlichen Kommunikation entstehen. Der Chef kommuniziert sehr ausgeprägt auf der Sachebene (am „Sachohr“), das Teammitglied hingegen auf der Beziehungsebene (dem „Beziehungsohr“), was dazu führt dass sie an einander vorbeireden und sich gegenseitig nicht verstehen. Konstruktive Kommunikation ist aber erst möglich, wenn Gesprächspartner eine gemeinsame Gesprächsebene finden oder erkennen, auf welchem Ohr der Gesprächspartner hellhörig ist und sich darauf einstellen.

**Konfliktbehandlung:** Um den vorhandenen interpersonellen Konflikt zwischen dem Chef und seinem Teammitglied zu bearbeiten und nachhaltig zu lösen, sollte die Konfliktlösungsmethode Mediation eingesetzt werden. Coaching kann den Chef bei seiner Führungsaufgabe unterstützen, indem Kommunikationsmuster reflektiert werden, Perspektiven aufgezeigt und neue Verhaltensalternativen erarbeitet werden. Durch die Reflexion der teaminternen Kommunikation mittels Supervision wurde der interpersonelle Konflikt aufgedeckt. Dieses Instrument kann weiter dabei unterstützen, Muster sichtbar zu machen und Weiterentwicklung zu ermöglichen.

**Stefan Götz**  
*Managing Partner KonKom*  
[www.konkom.at](http://www.konkom.at)