

## HALTUNG BEI SCHWIERIGEN GESPRÄCHEN IM TEAM

Die **sachliche Darstellung** und das **Aushandeln konkurrierender Bedürfnisse** der Beteiligten sollten bei solchen Gesprächen im Vordergrund stehen. Die verschiedenen Ansichten und Meinungen müssen so besprochen werden, dass jeder seine Position vortragen kann und sich ernst genommen fühlt. Das Gesprächsziel ist **das Erreichen einer Lösung** unter weitgehender Berücksichtigung der Positionen und Bedürfnisse der Teampartner, eine sogenannte **Win-win-Situation**. Manchmal hilft es auch, eine neutrale Person hinzuzuziehen.

## TEAMKONFLIKTE GEMEINSAM PROFESSIONELL BEARBEITEN

Bei der Entwicklung eines Teams gibt es verschiedene **Phasen** (vgl. Kapitel 1, S. 20), sie sind durch unterschiedliche Formen von Nähe und Entfernung der Teampartner gekennzeichnet.

Wenn es in einem Team Probleme gibt, kann das besagte Phasenmodell von FRANCIS und YOUNG als fachliche Grundlage bei der Ursachenforschung herangezogen werden. Teamkonflikte sind jedoch nicht einfach nur ein Teil des Teamentwicklungsprozesses, sie haben viele unterschiedliche Ursachen.

Woran erkennt man überhaupt, dass in einem Team ein Konflikt besteht, der bearbeitet werden muss?

**Konfliktindikatoren** werden auf der **personenbezogenen Ebene** im eigenen Erleben spürbar. Sie treten außerdem auf der **interaktionsbezogenen Ebene** im zwischenmenschlichen Umgang auf und werden **in konkreten Arbeitssituationen** sichtbar.

In der Regel spürt man zu allererst bei sich selbst, dass etwas nicht stimmt. Folgende Indikatoren sind sichere Anzeichen für einen Konflikt:

- » fehlende Arbeitsmotivation
- » Unwohlsein in Anwesenheit des Teampartners
- » Taktieren beim Ansprechen kontroverser Themen
- » Angst, ein Problem zu besprechen
- » hoher Gesprächsbedarf gegenüber Dritten über die Arbeit
- » quälende innere Problemgespräche (intrapersoneller Konflikt).

Je nach eigener **Lebensbiografie** und **Temperamentslage** verhalten sich Menschen im **Umgang mit Konflikten** unterschiedlich. Die folgenden Ausführungen über verschiedene Konflikttypen helfen bei der Selbstreflexion und beim Verstehen eigener – oft unbewusster – Haltungen im Umgang mit problematischen Arbeitssituationen ebenso wie beim Verständnis des Gegenübers.

Es handelt sich um eine stark verallgemeinernde Darstellung. Beim Lesen werden Sie das Gefühl haben, dass Sie dem einen oder anderen Konflikttyp schon einmal begegnet sind – vielleicht ja auch in sich selbst.

Welcher Konflikttyp bin ich eigentlich?

<b>der Kompromissler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ testet vorsichtig, wie weit er gehen kann, um sein Ziel zu erreichen</li> <li>➤ sucht nach tragfähigen Lösungen</li> <li>➤ gibt bei Gegenwind sofort nach</li> <li>➤ akzeptiert, dass es nicht immer ideale Lösungen gibt</li> </ul>
<b>der Harmoniebedürftige</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ leugnet den Konflikt</li> <li>➤ geht ihm aus dem Weg</li> <li>➤ kann schlecht Nein sagen</li> <li>➤ sieht Menschen positiv</li> <li>➤ hält Streit für schlecht</li> <li>➤ hat seine Mitte gefunden</li> </ul>

<p><b>der Konfliktfähige</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ vertritt seine Meinung offen</li> <li>➔ toleriert andere Meinungen</li> <li>➔ kann Fehler zugeben</li> <li>➔ verfolgt seine Ziele</li> <li>➔ nimmt dabei Rücksicht auf andere</li> </ul>
<p><b>der Streitsüchtige</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ versucht, Situationen sofort zu klären</li> <li>➔ muss immer Recht behalten</li> <li>➔ muss möglichst gewinnen</li> <li>➔ traut sich etwas</li> <li>➔ denkt: Schuld sind die anderen</li> </ul>
<p><b>der frustrierte Negaholiker</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ sieht alles negativ</li> <li>➔ wehrt Neues ab</li> <li>➔ sieht keine Lösungen</li> <li>➔ bewirkt, die eigene Meinung zu überdenken</li> <li>➔ regt zu überzeugenden Begründungen an</li> </ul>

— (vgl. [www.pflegewiki.de/wiki/Konfliktgespräch](http://www.pflegewiki.de/wiki/Konfliktgespräch))

Keiner dieser Konflikttypen ist an sich gut oder schlecht. Die Darstellung soll vor allem zum **Nachdenken über das eigene Konflikthandeln** anregen.

Der eigene Weg, mit Konflikten umzugehen, ist für die jeweilige Person subjektiv sinnvoll. Teamarbeit erfordert einen **lösungsorientierten Umgang** mit Konflikten und die Bereitschaft, sein eigenes Handeln zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Während der familiären Sozialisation und im Rahmen bestimmter Familienkonstellationen erlernen Menschen **Handlungsmuster** für den Umgang mit Konflikten. Unbewusst verwenden sie immer wieder die gleichen Muster, um schwierige Situationen zu lösen.

Bezogen auf den zwischenmenschlichen Umgang (interaktionelle Ebene) mit dem Teampartner gibt es **Regeln**, die Sie **in Konfliktgesprächen** unbedingt einhalten sollten. Vermieden werden sollten **Fallen**, die einem solchen Gespräch einen negativen Verlauf geben.

### Regeln

das Verhalten beschreiben, nicht interpretieren

Auswirkungen des Verhaltens für sich und andere darstellen

eigene Gefühle benennen

dem anderen Gelegenheit zur Darstellung seiner Sichtweise geben

Ich-Botschaften verwenden (siehe S. 108)

mit eigenen Worten formulieren, was verstanden wurde

### Fallen

eine Verteidigungshaltung einnehmen

auf einer Machtposition beharren

Schulduweisungen und Verletzungen formulieren

Fehler des anderen darstellen

sich hinter Sachzwängen oder Autoritäten verstecken

eigene Wünsche, Ziele und Bedürfnisse verschweigen

frühere Probleme ausgraben

widerwilliges Nachgeben und Schuldgefühle auslösen

Schwelende, nicht bearbeitete Konflikte wirken sich auf die gemeinsame Arbeit beim Unterrichten aus. **Indikatoren auf der arbeitsorganisatorischen Ebene können sein:**

- ➔ Es treten **Missverständnisse** und **Abstimmungsprobleme** im Unterricht auf.
- ➔ Die Teampartner halten **Absprachen** nicht ein.
- ➔ Das **Beharren auf Regeln** und **unflexibles Handeln** erschweren das gemeinsame Unterrichten.
- ➔ Ein Teampartner versucht, seinen **Macht- und Aktionsraum** im Unterricht auszudehnen.
- ➔ Es finden **Alleingänge** im Umgang mit Schülern ohne Absprache statt.

Wenn das Gleichgewicht auf der arbeitsorganisatorischen Ebene aus den Fugen geraten ist, empfiehlt es sich, das Gespräch auf der **fachlichen Ebene** zu suchen. Welche Absprachen über die Verteilung von Aufgaben und Verantwortungen gibt es? **Der Download 1.1, Formen der Zusammenarbeit** , bietet eine fachbezogene Grundlage, um über gemeinsame Aufgaben und die Zuständigkeit der Regel- und der Förderschullehrkraft Vereinbarungen zu treffen.

Ein gemeinsamer Blick mit dem Teamkollegen **auf den schulorganisatorischen Rahmen** sollte bei der Suche nach Ursachen für Teamkonflikte nicht vergessen werden. Denn manchmal sind es auch Bedingungen außerhalb des Teams, welche die Arbeit erschweren, wie z. B.:

- » **keine Zeit** für informelle Kontakte, weil Pausenaufsichten gegenläufig gesteckt sind
- » zu wenige **gemeinsame Unterrichtsstunden**
- » ein Kollege unterrichtet viele Fächer, der andere ist nur wenige Stunden in der Klasse
- » die Förderschullehrkraft kann aus organisatorischen Gründen nie am **Elternabend** teilnehmen  
etc.

Auf der arbeitsorganisatorischen Ebene identifizierte Probleme sind manchmal relativ leicht zu lösen und verbessern die Arbeitssituationen für ein Team deutlich.

## Tipp

Gemeinsam Überlegungen auf der **schulorganisatorischen Ebene** anzustellen und diese der Schulleitung mit der Bitte um Veränderung vorzutragen, schweißt ein Team manchmal neu zusammen.