

## Wenn die Verletzungen im Team tief sitzen

### Ausgangslage

Natürlich gibt es in jedem Team Unstimmigkeiten, Streitereien oder Meinungsverschiedenheiten. Es „menschelt“ eben da, wo Menschen zusammenarbeiten. Während sich über den Grossteil von Meinungsverschiedenheiten reden lässt, gibt es immer wieder tiefergehende Konflikte, die sich nicht im Laufe der Zeit auflösen. Im Gegenteil, sie verhärten sich, eskalieren allenfalls und werden nicht nur für die Beteiligten, sondern für das ganze Umfeld zur grossen Belastung. Jede Führungsperson, die sich mit einem solchen Konflikt im Team konfrontiert sieht, wird sich mit den folgenden Fragen auseinandersetzen müssen:

Kann ich die Konfliktparteien evtl. separat weiter beschäftigen?

Muss ich mich mindestens von einer oder sogar von mehreren Personen trennen, um wieder Ruhe im Team zu haben? Ist Coaching (Mediation) eine realistische Möglichkeit der Konfliktlösung?

### Typische Verhaltensmuster

Personen, die tiefgehende Konflikte miteinander haben, aktualisieren in der Regel ganz archaische Muster.

1. gegen den anderen: Kampf
2. weg von dem anderen: Flucht
3. ohne den anderen: Erstarrung / sich tot stellen
4. zusammen mit dem anderen: Kooperation (leider selten)

Zu 1) Während es zu Zeiten der Jäger und Sammler noch sinnvoll und sogar lebensnotwendig gewesen sein mag, bei drohender Gefahr mit einem Adrenalinstoss zu reagieren und sich auf den Gegner zu werfen, erscheint das gleiche Verhalten im 21. Jahrhundert am Konferenztisch als nicht angebracht und ziemlich unbrauchbar. Im Gegenteil, das Eintreten von biochemischen Reaktionen im Gehirn wirkt meistens denkverhindernd. Genau das Denken wäre aber gefragt.

Zu 2) Die zweite Möglichkeit unserer Vorfahren auf drohende Gefahr aussichtsreich zu reagieren bestand darin, möglichst rasch der Gefahr zu entfliehen. Nichts anderes als zu fliehen betreibt die Fachperson, die in einer Sitzung von einem Kollegen oder von einer Kollegin scharf angegriffen wird, verzweifelt aufspringt und mit entsprechendem „Türzuknallen“ den Raum verlässt. Diese Verhaltensweise bringt uns bezüglich der Konfliktbereinigung ausser einer momentanen Entlastung ebenfalls nicht weiter.

Zu 3) Die dritte Variante, die schon zu Urzeiten praktiziert wurde, bestand darin, sich bei drohender Gefahr

einfach tot zu stellen. Diese Verhaltensweise ist im Tierreich allenfalls erfolgversprechend. Übertragen in die heutige Arbeitswelt wären vergleichbare Muster wie bspw. dem Gegner aus dem Weg gehen, nicht mehr zuhören, Festhalten an fixen Meinungen. In diesem Fall erreichen Botschaften, Aufforderungen mitzudenken, Vorwürfe etc. die Person nicht

mehr. Es hat gar keinen Sinn, auf jemanden in einem Erstarrungsverhalten weiter einzureden.

Zu 4) Die vierte Variante wäre eigentlich die anzustrebende Möglichkeit der Reaktion. Leider ist sie aber bei tiefliegenden Verletzungen aufgrund der drei oben beschriebenen „instinktiven“ Varianten wenig wahrscheinlich. Hier setzt die Arbeit der ausgebildeten Fachperson an.

### Mögliche Vorgehensweise in der Konfliktlösung

Die Mediatorin versucht die beiden Konfliktparteien wieder an einen Tisch zu bekommen. Nach meinen Erfahrungen benötigt das einige Vorarbeit. In der Regel sind zuerst Einzelgespräche sehr sinnvoll, damit die verletzte Person ihre Erstarrung, ihre Wut oder Frustration ungefiltert herauslassen kann. Im Regelfall tut es der verletzte Person sehr gut, das Angestaute einer neutralen Person, die erst einmal „nur“ zuhört zu erzählen. Häufig hat das einen grossen Effekt bezüglich der eigenen Bewusstwerdung des wahren Problems. Die neutrale zuhörende Person soll hier keinesfalls den Fehler begehen, gleich irgendwelche Lösungen vorzuschlagen (Achtung: Männer sind diesbezüglich häufig besonders anfällig). Es geht erst einmal darum, die angestauten Gefühle zu verstehen und zu akzeptieren.

Vielleicht erklären sich dann beide Konfliktparteien zu einem gemeinsamen Gespräch bereit. Auch hier erscheint es wieder ganz zentral, die jeweilige Gefühlslage der KontrahentInnen herauszuarbeiten. Es geht eigentlich nie um irgendwelche Differenzen auf der Sachebene. Genau auf diese Sachebene wird aber immer wieder gerne ausgewichen, zumal in der Arbeitswelt gerne die Sachlichkeit gepredigt wird. Tiefe Emotionen lassen sich jedoch nicht versachlichen

(sie lassen sich nur unterdrücken und das gibt auf die Dauer Magengeschwüre). Der Mediator hat also die nicht ganz leichte Aufgabe, den KontrahentInnen die eigene Gefühlslage bei der Schilderung der Vorkommnisse klarzulegen. Es geht nicht darum, dem Gegenüber unkontrolliert „etwas an den Kopf zu werfen“, sondern darum, genau zu empfinden, was die Vorkommnisse bei einem selbst ausgelöst haben.

Der Coach muss darauf achten, dass das jeweilige Thema wirklich auf den Punkt gebracht wird. Bevor nicht alle Verletzungen benannt worden sind, kann es keine Annäherung geben. Das Gegenüber muss das ganze Ausmass der Verletzung erfahren. Häufig ist es so, dass gerade sehr stark gekränkte Personen mehrere Anläufe bzw. Durchgänge im Gespräch benötigen, um die innerlichen Aufwallungen abzubauen

zu können. Das erfordert von der neutralen Person eine gewisse Disziplin und eigene Klarheit, wird sie doch einerseits mit der eigenen Konfliktfähigkeit, andererseits mit der Ungeduld und emotionalen Befindlichkeit der zweiten Konfliktpartei konfrontiert. So geschieht es immer wieder, dass nur

Scheinlösungen erarbeitet werden und der unterschwellige nicht gelöste Konflikt im Untergrund weiter auf „kleiner Flamme kocht“. In dem Fall ist eine weitere Eruption fast vorprogrammiert.

Im Fall einer tiefgreifenden Konfliktbearbeitung, das heisst, wenn die Kontrahenten es mithilfe einer Fachperson erreicht haben, durch echtes gegenseitiges Zuhören einen Perspektivwechsel vorzunehmen, ist die Wende geschafft. Dann kommt wieder etwas ins Fliesen und es besteht Hoffnung, dass die ehemaligen Konfliktparteien in Zukunft recht gut zusammen arbeiten können.

Es ist einen Versuch wert!

Dr. phil. Martin Sassenroth

sassenroth coachings  
dr. martin sassenroth  
waldeggstrasse 47  
3097 liebefeld bern  
coaching@sassenroth.ch  
www.sassenroth.ch