

Teamarbeit

Emotionen am Arbeitsplatz!

Wenn in Unternehmen die Wünsche nach Wertschätzung, Aufmerksamkeit oder Sicherheit nicht erfüllt werden, dann entstehen häufig Unsicherheiten, Kränkungen und destruktives Verhalten. Teamleiter, die die „Sprache der Emotionen“ verstehen, können sich klar orientieren. Unproduktive Nebenschlachtfelder lassen sich dann umgehen und Kräfte sinnvoller einsetzen. Wie Führungskräfte Teamkonflikte erkennen und lösen können erfahren Sie hier von Bestseller-Autor Dr. Franz Will.



Dr. Franz Will arbeitete als Sozialpädagoge, bevor er Supervision und Philosophie studierte. Seit über 20 Jahren ist er in München als Teamtrainer, Coach und Supervisor (DGSv) im Einzelcoaching, im Gruppentraining und im Open-Space tätig. www.franz-will.de

Teamkonflikte sind häufig unberechenbar. So überraschend wie eine Gewitterwolke verdunkeln Emotionen den zuvor noch blauen Teamhimmel. Plötzlich können aus kleinen Versäumnissen, Ungeschicklichkeiten oder unklaren Absprachen Grundsatzprobleme erwachsen und heftige Auseinandersetzungen ausbrechen. Die Kritisierten begreifen den Kern der Vorwürfe nicht. Okay, da wurde „einmal“ (?) eine benutzte Kaffeetasse nicht in die Spülmaschine gestellt und „ein“ (?) anderes Mal ein wichtiger Termin übersehen – aber deshalb ist man doch nicht gleich ein Sicherheitsrisiko für die ganze Firma! Der vorgebrachte Konfliktanlass scheint zu geringfügig zu sein, um diesen gewaltigen Ärger auslösen zu können – es muss sich also um Rivalitäten oder einfach nur um Mobbing handeln – so denken die Angeklagten. Die Kritisierten verstehen hingegen nicht, warum die anderen die Schwere des Problems nicht verstehen und werden immer ungeduldiger. Möglich, dass es sich bei der unsauberen Kaffeetasse nur um die Spitze eines Eisberges handelt – aber genauso gut ist es möglich, dass es gar keinen Eisberg gibt, an dem die Titanic der Firma aufgeschlitzt werden könnte.

Für Teamkonflikte gibt es viele Möglichkeiten, wie

■ Verschiedene Rollen am Arbeitsplatz: In der Regel hat man am Arbeitsplatz mehrere Aufgaben zugleich: als Team- oder Abteilungsleiter hat man übergeordnet zu führen, gegenüber dem Aufsichtsgremium untergeordnet zu koordinieren und gegenüber Kollegen gleichberechtigt sich zu unterstützen. Emotionale Verwirrungen sind da an der Tagesordnung.

■ Bedürfnisse nach Nähe oder Distanz: Manche Mitarbeiter tauchen vergnügt in die Gemeinschaft der Kollegen ein, andere wiederum empfinden Teamarbeit jeglicher Art nur als lästige Zeitverschwendung. Die einen planen zum Beispiel begeistert den Betriebsausflug, die anderen fahren nur dann mit (wenn überhaupt?), wenn alles garantiert zu einem bestimmten Zeitpunkt beendet ist. Dieses Gegensatzpaar, das in fast jedem Team anzutreffen ist, nenne ich Teamsucher und Teamflüchter. Emotionen am Arbeitsplatz sind deshalb zunächst zwischen den Polen Nähe und Distanz zu finden. Hinzu kommt, dass Frauen und Männer sich Arbeitsbeziehungen tendenziell unterschiedlich wünschen. Reine Frauenteams stellen hohe emotionale Ansprüche an ihr Team: sie erwarten Ver-

trauen und geizen nicht mit Nähe und Unterstützung. Männerteams hingegen reicht in der Regel ein „kumpelhaftes“ Arbeitsverhältnis: „Du machst deine Arbeit OK und Spaß darf sein – dann passt das schon.“ Beide Verhaltensweisen haben ihre Vor- und Nachteile.

■ „Gefühlte Bedrohung“ am Arbeitsplatz: Krokodil oder nur Nilpferd? Arbeitsplatzabbau und die Folgen der Globalisierung irritieren viele Mitarbeiter – auch (oder besonders dann) wenn sie nach außen hin besonders „tough“ auftreten. Nicht selten sieht man dann in eigentlich harmlosen, aber schwerfälligen Kollegen seinen Gegner. Man fürchtet sich von gefährlichen Krokodilen umzingelt, obwohl man es eigentlich nur mit dicken, ausschließlich vegetarisch veranlagten Nilpferden zu tun hat, die einem mit ihrer Breitseite den Weg versperren. Die „gefühlte Bedrohung“ am Arbeitsplatz führt dann zu irrationalen Abwehrkämpfen, die das Arbeitsklima total ruinieren können. Zunehmend verwischt dann die Grenze zwischen Opfer und Täter. Irgendwann weiß keiner mehr, wie und durch was die Konflikte begonnen haben.

STRATEGIEN FÜR VORGESETZTE UND TEAMLEITER

Eine neue Leitungsstelle bringt (hoffentlich) mehr Geld, mehr Informationen, mehr Einfluss, mehr Prestige – aber sie hat auch ihren Preis. Leitung bedeutet den Abschied aus der »kuscheligen« Teamatmosphäre in die sauerstoffarme Einsamkeit der Leitungshöhen. Jetzt braucht man eine Leitungsphilosophie, das ist die Summe von Werthaltungen und Sichtweisen, die das berufliche Handeln bestimmen. Manche Haltungen sind tendenziell problematisch, andere eher förderlich.

Problematische Haltungen sind etwa

■ „Ich wurde Leiter, weil ich fachlich der Beste bin.“ Das ist sehr ungünstig, weil: Sie wurden Leiter, weil Sie ein Team oder eine Abteilung führen sollen. Ihre fachliche Qualifikation ist zwar wichtig, aber zweitrangig. Vorsicht: Ihr Siegeranspruch bringt Sie in unfruchtbare Konkurrenzen mit Ihren Mitarbeitern!

■ „Wenn ich nichts auszusetzen habe, dann ist das doch automatisch ein Kompliment!“ Das ist falsch, weil: Wenn Sie Ihren Mitarbeitern positives Feedback verweigern, wird man Ihnen Unzufriedenheit unterstellen.

EIN TEAM LÄSST SICH OHNE HEXEREI OPTIMIEREN,
WENN MAN IHM AUFMERKSAMKEIT UND
UNTERSTÜTZUNG GIBT



■ „Die Leute sollen froh sein, dass sie bei uns überhaupt eine Anstellung haben. Wer nicht spurt, den setze ich raus.“ Auch das ist sehr ungünstig, denn: Mit Demütigungen und Angst erreichen Sie im besten Fall nur mittelmäßige Leistungen. Außerdem sind Kündigungsdrohungen arbeitsrechtlich oft nicht umsetzbar.

Fördernde Haltungen wären etwa

■ „Als Leiter muss ich auf Qualität achten“. Das Ergebnis muss stimmen. Dazu ist erforderlich, dass Sie die Qualifikation Ihrer Mitarbeiter richtig einschätzen können und gegebenenfalls Defizite mit Supervision, Coaching oder Fortbildung reduzieren.

■ „Ich fördere meine Mitarbeiter, in dem ich mich für sie interessiere.“ Schenken Sie Ihren Mitarbeitern Aufmerksamkeit: Gehen Sie in die Teams und fragen Sie einführend wie es mit der Arbeit geht.

■ „Wir sind aufeinander angewiesen“. Häufig werden Arbeiten nur deshalb nicht richtig erledigt, weil der Informationsfluss oder das Know-how fehlen. Hier können Sie mit etwas Geduld und beratender Unterstützung Ihr Team weit nach vorne bringen!

UNERFÜLLBARE WÜNSCHE DER MITARBEITER

Unerfüllbare Teamwünsche müssen nicht abgeschmettert werden, wenn man dafür einen „Ersatzstoff“ besorgen kann. In der Regel lassen sich Teammitglieder dann etwas „umpolen“ wenn sie spüren, dass man sie verstanden hat und sie ernst nimmt. Mögliche Teamerwartungen wären etwa: „Mein Chef soll mir immer vertrauen.“ Diese Teamwünsche sind problematisch, weil kein Leiter einen Blankoscheck ausstellen darf und Vertrauen zwar in der Freundschaft, der Familie und der Liebe gut aufgehoben ist, am Arbeitsplatz aber letztendlich nur die erreichten Ergebnisse zählen. Stattdessen können Sie dem Team mit Aufmerksamkeit begegnen. Denn hinter dem Wunsch nach Vertrauen steckt das Bedürfnis von der Leitung geschätzt zu werden. Geben Sie Ihren Teams statt blindem Vertrauen deshalb Aufmerksamkeit und zeigen Sie Interesse an deren Arbeitsalltag.

Man kann zusammenfassen: Ein Team lässt sich ohne Hexerei optimieren, wenn man ihm Aufmerksamkeit und Unterstützung gibt, zugleich auch für Strukturen sorgt. Eigentlich sind Teams nicht so schwer zufriedenzustellen.

DIE TEAMS HABEN SICH SEHR VERÄNDERT

INSight: Haben sich die Teams in den letzten zwanzig Jahren stark verändert?

Franz Will: Auf alle Fälle! Man gewährt oder fordert – das kann man positiv oder negativ sehen – heute jedem Teammitglied viel mehr Selbststeuerung und Eigenverantwortung als früher. Die Leiter sind erfreulich locker geworden, den Zuchtmeister-Typus gibt es fast gar nicht mehr. Dafür sind aber die modernen Chefs für die Teammitglieder oft schwieriger zu greifen oder sie pendeln gelegentlich gar zwischen autoritär und laisssez-faire.

INSight: Welche neuen Erfahrungen haben Sie mit Teams gemacht?

Franz Will: Leitung, stellvertretende Leitung und Team leben nicht selten in einer schwierigen Dreiecksbeziehung. Da kämpft dann jeder um Selbstbehauptung oder um die Gunst der anderen. Häufig entstehen Kränkungen, oft ohne dass eine böse Absicht dahinter steht. Ich zeige an zahlreichen Fallbeispielen (Rolltreppenblockierer, untaktischer Mitarbeiter, Wohl-Täter etc.) wie im Team Kränkungen entstehen und wie sie sich wieder lösen lassen.

INSight: Kränkungen lösen – wie geht das?

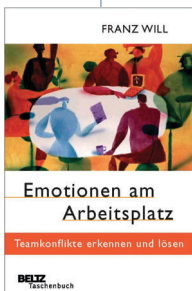
Franz Will: Zuerst sollte man eine Analyse durchführen. Die Hintergründe des „schwierigen“ Mitarbeiters erfassen. Ist es zum Beispiel ein Teamflüchter oder ein Teamsucher? Ein aggressives Krokodil oder nur ein tollpatschiges Nilpferd? Zweitens muss man die Beziehung verbessern: Mit einer zweigleisigen Gesprächsführung, Fakten klar benennen und trotzdem zum Gegenüber einfühlsam bleiben.

INSight: Was sollte man als Chef unterlassen?

Franz Will: Machtspiele bringen nichts. Wenn man etwa den Urlaubsantrag des Mitarbeiters liegen lässt, bis sein Reise-Schnäppchen weg ist. Dadurch zeigt man nicht Stärke sondern nur Feindseligkeit. Geschickter wäre es einfache Wünsche des Personals aufzugreifen, um Sympathien zu gewinnen.

INSight: Als Chef kann man aber nicht immer der „nice-guy“ sein!

Franz Will: Unpopuläre Entscheidungen hat man ja als Chef notgedrungen oft genug zu vertreten. Deshalb ist es wichtig sich kompensatorisch auch von seiner freundlich-unterstützenden Seite zu zeigen.



Buchtipp:
Franz Will:
Emotionen am Arbeitsplatz – Teamkonflikte erkennen und lösen.
Beltz-Taschenbuch
619, Weinheim
2008