

## Das metakommunikative Teamgespräch

Instrument zur Konfliktprävention, Motivationssteigerung und Führungskräfteentwicklung

### Teil 1.

Ein Beitrag von Korina Schulz

Eine Zusammenarbeit ohne persönliche Konflikte ist sicherlich der Wunsch eines jeden Mitarbeiters und jeder Führungskraft. Doch Störungen in der Kommunikation gehören zum Berufsalltag und lassen sich kaum vermeiden.

In einer wertschätzenden Atmosphäre, in der ein konstruktiver Umgang mit Konflikten gelebt wird, können Konflikte durchaus als Bereicherung und als Ausdruck eines lebendigen Miteinanders erlebt werden. Werden Konflikte jedoch nicht ausgesprochen und nicht geklärt, haben sie eine Tendenz zur Eskalation und können zu Mobbing führen – was sich spürbar negativ auf die Arbeitsmotivation und Gesundheit der Mitarbeiter auswirkt.

Wie kann eine Führungskraft eine Kultur schaffen, die einen respektvollen und lösungsorientierten Umgang mit Konflikten ermöglicht? Ein Instrument ist das metakommunikative Teamgespräch. Inhalt dieses Gesprächs ist das Miteinander zwischen Führungskraft und Team: Die Führungskraft bittet die Mitarbeiter um ein Feedback, wie sie die Zusammenarbeit erleben. Die Führungskraft erfährt so, wie sie auf die Mitarbeiter wirkt und was ihr Führungsverhalten bei ihren Mitarbeitern auslöst – und kann dann entscheiden, ob sie etwas verändern möchte oder nicht.

### Inhalte des Teamgesprächs

Bilaterale Mitarbeitergespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter finden inzwischen in vielen Organisationen regelmäßig statt. Aufgaben und Ziele, Lei-



Korina Schulz, Trainerin, Coach und Mediatorin, ist spezialisiert auf Konfliktlösung und Teamentwicklung in mittelständischen Unternehmen. Darüber hinaus verfügt sie über Erfahrungen in der betrieblichen Personalentwicklung und dem Projektmanagement in Verbänden, davon acht Jahre in Führungspositionen.

stungsbeurteilung und Planung der Entwicklung des Mitarbeiters sind ebenso Themen wie die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.

In diesem Zusammenhang finden auch Teambesprechungen regelmäßig statt. Hier geht es vor allem um fachliche Themen, das operative Tagesgeschäft und aktuelle Fragestellungen.

Im metakommunikativen Teamgespräch hingegen geht es um Beziehungsthemen. Die Führungskraft fragt:

- Wie geht es Ihnen mit mir?
- Wie fühlen Sie sich von mir geführt, unterstützt, motiviert?

- Wie erleben Sie die Stimmung und die Zusammenarbeit im Team?
- Wie finden Sie die Stimmung im Team?
- Welche zwischenmenschlichen Störungen gab es in den letzten Monaten?
- Was ist gut und soll beibehalten werden?
- Was stört Sie und soll verändert werden?

Es geht also um Themen wie Arbeitsklima, Anerkennung, Umgangston, Verbindlichkeit usw. – also darum, wie die Mitarbeiter die Beziehung zur Führungskraft bzw. die Beziehungen untereinander erleben. Die Betrachtung des Beziehungsaspektes ist so wichtig, weil Störungen auf der Beziehungsebene die Sachebene beeinträchtigen und sich negativ auf die inhaltliche Arbeit auswirken (Paul Watzlawick).

### Rahmen des Teamgesprächs

Es nehmen alle Mitarbeiter teil, die von der Führungskraft direkt geführt werden. Verschiedene Hierarchiestufen sollten nicht gemischt werden. Denn ein Ziel des Teamgesprächs ist auch Klarheit auf der Beziehungs- und der Strukturebene. Entsprechend sollte sich die Zusammensetzung daran orientieren, welche Personen im Alltag zusammenarbeiten.

Der Vorteil des Gruppengesprächs gegenüber Vieraugengesprächen mit einzelnen Mitarbeitern ist, dass Einseitigkeiten vermieden werden. Einzelne Äußerungen werden relativiert oder können ein Gegenge-

wicht bekommen. Auch trauen sich im Vieraugengespräch Mitarbeiter mitunter nicht, heikle Dinge anzusprechen und die Führungskraft direkt zu kritisieren. Im Teamgespräch können diese Punkte eher thematisiert werden; und sie können kontrovers diskutiert und auch korrigiert werden. So können sich sowohl Unzufriedenheit als auch Zufriedenheit – eventuell nur leise geäußert – besser herauskristallisieren.

Es empfiehlt sich, das Teamgespräch mindestens alle sechs Monate stattfinden zu lassen. So sammeln sich nicht zu viele Themen an. Und die Mitarbeiter wissen, dass sie in absehbarer Zeit Störungen und schwierige Themen ansprechen können. Die Regelmäßigkeit – unabhängig davon, ob die aktuelle Situation gerade besonders gut oder besonders kritisch ist – macht die Stärke des metakommunikativen Teamgesprächs aus. Es ersetzt natürlich nicht die Klärungsgespräche, die die Führungskraft weiterhin situativ führen muss: je nach aktuellem Bedarf mit den jeweils betroffenen Mitarbeitern.

### Leitung des Teamgesprächs

Es stellt sich die Frage, ob die Führungskraft das Teamgespräch selbst leiten bzw. moderieren kann. Ist die Führungskraft in Moderation erfahren, die Beziehung zu den Mitarbeitern stabil und die Stimmung im Team positiv, kann die Führungskraft die Moderation selbst übernehmen. Eine Vorbereitung durch ein kurzes Training ist dann sinnvoll.

Ist die Beziehung zwischen Führungskraft und Team allerdings belastet oder die Situation konfliktreich, empfiehlt es sich, eine andere Person als Moderator hinzuzuziehen. Denn allein die schwierige Doppelrolle als Führungskraft und Moderator zu meistern, ist bereits



Teamgespräche sollten in jeder Abteilung selbstverständlich sein, denn sie eröffnen viele Chancen

eine Herausforderung. In einer Konfliktsituation jedoch dürfte die allparteiliche Moderation kaum gelingen.

Der hinzugezogene Moderator könnte beispielsweise ein Kollege aus einem anderen Bereich sein, wenn er das Vertrauen aller besitzt bzw. als neutral erlebt wird. Es könnte aber auch ein externer Moderator sein.

### Institutionelle Einbettung

Teamgespräche können auf allen Hierarchie-Ebenen geführt werden. Für eine offene Unternehmenskultur ist es sicherlich wünschenswert, dass in der ganzen Organisation in dieser Weise über die Zusammenarbeit gesprochen wird. Denn es geht nicht nur um die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Mitarbeitern und ihrer Führungskraft, sondern auch um die Zusammenarbeit und die Beziehung der Mitarbeiter untereinander. Die Atmosphäre in den Teams und folglich in der ganzen Organisation profitiert so unmittelbar von den Gesprächen.

Aber auch, wenn dieses Instrument nicht auf allen Ebenen genutzt

wird: Jede Führungskraft kann es im eigenen Team anwenden und vom Nutzen profitieren – auch, wenn die eigene Führungskraft es nicht tut.

### Resümee und Ausblick

Die Chancen des Teamgesprächs liegen in

1. der Motivation der Mitarbeiter
2. einem frühzeitigen Erkennen von problematischen Entwicklungen und
3. den Hinweisen für die Führungskraft für die Weiterentwicklung ihrer Führungskompetenz.

Diese Chancen werden im zweiten Teil des Artikels (in der nächsten Ausgabe) ausführlicher beschrieben. Aber auch die Befürchtungen, Ängste und Widerstände werden thematisiert, die sowohl auf Seiten der Führungskraft als auch auf Seiten des Teams vorhanden sein können. Und es wird auf die Fehler eingegangen, die es bei der Durchführung von metakommunikativen Teamgesprächen zu vermeiden gilt.