

# Das metakommunikative Teamgespräch

Instrument zur Konfliktprävention, Motivationssteigerung und Führungskräfteentwicklung

Teil 2. Ein Beitrag von Korina Schulz

Das metakommunikative Teamgespräch kann von einer Führungskraft als Instrument genutzt werden, um eine Kultur zu schaffen, die einen respektvollen und lösungsorientierten Umgang mit Konflikten ermöglicht. In diesen Gesprächen geht es um das Miteinander zwischen Führungskraft und Team: die Führungskraft bittet die Mitarbeiter/innen um ein Feedback, wie sie die Zusammenarbeit im Team und das Führungsverhalten erleben.

Das metakommunikative Teamgespräch findet somit zusätzlich zu bilateralen Mitarbeitergesprächen und üblichen Teambesprechungen statt.

Im ersten Teil wurden Inhalte, Rahmen und institutionelle Einbettung des Teamgesprächs beschrieben. In diesem zweiten Teil wird insbesondere auf die Chancen des Teamgesprächs eingegangen, aber auch mögliche Vorbehalte beschrieben.

## Chancen

Die besonderen Chancen des Teamgesprächs liegen in der gesteigerten Motivation der Mitarbeiter, in einem frühzeitigen Erkennen von problematischen Entwicklungen und in den Hinweisen für die Führungskraft für die Weiterentwicklung ihrer Führungskompetenz.

### 1. Motivationssteigerung

Sowohl Spannungen unter den Mitarbeitern als auch eine gestörte Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ver-



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.

ringern die Leistungsbereitschaft und führen zu Demotivation. Durch konstruktive Gespräche über die Zusammenarbeit können diese Beziehungen gepflegt und verbessert werden – und somit demotivierende Faktoren beseitigt werden.

Außerdem fühlen sich die Mitarbeiter gewürdigt und anerkannt. Ihre Sicht der Dinge bekommt

Raum, ihre Meinung ist gefragt. Wird das Gesagte ernst genommen und führen die Äußerungen zu sichtbaren Konsequenzen, fühlen sich die Mitarbeiter verstanden und berücksichtigt. Und sie sind entsprechend bereit, sich für die gemeinsame Aufgabe zu engagieren.

Zudem werden die Mitarbeiter eingeladen mit zu gestalten – ein

weiterer wesentlicher Aspekt der Motivation. Denn im Teamgespräch soll nicht die Führungskraft allein die Lösungen für die besprochenen Themen finden. Sondern auch die Mitarbeiter sind gefragt, selbst Ideen zu entwickeln. Häufig entstehen so aus dem Team heraus Lösungen, die die Führungskraft selbst auch vorgeschlagen hätte. Dies wiederum erhöht bei den Mitarbeitern die Akzeptanz der daraus resultierenden Maßnahmen.

## 2. Konfliktprävention

Differenzen, Störungen, Spannungen können frühzeitig angesprochen werden. Und Konflikte werden thematisiert, bevor Sie eskalieren. Denn die Erfahrung zeigt, dass Konflikte, deren Klärung vermieden wird, eine Eigendynamik entwickeln. Und je länger die Klärung aufgeschoben wird, desto geringer ist die Chance einer erfolgreichen Konfliktbearbeitung. Denn das Vertrauen ineinander wird immer mehr zerstört. Und ein Mindestmaß an gegenseitigem Vertrauen ist die Voraussetzung für eine erfolgreiche Konfliktklärung.

Zudem kann in diesem Rahmen eine konstruktive Gesprächskultur eingeübt werden, die später auch im betrieblichen Alltag zur Verfügung steht.

In ruhigeren Zeiten können die Mitarbeiter Gesprächstechniken trainieren, die sie dann auch in spannungsgeladenen Situationen einsetzen können. Dies wiederum erleichtert auch der Führungskraft die Moderation eines Konfliktes.

## 3. Führungskräfteentwicklung

Und nicht zuletzt profitiert auch die Führungskraft ganz persönlich von den Gesprächen: Sie kann

sich ihres eigenen Führungsstils bewusst werden und sich damit auseinandersetzen, welcher Führungsstil zu ihr passt. Zu erfahren, wie der eigene Führungsstil auf die Mitarbeiter wirkt, ist eine wichtige Voraussetzung, um die Führungsfähigkeiten zu erweitern. Durch die Rückmeldungen können Selbst- und Fremdwahrnehmung miteinander abgeglichen werden. Die Führungskraft erkennt Entwicklungspotenziale in Bezug auf ihre Führungstätigkeit und erhält wichtige Impulse zur persönlichen Weiterentwicklung.

Und nicht selten erhalten die Führungskräfte im Teamgespräch positive Rückmeldungen, die sie in ihrem Führungsverhalten bestätigen. Dies stärkt das Selbstbewusstsein und die Souveränität einer Führungskraft ungemein.

## Vorbehalte

Trotz dieser Vorteile finden Teamgespräche oft nicht statt. Denn sowohl auf Seiten der Führungskräfte als auch bei den Mitarbeitern gibt es Vorbehalte und Widerstände.

### 1. Verschärfung der Situation

Möglicherweise löst die Vorstellung eines Teamgesprächs bei der Führungskraft Ängste aus: Angst davor, etwas Unangenehmes zu hören, oder die Sorge, dass das Gespräch Schwierigkeiten oder Konflikte verschärft. Aber das Aussprechen von unangenehmen Dingen kann auch eine befreiende Wirkung haben. Ist das Unangenehme erst einmal auf dem Tisch, kann konstruktiv damit umgegangen werden. Und auch wenn das Aufdecken sich erst einmal schlimm anfühlt, so ist es notwendig, um eine Klärung bzw. Verbesserung herbeizuführen.

Eskaliert während des Teamgesprächs ein Konflikt, sollte diese Eskalation gestoppt werden – mit dem Hinweis, dass Konflikte in einem anderen Rahmen behandelt und geklärt werden. Wichtig ist es, deutlich zu machen, dass es zunächst darum geht, dass jeder mit seiner Sichtweise verstanden wird.

### 2. Mangelnde Ehrlichkeit der Mitarbeiter

Ein weiterer Vorbehalt ist, dass die Mitarbeiter nicht offen und ehrlich sind. Dabei ist doch Ehrlichkeit eine wesentliche Voraussetzung, damit die Teamgespräche ihre positive Wirkung entfalten können. Und tatsächlich kann diese Ehrlichkeit von den Mitarbeitern kaum erwartet werden. Denn sicherlich haben sie aufgrund ihrer bisherigen Erfahrungen begründete Ängste, dass Führungskräfte empfindlich reagieren und Kritik nicht wirklich hören möchten. Es gilt also als Führungskraft, diese Ängste anzusprechen und den Mut anzuerkennen, den es bedeutet, Unangenehmes anzusprechen. Durch eine sorgfältige Wortwahl kann es der Führungskraft gelingen, eine einladende Atmosphäre zu schaffen, in der Mitarbeiter sich trauen, Fehler, Missstände und Fehlentwicklungen zu thematisieren.

Und dann heißt es Geduld haben. Denn Vertrauen kann nur langsam wachsen. Und schon gar nicht kann es angeordnet werden. Die Mitarbeiter werden zunächst vorsichtig Kritik üben – und dann schauen, wie die Führungskraft reagiert. Sind die Erfahrungen positiv, werden Vertrauen und Ehrlichkeit nach und nach zunehmen.

### 3. Keine oder negative Konsequenzen

Wenn Mitarbeiter erleben, dass gemeinsam erarbeitete Verän-





Ein Teamgespräch bietet Gelegenheit, Themen anzusprechen, für die im Alltag die nötige Zeit fehlt

derungen und vereinbarte Maßnahmen nicht umgesetzt werden, verlieren sie jegliches Vertrauen in die Führungskraft und in die Teamgespräche. Die Chancen, die in diesen Gesprächen liegen, wären vertan.

Noch schlimmer ist es, wenn ein kritisches Feedback negative Sanktionen zur Folge hat. Erfahren Mitarbeiter Nachteile oder haben sie den Eindruck, wegen ihrer Ehrlichkeit bestraft zu werden, zerstört dies eine offene Atmosphäre bzw. Gesprächskultur.

#### 4. Reaktion der Führungskraft

Je nach Persönlichkeit der Führungskraft gibt es unterschiedliche Risiken, die in ihren Reaktionen liegen können. Es gibt Führungskräfte, die es jedem Recht machen und sofort alles

gut machen möchten und dabei sich selbst verlieren. Andere wiederum möchten nur Kritik hören. Sie hören nur das Negative; das Positive wird ignoriert. Oder den Mitarbeitern wird möglicherweise unterstellt, dass sie sich nicht trauen, Kritik zu äußern.

Ein weiterer Fehler wäre es, nicht mit der nötigen Ernsthaftigkeit und Ruhe vorzugehen und das Gespräch eher als geselliges Event zu gestalten. Die wirklich wichtigen Themen werden dann möglicherweise nicht angesprochen, das Gespräch bleibt an der Oberfläche.

Um diesen Fallstricken zu begegnen, ist es wichtig, dass die Führungskraft ihr Konfliktverhalten reflektiert und sich ihre Konfliktstrategien bewusst macht. Hier kann die Unterstützung durch einen Coach oder der Besuch eines

entsprechenden Seminars hilfreich sein.

#### Fazit

Sicherlich ist das Führen solcher Teamgespräche vor allem zu Beginn eine Herausforderung – vor allem für die Führungskraft, aber auch für das Team. Jedoch ist das Teamgespräch ein wirkungsvolles, kostengünstiges Instrument: Es bietet die Gelegenheit, Themen anzusprechen, für die im Alltag die nötige Zeit fehlt.

#### Dadurch

- steigt die Mitarbeiterzufriedenheit,
- profitiert die Führungskraft in ihrer Entwicklung und
- wird die Unternehmenskultur offener.