

# Teamgespräche

## Führungskräfteentwicklung, Konfliktprävention und Motivationsförderung durch institutionalisierte Metakommunikation im Team

### Zusammenfassung

Würden Sie Ihrem Chef sagen, was Sie von ihm halten? Wie Sie die Zusammenarbeit im Team erleben? Und das relativ ehrlich? Vermutlich nicht. Wie soll er dann aber wissen, was er besser machen kann? Um im Team erfolgreicher und befriedigender zu arbeiten, braucht es ein Mehr von Offenheit und Ehrlichkeit, also mehr »Vorneherum« anstelle von »Hintenherum« oder »Zwischen-den-Zeilen«.

Wie dies mit sogenannten Teamgesprächen gelingen kann, davon handelt dieser Artikel.

Ein Teamgespräch ist der regelmäßige, von der Führungskraft moderierte Austausch des gesamten Teams über die Qualität der Zusammenarbeit, Führung und Strukturen. Damit Sie sich unter einem Teamgespräch etwas vorstellen können, stelle ich Ihnen in Abschnitt 2 den konkreten Ablauf eines Teamgesprächs vor. In Abschnitt 3 geht es um den dreifachen Nutzen der Gespräche – Verbesserung der Führungsqualität, Konfliktprävention und Motivationssteigerung. Teamgespräche können also viel Positives bewirken, dennoch werden sie so gut wie überhaupt nicht praktiziert. Warum? Das hat mit bestimmten Wider-

ständen und Vorbehalten zu tun, auf die ich in Abschnitt 4 eingehe. Ich habe auf allen hierarchischen Ebenen eines Unternehmens Teamgespräche erfolgreich eingeführt. Wie? Das zeigt der Praxisfall zum Schluss.

### Schlüsselbegriffe

Teamgespräch, Metakommunikation im Team, Führungskräfteentwicklung, Konfliktprävention, Teamentwicklung, Motivationsförderung, Klärungshilfe

## 1. Einleitung

Kennen Sie ein Unternehmen, in dem die Vorgesetzten sich regelmäßig mit ihren Mitarbeitern zusammensetzen und nicht wie üblich über fachliche Themen, sondern über die Zusammenarbeit reden?

Dabei werden Fragen besprochen wie:

- ▶ Wie ist die Stimmung im Team?
- ▶ Wie fühlen sich die Mitarbeiter geführt, informiert, motiviert?
- ▶ Welche zwischenmenschlichen Pannen oder Irritationen gab es im letzten halben Jahr und was soll daraus für die Zukunft gelernt werden?
- ▶ Welche Arbeitsabläufe müssen verändert werden?
- ▶ Was ist gut so und soll so bleiben – wovon braucht das Team mehr bzw. weniger?

Dieses Gespräch könnte »Teamgespräch« heißen und wäre in gleichem Maße sinnreich, wie es bislang unüblich ist. Ich bin überzeugt: Solche Teamgespräche sind der folgerichtige, zwingend notwendige Schritt nach der (fast) flächendeckenden Einführung der bilateralen Mitarbeiterjahresgespräche.



Abbildung 1  
Dialog im Team-  
gespräch

## 2. Was genau ist ein Teamgespräch?

Es ist mittlerweile weit verbreitet, dass eine Führungskraft mit ihren Mitarbeitern einmal im Jahr ein Vieraugengespräch führt, in dem es neben der fachlichen Qualifikation und Zielerreichung auch um das Wohlbefinden, die Kooperation und die persönliche Entwicklung geht. Teamgespräche ergänzen diese wichtige Institution des Mitarbeiterjahresgesprächs, indem jetzt nicht nur bilateral (Chef/Mitarbeiter), sondern im gesamten Team über die Zusammenarbeit offen gesprochen wird.

Äußerlich sieht so eine Runde einer normalen Teambesprechung sehr ähnlich (das gesamte Team sitzt zusammen, der Chef moderiert). Im Inhalt aber unterscheidet sie sich deutlich. Hier geht es statt um fachliche Themen um die Beziehungs- und Strukturthemen des Teams. Damit im Alltag Kommunikation möglichst ungestört und sachlich gelingen kann, ist es nötig, dass die Teammitglieder die Beziehungsebene (Atmosphäre, Umgangston, Anerkennung, Fairness, Ver-

bindlichkeit, Nähe/Distanz ...) subjektiv als stimmig erleben. Störungen auf der Beziehungsebene beeinflussen stets die Sachebene negativ – die Beziehung dominiert nun einmal die Sache (vgl. Watzlawick, 1969). Ebenso haben unklare Verabredungen, Rollenzuweisungen und Aufgabenverteilungen – kurz: unklare Strukturen – die Tendenz, schnell zu Irritationen auf der Beziehungsebene zu führen. Klare Strukturen hingegen schützen die Beziehungen.

Genau hier liegt der Zweck des Teamgesprächs: Durch Klarheit auf der Beziehungs- und Strukturebene

- ▶ die Entwicklung der Führungskultur zu fördern (siehe 3.1),
- ▶ Konfliktprävention zu etablieren (siehe 3.2) und
- ▶ die Motivation im Team zu steigern (siehe 3.3).

Kurz: Die Idee der lernenden Organisation wird auf der Teamebene verwirklicht.

### 2.1 Wer und wie lange?

Um diese Klarheit auf Beziehungs- und Strukturebene zu schaffen, führt die Führungskraft das Teamgespräch

mit den von ihr direkt geführten Mitarbeitern, die auch im Alltag miteinander arbeiten. Die Zusammensetzung orientiert sich damit an den Kooperationsstrukturen und soll diese durch Anwesenheit aller stärken.

Die Dauer richtet sich nach der Anzahl der Teammitglieder. Richtwerte sind dabei bei zwei Mitarbeitern ca. eine Stunde, bei fünf mindestens zwei Stunden, bei zehn Teammitgliedern bis zu dreieinhalb Stunden.

### 2.2 Wie oft?

Die Stärke des institutionalisierten Teamgesprächs besteht darin, dass das Team unabhängig von der aktuellen Situation (»Es geht uns gerade sehr gut oder besonders schlecht.«) den Verlauf der letzten Zeit reflektiert. Es ist unmittelbar nachvollziehbar, dass die Klärung und Beseitigung von Störungen im Nachgang des Teamgesprächs positive Effekte für die Zusammenarbeit hat. Aber es gibt auch noch einen zweiten günstigen Effekt, der sich auf den Zeitraum vor dem nächsten Teamgespräch auswirkt, nämlich insofern, als die Teammitglieder wissen, wann und wo sie auf welche Weise schwierige Aspekte thematisieren können. Die auf diese Weise »aufgehobenen« Themen stören dann eine sachliche Alltagskommunikation bis zum Teamgespräch deutlich weniger. Um diesen nach- wie auch vorauswirkenden Effekt optimal zu nutzen – und um nicht allzu viele Themen zusammenkommen zu lassen, empfiehlt sich (als Minimum und für erste Erfahrungen) ein halbjähriger Rhythmus.

Das Teamgespräch ersetzt natürlich keine situativen Klärungsgespräche in der Zwischenzeit, die nach aktueller

Bedürfnislage (Konflikte zwischen Einzelnen, Spannungen durch Sondersituationen ...) in unterschiedlichen Zusammensetzungen von der Führungskraft einberufen werden müssen (siehe auch 4.4).

### 2.3 Wie läuft ein Teamgespräch ab?

Das Gespräch ist so aufgebaut, dass die Führungskraft möglichst ermutigend und einladend einführt. Zum *Einstieg*: »Also, wir sitzen heute wieder zusammen, um jenseits der sachlichen Themen zu schauen, wie sich das Klima zwischen uns entwickelt hat und wie sich die Strukturen bewährt haben. Wie jedes Mal, so möchte ich euch auch heute bitten: Schaut genau auf das letzte halbe Jahr. Nehmt euren ganzen Mut zusammen, gerade auch Unangenehmes und Kritisches anzusprechen. Wo nehmt ihr Entwicklungen wahr, die sich in die falsche Richtung bewegen könnten? Schaut auf die Zusammenarbeit im Team, aber auch auf meine Führung. Wie fühlt ihr euch von mir geführt, motiviert, informiert? Bitte nehmt euch fünf Minuten Zeit und schreibt jeweils drei Punkte auf, die ihr positiv erlebt und die so bleiben sollen, und auch drei Punkte, die nach eurer individuellen Einschätzung ein ›Mehr‹ oder ›Weniger‹ verlangen. Notiert jeden Gedanken bitte auf eine eigene Metaplankarte, damit wir dann die komplette Sammlung visuell vor uns haben. Ich höre mir nach der Vorbereitung wieder jeden einzeln an, bevor ich als Letzter auch meine Sichtweise darlege. Danach erst gehen wir wie immer in einen ›genau-verstehenden‹ Dialog über die unterschiedlichen Erlebnisweisen und Perspektiven.«

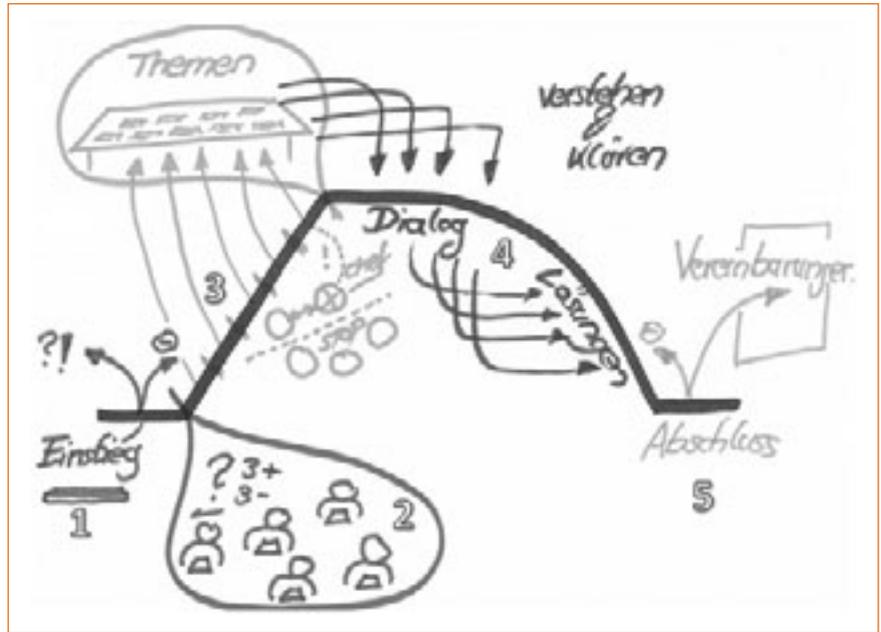


Abbildung 2 Ablauf eines Teamgesprächs  
1. Einstieg, 2. stille Themensammlung, 3. Selbstklärung, 4. Dialog und Lösung, 5. Abschluss

Nach fünf Minuten *stiller Themensammlung* bekommt jeder Mitarbeiter der Reihe nach die Gelegenheit, seine Gedanken anhand der von ihm geschriebenen Metaplankarten vorzustellen, ohne dass die Führungskraft oder die anderen unterbrechen oder gar schon darauf reagieren. Als Letzter trägt auch der Chef seine positiven und negativen Punkte vor – die *Selbstklärung* und das Diskussionsverbot ist damit beendet.

Gemeinsam mit dem Team ordnet jetzt der Chef die Karten – positive werden wertschätzend zur Kenntnis genommen und auf einen Stapel gelegt. Die Kritikpunkte werden thematisch geclustert. Aus ihnen entsteht auf dem Tisch oder an der Pinnwand die Agenda für den nun folgenden *Dialog*, der von der Führungskraft moderiert wird. Ziel ist dabei vorrangig, die unterschiedlichen Positionen, Irritationen oder Vorbehalte durch Nachfragen möglichst genau zu verstehen, um durch deren Klärung eine stabile Basis zu schaffen für *Lösungen*.

Zum *Abschluss* hält die Führungskraft die Vereinbarungen und nächsten Schritte schriftlich fest und reflektiert kurz das Gespräch (siehe auch Abb. 2).

Der Ablauf ist so von mir gestaltet, dass das Teamgespräch möglichst konstruktiv verläuft. Trotz seiner klaren Einfachheit empfiehlt es sich aber, die Führungskraft durch ein Kurztraining auf die Moderationsaufgabe vorzubereiten – besonders wegen der nicht einfachen Doppelrolle. Einerseits ist die Führungskraft der Chef, der seine Beweggründe und Interessen höchst subjektiv vertreten muss, andererseits aber auch allparteilicher Moderator und Vermittler. Gerade von dieser sauberen und transparenten Trennung lebt ein gelungener Dialog. Ist diese Trennung der Führungskraft durch vorhandene Spannungen nicht mehr möglich, empfiehlt sich beim ersten Gespräch dringend eine externe Begleitung (siehe auch 4.7 und 4.8).

! schlechte Bildqualität !

### 3. Nutzen der Teamgespräche

Teamgespräche nützen in dreierlei Hinsicht: 1. Die Führungskraft bekommt Hinweise für die Entwicklung ihrer Führungskompetenz, die durch keine andere Intervention zu ersetzen sind. 2. Das Team erkennt durch den offenen Austausch frühzeitig problematische Entwicklungen und erwirbt dabei eine Gesprächskompetenz, die in schwierigen Phasen hilfreich zur Verfügung steht. Außerdem hebt das Teamgespräch 3. die Motivation der Mitarbeiter.

#### 3.1 Führungskräfteentwicklung

Um sich als Führungskraft weiterentwickeln zu können, ist es nötig, immer wieder das eigene Verhalten zu reflektieren. An folgenden Leitfragen kann sich eine Führungskraft in diesem Prozess orientieren:

- ▶ Was will ich mit meinem Handeln bei den Mitarbeitern erreichen – und was erreiche ich tatsächlich?
- ▶ Woran liegt es, dass sich meine guten Absichten manchmal so unglücklich auswirken?
- ▶ Was klappt vielleicht besser, als ich unnötigerweise befürchte?

Es ist eigentlich offensichtlich, dass niemand diese Fragen so kompetent erörtern und beantworten kann wie die Betroffenen selber – also der Chef in einem Gespräch mit seinen Mitarbeitern. Hier erhält er aus erster Hand Informationen, was warum (miss-)verstanden wurde, welche sonderbaren Zusammenhänge erlebt werden oder welche Erwartungen noch im Spiel sind usw.

Nach dem Teamgespräch, sozusagen auf dieser Feedbackbasis aufbauend, kann sich dann die Führungskraft anhand der identifizierten Fragestellungen in Managementseminaren oder persönlichen Coachings Entwicklungshilfe holen.

Der Schritt, die Mitarbeiter in die Führungsentwicklung einzubeziehen, wird in der gängigen Managemententwicklungspraxis allerdings zumeist ausgelassen. Üblich sind höchstens

das sich Führenlassen gehört – denn nicht selten sind unbegründete Erwartungen seitens der Untergebenen die Ursache für Spannungen und Störungen. In Sachen Führung ist der Chef keineswegs stets in der Bringschuld, vielmehr sind häufig die Mitarbeiter in der Holschuld.

Überwiegend aber kommen im Teamgespräch positive Bestätigungen und dann wächst in der Führungskraft tief innen ein solides Selbstbewusst-

Überwiegend aber kommen im Teamgespräch positive Bestätigungen und dann wächst in der Führungskraft tief innen ein solides Selbstbewusstsein



ein realitätssimulierendes Assessmentcenter oder ein schriftliches, anonymisiertes Feedback seitens der Mitarbeiter. Bei ersterem gelingt die Realitätsnähe oft nicht und die Anonymität hat den großen Nachteil, dass damit eine Saat des misstrauischen Phantasierens im Team gesät wird (»Wer hat wohl geschrieben, dass ich ...?«).

Meistens aber gehen Führungskräfte ohne jegliche Mitarbeitermeldung in Seminare oder Coachingprozesse. Dort verharren sie dann nicht selten in ihren lieb gewonnenen Selbstbildern und bauen vermeintliche Stärken oder Schwächen mit den neu gelernten oder angecoachten Theorieinhalten zu noch groteskeren Karikaturen ihrer selbst aus – und all dies, ohne dass der Trainer oder Coach wirklich korrigierenden Einfluss nehmen könnte. Er ist ja im Alltag beim Führen im Team nicht dabei, um sich ein zutreffenderes Bild zu machen.

Das Gespräch des Chefs mit seinen Mitarbeitern über die real erlebte Führung hat aber nicht nur einen Lerneffekt für den Chef. Auch die Mitarbeiter lernen dabei, dass zum Führen auch

sein (»Jawohl, das mit der Menschenführung, das mache ich offenbar nicht schlecht!«), das ich in dieser Klarheit nur selten bei Führungskräften erlebt habe, die den Schritt hin zum Teamgespräch noch nicht gewagt haben. In diesen Kontext gehört unumgänglich der Begriff der **Souveränität 2. Ordnung**:

Jede Führungskraft möchte und muss souverän sein: die Mannschaft im Griff haben, in schwierigen Situationen belastbar über den Dingen stehen, stets Antworten haben, keine Blöße zeigen, dynamisch und erfolgsorientiert sein. Man spricht bei diesen Attributen von »Souveränität 1. Ordnung«. Es ist klar, dass diesem Ideal kein Mensch auf Dauer und durchgehend entsprechen kann. Deswegen muss zur Souveränität der 1. Ordnung eine Souveränität der 2. Ordnung hinzukommen: »Ja, ich habe auch handfeste Schwächen, bin empfindlich,

manchmal trotzig und beleidigt, weiß auch mal nicht weiter, habe Angst zu scheitern oder als Hochstapler durchschaut zu werden ... – und all dies gehört auch zu mir, bricht mir keinen Zacken aus der Krone, sondern setzt mir erst die Krone der Souveränität höherer Ordnung auf.« Es geht also um das große Lernziel des souveränen Umgangs mit Schwäche, Fehlern und Schuld. Wer als Führungskraft Professionalität und Menschlichkeit gekonnt verbinden möchte, muss hier ansetzen.

Die Souveränität 2. Ordnung des Chefs ist beim Teamgespräch eine Grundvoraussetzung, da nur dann ein ernsthaftes Gespräch über die Zusammenarbeit beginnen kann, wenn auch seine Fehler als Führungskraft Thema sein dürfen. In gleichem Maße fördert die Bereitschaft, das eigene Verhalten in Frage zu stellen, die Entwicklung dieser Souveränität 2. Ordnung. Er lernt, jenseits seiner Professionalität als Mensch spür- und sichtbar zu werden. Und interessanterweise geschieht genau das Gegenteil dessen, was die meisten Vorgesetzten fürchten: Statt dass ihre Autorität unterminiert wird, wird sie von Grund auf gestärkt. (Zur Frage, ob denn dieses Feedback nicht auch im Vieraugengespräch möglich ist, siehe 4.2.)

### 3.2 Konfliktprävention

Teamgespräche sind der Königsweg der Konfliktprävention. Zwei Wirkmechanismen kommen zum Tragen: Früherkennung und Methodenkompetenz.

#### 3.2.1 Früherkennung

Selbst dramatische Mobbingkonstellationen haben irgendwann als »nor-

male«, kleine Irritationen, Missverständnisse oder Meinungsverschiedenheiten begonnen und wären überwiegend leicht zu klären und lösen gewesen, wenn sie nur rechtzeitig genug erkannt und konstruktiv besprochen worden wären. Die zyklisch (halbjährlich) gestellte, vom situativen Geschehen losgelöste Frage »Wie erlebt ihr die Zusammenarbeit im Team? Wo gibt es erste Anzeichen von Spannungen, Irritationen, Pannen ...« gibt der Führungskraft ein wirksames Instrument an die Hand, im Team eine Kultur zu etablieren, die von Anfang an Konflikten den Nährboden entzieht. Es ist ein bisschen wie beim Gärtner: Unerwünschte Pflanzen lassen sich in früher Wachstumsphase spielend leicht jäten, während Jahre später der halbe Garten umgegraben werden muss, um die Wurzeln zu beseitigen – und die meisten Konflikte sind schnellwachsende Pflanzen mit weitem Wurzelgeflecht.

Nach vielen Jahren der Konfliktklärungsarbeit habe ich gelernt, dass am Anfang von konfliktären Entwicklungen sehr häufig unklare Strukturen stehen: »Wer macht was bis wann und gibt es dann in welcher Form an wen weiter?« Das Gespräch über das weite Feld der Arbeitsabläufe, Verantwortungsverteilung, Prozesse, Rollen, Normen, Regeln usw. ist deswegen die zweite große Chance, Konflikte schon im Keim zu ersticken. Dies geschieht, indem regelmäßig die Matrix der Begegnungen von allen Beteiligten kritisch reflektiert wird, um Unklarheiten, Pannen, falsche Erwartungen u.ä. frühzeitig zu identifizieren und zu klären, bevor Konflikte entstehen.

In Bereichen, in denen hohe Flexibilität unerlässlich ist und die Vereinbarung fester Strukturen kontraproduktiv wären, ist es zur Prophylaxe von Beziehungsspannungen ohnehin nötig, vermehrt standardisiert Metakommunikation zu betreiben.

#### 3.2.2 Methodenkompetenz

Durch die regelmäßigen Teamgespräche übt die Führungskraft zusammen mit dem Team eine Gesprächsform ein, die in gleicher Weise später auch in eskalierten Konfliktsituationen eingesetzt werden kann. Es wird also in ruhigen Zeiten eine Technik trainiert, die dann für Gespräche in dramatischen Teamphasen bereits automatisiert zur Verfügung steht. Diese Gesprächsmethodenkompetenz umfasst dabei notwendige äußere Formen und einfache Regeln, wie z.B. dass erst jeder seine Sichtweise darlegen darf, bevor darüber kontrovers dialogisiert wird. Im anschließenden Konfliktdialog übt das Team, sich wechselseitig genau zu verstehen. Dazu kommen innerpsychische Kompetenzen, wie das rechtzeitige Wahrnehmen und Ausdrücken von Bedürfnissen oder Verletzungen. Geschieht dies zu spät, schwelt eine Verletzung im Untergrund und kann später kaum noch ohne heftige Emotionen kommuniziert werden. Dadurch, dass das Team den Ablauf mehrfach praktiziert hat, wird die Führungskraft im »heißen« Konfliktdialog in ihrer Moderationsrolle durch jeden einzelnen Mitarbeiter entlastet – der Mitarbeiter muss diese Kompetenzen nicht erst unter den erschwerten Konfliktbedingungen erlernen.

### 3.3 Motivationsförderung

Teamgespräche steigern last, but not least die Motivation – sowohl bei den Mitarbeitern als auch bei der Führungskraft. Wie geschieht dies? Auf drei Wegen.

#### 3.3.1 Beseitigung von Demotivation

Nach Reinhard K. Sprenger kann man Menschen nicht motivieren, sondern lediglich deren Demotivation vermei-

den (Sprenger, 2002). In diesem Sinne ist das Teamgespräch bestens geeignet, zwei zentrale Leistungsbereitschaftsbremsen zu lösen: 1. mögliche Beziehungsstörungen der Mitarbeiter untereinander und 2. Spannungen der Mitarbeiter mit dem Chef, denn den größten demotivierenden Einfluss auf Mitarbeiter übt der direkte Vorgesetzte aus (vgl. Sprenger, 2002). Beide »Problemzonen« sind in ihrer destruktiven Wirkung massiv, weit verbreitet und nicht selten verantwortlich für »Dienst nach Vorschrift«. Und sowohl die Beziehung zum Chef als auch die der Kollegen untereinander ist durch nichts anderes so elegant und effektiv zu »reparieren« und zu pflegen wie durch ein strukturiertes Gespräch der Betroffenen über die Zusammenarbeit – durch ein Teamgespräch.

### 3.3.2 Würdigung

Beim Teamgespräch werden die Mitarbeiter gefragt, wie sie die Zusammenarbeit, die Führung und die Strukturen erleben – ihre unterschiedlichen subjektiven Sicht- und Erlebnisweisen bekommen Raum im Team und werden in ihren Hintergründen erforscht. Wenn das Gesagte in seiner Konsequenz auch noch ernst genommen wird, entsteht beim Mitarbeiter quasi automatisch das Gefühl, ein relevanter Faktor zu sein. Dieses »Genau-verstanden-, Ernst-genommen-, Berücksichtigt-werden« ist eine grundsätzliche Form der Würdigung (im Gegensatz zu inflationärem Lob) und fehlt häufig aus Sicht der Mitarbeiter. Und im Gegenzug: In dem Maße, wie sich der Mitarbeiter gesehen fühlt, ist er bereit, seinerseits das Ganze zu sehen und seinen Teil zum Gelingen beizutragen.

### 3.3.3 Mitgestaltung

Zudem motiviert nur wenig in dem Maße wie das »Selbst-mitgestalten-dürfen« – und genau darum geht es im Teamgespräch, indem nach dem Dialog nicht der Chef die Lösungen für die erörterten Themen bringen muss (sich aber natürlich einbringen darf), sondern die Mitarbeiter selber. Und nicht selten kommen genau die Vorschläge, die die Führungskraft sich auch überlegt hätte, jetzt aber aus der Gruppe heraus. Das führt zu einem höheren Grad an Akzeptanz für Maßnahmen, als sie gewährt worden wäre bei einer Verordnung von oben.

## 4. Kritische Fragen zum Teamgespräch

Teamgespräche sind also hilfreich und kosten wenig – warum werden sie bisher kaum geführt? Welche inneren und äußeren Widerstände, welche berechtigten und unberechtigten Vorbehalte und Einwände stehen im Weg?

### 4.1 Die Mitarbeiter sagen doch niemals ehrlich, was sie denken

Stimmt – und dabei ist Ehrlichkeit einer der beiden zentralen Erfolgsfaktoren für geglückte Teamgespräche (der andere ist das Thema Konsequenzen – siehe 4.5). Alle positiven Effekte hängen direkt davon ab, dass die Mitarbeiter ehrlich sagen, was sie beschäftigt – nur dann kann die Führungskraft sich auch in einer gemeinsamen Realität mit den Mitarbeitern entwickeln (statt in einem »falschen Film« weiterzuleben), nur dann kommen die Spannungen rechtzeitig an die Oberfläche und werden prophylaktisch besprechbar, und nur dann kann die veränderte Atmosphäre ihre motivierende Wirkung entfalten.

Sieht man allerdings genau hin, so kann man eine solche Ehrlichkeit und

Offenheit von Mitarbeitern kaum erwarten. Woran liegt das? Grundsätzlich ist es in unserer Kultur (bisher) kaum üblich, Vorgesetzte direkt zu kritisieren – zu negativ sind die Erfahrungen mit Empfindlichkeit und Kritikunfähigkeit. Dieses Phänomen stellt sich schon früh im Schulkontext ein (nach dem Elternhaus), wo es besonders prägend wirkt. Nur wenige Lehrer ertragen offene und direkte Kritik. Das Ganze setzt sich nach der Lehre (Uni oder Betrieb) direkt im Berufsleben fort, wo eine diffuse Angst (vor Schwäche-zeigen, Gesichtsverlust, Ausgenutzt-werden ... – siehe 3.1) Vorgesetzte abhält, sich dem Feedback der Mitarbeiter zu stellen, um das mühsam aufgebaute Selbstwertgefühl nicht zu gefährden.

Was also tun, wenn Ehrlichkeit so wichtig ist, aber kaum damit gerechnet werden kann? Zweierlei. Geduldig sein und niederschwellig einsteigen. Mit niederschwellig meine ich, dass sich die Führungskraft um die sorgfältige Wahl der richtigen Worte zum Einstieg in das jeweilige Teamgespräch bemühen muss. Gelingt dies, entsteht eine zur Ehrlichkeit einladende und ermunternde Atmosphäre, die Fehler, Missverständnisse und unglückliche Entwicklungen im Team als normal erachtet und noch dazu den Einzelnen ermutigt, unbequeme, vom Mainstream abweichende Äußerungen zu wagen. Ein Beispiel: »Ich bitte euch, schaut mal genau hin, wo in Sachen Klima, Führung, Strukturen – trotz der an sich relativ guten Stimmung – erste Fehlentwicklungen aus eurer individuellen Perspektive zu erkennen sind. Ich weiß, das ist unüblich und ungewohnt und es erfordert auch eine gehörige Portion Mut, Unbequemes, vielleicht Verletzendes auszusprechen. Ich bitte euch, wagt es. Es ist sowieso irgendwie im Team –

aber meistens hintenherum und zwischen den Zeilen – nur da ist es so schwierig zu fassen und kaum zu lösen. Deswegen: Legt bitte in dem Maße den Finger auf die wunden Punkte, wie ihr auch das, was gut läuft, wertschätzen dürft und sollt.«

Teamgespräche bedeuten eine spürbare Veränderung der Unternehmenskultur (weniger hinten herum – mehr vorne herum) – und das braucht vor allem eines: Geduld. Ehrlichkeit und Vertrauen lassen sich nicht verordnen und sind schon gar nicht über den Umweg der Anonymität zu erreichen (Anonymität schafft Misstrauen).

Meiner Erfahrung nach läuft es so: Mitarbeiter sind nach einer ernst gemeinten Einladung vorsichtig bereit, im ersten Gespräch Testluftballons steigen zu lassen – wohlformulierte, relativ gut verdaubare erste »Wahrheiten«. Wie die Führungskraft (und die anderen) damit umgehen, wird daraufhin aufmerksam beobachtet – direkt im Gespräch und natürlich auch in der Folgezeit danach. Machen die Mitarbeiter positive Erfahrungen, nimmt die Ehrlichkeit kontinuierlich von Teamgespräch zu Teamgespräch zu.

Diese Langsamkeit im Prozess ist unumgänglich und ich rate von jeglicher Beschleunigung ab – in ihr liegt eine Vorsicht, die dem Team und den Führungskräften guttut auf dem gemeinsamen Entwicklungsweg.

#### 4.2 Reicht nicht ein bilaterales Jahresgespräch – warum auch noch Metakommunikation im Team?

Im Teamgespräch geht es nicht nur um die Beziehung des Einzelnen zum Chef, sondern auch um die Beziehung der Mitarbeiter untereinander – z. B. Klima, Atmosphäre, Konflikte, Gra-

benkämpfe, Ungerechtigkeiten, Informationspolitik, Abläufe oder Verantwortungsverteilung. Diese Themen sind im Interesse einer offenen »Vorneherum-Kultur« nur im Beisein aller Beteiligten und Betroffenen gut besprech- und gestaltbar (bei kleineren Grüppchen entstünden sofort wieder Informationsungleichgewicht, Gerüchtebildung, das Gefühl von Ausgeschlossenensein usw.)

Selbst die Beziehung der einzelnen Mitarbeiter zur Führungskraft profitiert durch die große Runde im Vergleich zum Vieraugengespräch in zweierlei Hinsicht. Einerseits verstärken sich im Einzelgespräch oft kaum vernehmbare, leise Rückmeldungen im Chor zu einem hörbaren, ernstzunehmenden Ton. (»Es geht also anderen auch so – ich bin damit nicht allein.«) Viele Mitarbeiter trauen sich nämlich im Vieraugengespräch, scherzhaft oft »Einzelabschlachtung« genannt, nicht, gegenüber dem Vorgesetzten heikle Kritik direkt anzubringen. Hier bewirkt die Organisationsform des Teamgesprächs, dass solche Themen auf den Tisch kommen können. Andererseits relativieren sich extreme Sichtweisen einzelner Mitarbeiter im gemeinsamen Gespräch. (»Was, ihr seht das nicht so, das hätte ich anders eingeschätzt ...«) Diese Möglichkeit der kontroversen Diskussion und direkten Korrektur ist im Vieraugengespräch nicht möglich.

#### 4.3 Ist es überhaupt sinnvoll, als Chef ein Teamgespräch zu führen, wenn der Rest des Unternehmens es nicht macht (allen voran der eigene Vorgesetzte nicht)?

Auf jeden Fall, denn die Führungskraft macht es ja im Wesentlichen für sich und ihr Team – und nicht für ihren Chef oder das Unternehmen. Durch ein Teamgespräch profitiert die Teamatmosphäre unmittelbar. Natür-

lich wäre es wünschenswert, dass auch die oberen Hierarchieebenen, ja im besten Fall das ganze Unternehmen offen und direkt über die Zusammenarbeit ins Gespräch kommt. Aber man kann die anderen nicht zu ihrem Glück zwingen – aufs eigene zu verzichten, wäre allerdings dumm.

#### 4.4 Ist es nicht sinnvoller, so ein Gespräch dann zu führen, wenn im Team aktuell was anliegt?

Auf jeden Fall ist es sinnvoll, in den üblichen Teambesprechungen neben den sachlichen Themen auch das akut Zwischenmenschliche und Strukturelle (Personalveränderungen, Spannungen, Unklarheiten usw.) gleich vor Ort aufzugreifen und zu klären. Diese situativen Gespräche werden aber auf ideale Weise von den (z. B. halbjährlichen) institutionalisierten Teamgesprächen ergänzt. Das institutionelle Gespräch wirkt hier wie ein zweites Bein, durch das erst eine voranschreitende Entwicklung ermöglicht wird. Jetzt fragen Sie sich vielleicht: Wenn aber schon alles im Alltag besprochen wird, wieso dann noch ritualisierte Teamgespräche? Ist da überhaupt noch was übrig? Ich sage Ihnen: Ja – genug, denn die meisten problematischen Teamthemen werden erst über einen größeren Zeitraum hinweg in ihren Tendenzen erkenn- und reflektierbar. Im Alltag fehlt oft die nötige Distanz und Zeit. Deswegen schaffen es viele relevante Themen nicht über die »Alltagsschwelle« – aus den unterschiedlichsten Gründen: Mal wartet man lieber ab, ob sich das Thema nicht vielleicht von selber löst – ein anderes mal denkt man sich, dass die eigene emotionale Reaktion im Moment überzogen wäre und man sich lieber erst beruhigt – dann ist aber vielleicht der Zug abgefahren, um das Thema

mal wie nebenbei aufzugreifen – und die Konfliktentwicklung nimmt ihren Lauf. Im niederschweligen Teamgespräch haben genau diese Themen Raum und Zeit.

#### 4.5 Und wenn sich danach nichts ändert? Oder gar die Führungskraft sanktioniert?

Wenn die Mitarbeiter die für sie wichtigen Themen ehrlich ansprechen und die Führungskraft es schafft, darauf zugleich einfühlsam und authentisch einzugehen, ist viel gewonnen – aber (fast) alles ist verloren, wenn danach die vereinbarten Maßnahmen, die angedachten nächsten Schritte, die gemeinsam erdachten Veränderungen nicht realisiert und gelebt werden. In der Tat ist das Thema Konsequenzen nach der Ehrlichkeit der zweite Erfolgsfaktor für Teamgespräche. Hier nicht dranbleiben heißt, die Früchte nicht

ernten, sondern verfaulen lassen – und das stinkt den Mitarbeitern.

Eine offene und lernende Teamkultur wird gänzlich zerstört, wenn die Mitarbeiter als Dank für wachsende Kritikbereitschaft nach dem Teamgespräch negative Sanktionen (Ausgrenzung, Strafe oder andere Nachteile für kritische Feedbackgeber) durch den Chef erfahren. In einer solchen Konstellation helfen nur ein achtsamer und tatkräftiger Chef oder eine gewiefte Personalabteilung, die im Interesse einer gesunden Streitkultur nachhalten und eventuell mit externer Unterstützung die Situation aufarbeiten muss. Ist allerdings der oberste Hierarch des Unternehmens nicht an einer offenen Kritikkultur interessiert, so ist leider das Ende der Fahnenstange erreicht – Zeit für die (guten) Mitarbeiter darüber nachzudenken, ob sie ihr Herzblut nicht besser in einem anderen Unternehmen investieren.

#### 4.6 Was tun, wenn am Schluss alles schlimmer ist als es vor dem Gespräch war?

Das Maß an »schlimm« nimmt durch ein gut geführtes Teamgespräch nicht zu – es ändert sich lediglich der Aggregatzustand: von unter dem Teppich und zwischen den Zeilen (vor dem Gespräch) zu offen auf dem Tisch (nach dem Gespräch). Dieses quantitative »Gleich« fühlt sich im Falle einer bisherigen Scheinharmonie für alle Beteiligten qualitativ allerdings anders an, eben schlimmer – und macht oft ein »Weiter-wie-bisher« unmöglich. Der erste (schmerzvolle) Schritt ist getan, der zweite aufarbeitende muss folgen. Ich bin überzeugt, dass in einem (gut durchgeführten – siehe 2.3) Teamgespräch keine Probleme neu entstehen, bei einem negativen Ausgang sich also lediglich niemand mehr etwas vormachen kann. Die Illu-

ANZEIGE

sionen von heute aber sind die Katastrophen von morgen – in diesem Sinne kann ein aufdeckendes Teamgespräch nur im Interesse aller sein.

Praktisch gilt es, im Nachgang die Ursachen für die unerquickliche Atmosphäre gründlich zu erforschen und zu beseitigen. Hier kann und sollte ein externer Begleiter hilfreich zur Seite stehen, der den weiteren Prozess moderiert und berät.

#### *4.7 Ist es möglich, ein Teamgespräch ohne externe Moderation zu führen, wenn bereits massive Konflikte im Team existieren?*

Mit Mut für die subjektiven Wahrheiten und sorgfältiger Dialogbereitschaft – ja. Wenn allerdings zwischen Mitarbeitern und Chef das Eis dünn ist, wird den meisten Vorgesetzten die allparteiliche Moderation im Dialog nicht mehr in dem Maße gelingen, wie es für die Auflösung der Spannungen nötig wäre. Hier empfiehlt es sich, für die ersten Gespräche einen externen Klärungshelfer zu holen.

#### *4.8 Wäre es nicht clever, für einen erfolgreichen Start grundsätzlich die ersten Teamgespräche extern moderieren zu lassen?*

Nicht unbedingt. Grundsätzlich ist es natürlich für alle einfacher und erhöht die Professionalität des Gesprächs enorm, wenn die Führungskraft ihre Doppelrolle als Vorgesetzter und Moderator durch einen externen Begleiter auflöst. Das gilt grundsätzlich. Bei den ersten Teamgesprächen bestünde zudem der Vorteil, dass sowohl das Team als auch die Führungskraft implizit lernen, wie das Gespräch verlaufen und wie mit schwierigen Gefühlen umgegangen werden könnte. Gegen

eine externe Begleitung spricht aber vor allem der Kostenfaktor – und wenn im Team eine belastbare und positive Stimmung herrscht und der Chef kritikfähig ist, dann ist eine externe Begleitung schlichtweg nicht nötig. Wohl aber ist es sinnvoll, die Führungskraft vorher durch ein Kurztraining auf das erste Teamgespräch vorzubereiten.

## 5. Praxisbeispiel

### 5.1 Der Auftrag

Ein Unternehmenskomplex der Tourismusbranche mit 1500 Mitarbeitern. Die Holdinggeschäftsführung beschließt, dass nach einer Reihe von klassischen Managementseminaren (Führung, Kommunikation, Konfliktkompetenz) die oberen zwei Hierarchieebenen mit ihren jeweils direkt geführten Mitarbeitern ein Teamgespräch durchführen sollen.

### 5.2 Bereichs-/Abteilungsleitertraining

Dafür werden um die Jahreswende 2009/10 die Geschäftsführer bzw. Bereichsleiter (26) und Abteilungsleiter (ca. 70) mit einem eintägigen Kurztraining geschult. In den zwölf Personen starken Seminaren trainiere ich die Führungskräfte, wie das Teamgespräch genau ablaufen soll, welche Fallstricke sich in den einzelnen Phasen ergeben können und wie sie mit schwierigen Situationen umgehen sollen. Weiterhin werden Vorbehalte und Fragen besprochen.

Standen vor dem Training noch ca. 80% der Führungskräfte dem Teamgespräch ablehnend gegenüber (»Vorgesetztenbeschimpfung, Sozialpädagogengequatsche, Kuschelrunde, Kotzclub ...«), so sind danach bereits 75% zwar noch voller »Respekt« vor dem Gespräch, freuen sich aber auch dar-

auf und sehen darin eine Chance für sich und ihr Team. 25% sind skeptisch und lediglich deswegen »bereit«, weil die Geschäftsführung es fordert.

### 5.3 Coaching

Nach dem Kurztraining haben die Führungskräfte sechs Wochen Zeit das Gespräch durchzuführen, bevor sie zu einem halbstündigen Auswertungsgespräch mit mir als externem Coach kommen. Sie berichten mir unter dem Siegel der Vertraulichkeit vom Gesprächsverlauf und erhalten eine individuelle Beratung für ihre Fragestellungen. Falls bereits direkt nach dem Teamgespräch Probleme auftreten, haben sie die Möglichkeit, sich bei der Personalentwicklung oder bei mir Akuthilfe zu holen. Auch falls im Auswertungsgespräch Bedarf für weitere Begleitung auftritt, ist diese zugesagt.

### 5.4 Auswertung

Meine Auswertung nach den Coachings zeigt, dass jetzt 90% der Führungskräfte hochzufrieden sind mit dem Verlauf: »Ich war zwar mächtig aufgeregt, aber es lief klasse. Obwohl wir auch sonst viel miteinander reden, kamen etliche Themen, die ich nicht vermutet hätte und die uns kurz über lang Probleme bereitet hätten. Gut, dass wir die jetzt so besprochen haben – ich bin total bereichert von den vielen positiven Rückmeldungen – die Stimmung im Team danach war leicht und nah – auch vier Wochen später merkt man deutlich, wie gut es uns getan hat. Es ging ganz schön zur Sache, aber ich konnte durch die Vorbereitung gut steuern und habe mich stets sicher gefühlt.«

Zehn Prozent haben schwierige Erfahrungen gemacht und brauchen eine intensivere Nachbetreuung – zu meist in Form weiterer Coachinggespräche. Lediglich eine Führungskraft wählt den Weg, sich für weitere Gespräche einen Moderator aus der Personalentwicklung dazuzunehmen. Alle Teamgespräche mit schwierigem Ausgang kommen nicht unerwartet – nach dem Teamgespräch ist es allerdings nicht mehr möglich, wie vorher so zu tun, als ob alles bestens wäre (siehe 4.6).

### 5.5 Gruppenleiter

Nach dem erfolgreichen Start beschließt die Unternehmensleitung, jetzt auch die Ebene der Gruppenleiter zu schulen. Es sind im Frühjahr ca. 100 Führungskräfte, die mit vergleichbarem Erfolg die Teamgespräche durchführen.

### 5.6 Zyklen

Sämtliche Führungskräfte realisieren im halbjährlichen Rhythmus die Teamgespräche. Nach der dritten Runde erfolgt nochmal ein Auswertungsgespräch mit mir. Wenn größere Spannungen identifiziert werden, wendet sich die Führungskraft an die Personalentwicklung oder holt selbständig externe Hilfe.

### 5.7 Resümee

Das Unternehmen hat einen spürbaren Schritt in Richtung offener Unternehmenskultur, Mitarbeiterzufriedenheit und Führungskräfteentwicklung gemacht. Dass dies noch nicht in allen Teams in gleichem Maße geschehen ist, ist klar und den unterschiedlichen Führungspersönlichkeiten und Teamkonstellationen zuzuschreiben. Aber

auch da, wo es schwierig wurde, zeigte sich, dass mittelfristig für alle Beteiligten eine Situationsverbesserung eintrat, wenn die Betroffenen bereit waren, sich ihrer Verantwortung bewusst zu stellen und engagiert zu handeln.

Abschließendes Resümee des altgedienten Personalchefs: »Dies war unsere wirkungsvollste Weiterbildung mit dem besten Return on Investment.«

### Team Talks

**Abstract** Would you tell your boss what you think of him? Give him your personal views on the cooperation in the team he heads? And be honest about it? Probably not. But how is he then to know what he needs to improve? To make teamwork more successful and more satisfying, what is needed is greater frankness and honesty, in other words more »face-to-face« rather than innuendo or »between the lines«. This article describes how team talks can achieve this effect. A team talk is a regular exchange moderated by the relevant superior and involving the whole team. It focuses on the quality of cooperation, leadership and structures. To provide a clearer idea of what a team talk can look like, section 2 outlines the actual course taken by such an encounter. Section 3 goes into the threefold benefit of these talks: improvement of leadership quality, conflict prevention, motivation enhancement. Team talks can do a great deal of good, but they hardly ever happen. Why? This has to do with certain reservations and different kinds of resistance that are discussed in section 4. Team talks can be successfully implemented at all hierarchical levels of an enterprise. The actual-case discussion that concludes the article shows how.

**Keywords** team talk, meta-communication in teams, leader development, conflict prevention, team development, motivation enhancement, clarification aid

### Literatur

Watzlawick P./Beavin J.H./Jackson D.D. (1969). Menschliche Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien. Bern: Huber  
Sprenger R. (2002). Mythos Motivation. Frankfurt am Main: Campus. ■

### Der Autor



#### Christian Prior

Efeuweg 2  
82216 Gernlinden  
kontakt@christian-prior.de  
www.christian-prior.de

Arbeitet seit 1996 als selbständiger Managementtrainer, Systemberater und vor allem als Konflikt-Klärungshelfer in Unternehmen, Ministerien und Kliniken. Er hat Psychologie, Germanistik und Elektrotechnik studiert und Zusatzausbildungen in systemischer Therapie und Organisationsberatung (SG) sowie Gendertraining (HBS) absolviert. Er ist zertifizierter Ausbilder für Klärungshilfe (IfK) und Mediation (BM).