

## Konflikt im Team lösen

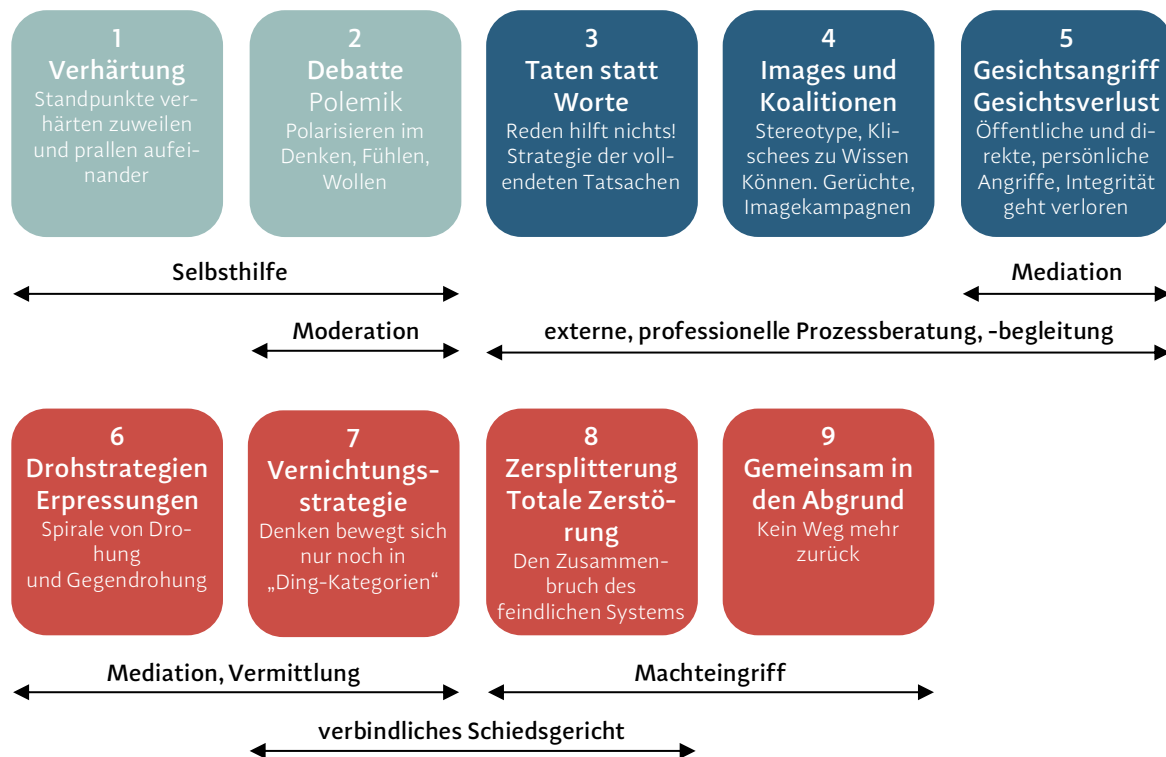
### Wie Sie wirkungsvoll die Arbeitsfähigkeit im Team erhöhen

#### Konflikt erkennen – Eskalationsstufen visualisieren – Passende Form der Hilfe wählen

Nicht jeder Konflikt ist gleich. Konflikte entstehen und entwickeln sich mit unterschiedlicher Geschwindigkeit und in unterschiedlichen Ausprägungen. Dabei verlaufen die Dynamiken der Konflikteskalation in unterschiedlichen **Eskalationsstufen**. Je nach Stufe der Eskalation, kann ein Konflikt von den betroffenen Parteien selbst gelöst werden oder es bedarf professioneller Hilfe - zum Beispiel durch eine Moderation oder Mediation.

#### Eskalationsstufen festlegen

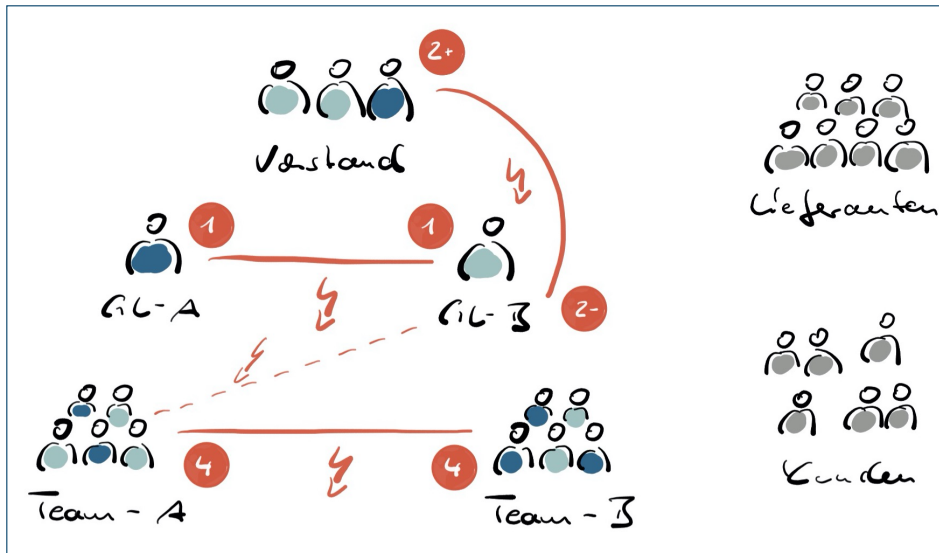
Erkennen und Benennen Sie den vorliegenden Konflikt anhand der nachfolgend dargestellten 9 Eskalationsstufen nach Friedrich Glasl (2007). Ergänzend dazu, finden Sie unter jeder Eskalationsstufe eine mögliche Form der Hilfestellung.



#### Konflikt visualisieren

**Visualisieren** Sie nun den Konflikt idealerweise auf einem Flipchart. Bilden Sie dabei in Form einer **Konfliktlandschaft** das Gesamtsystem mit allen dem Konflikt zugehörigen Konfliktparteien ab. Tragen Sie alle Beziehungen in der Konfliktlandschaft ein und ordnen Sie jeder Seite der (Konflikt-)Beziehung die nach Ihrer Einschätzung entsprechende Eskalationsstufe zu.

Beispiel Visualisierung Konfliktlandschaft: Ausgangslage ist der Konflikt zwischen «Team-A» und «Team-B». Dieser ist auf beiden Seiten der Beziehung auf Eskalationsstufe 4 eingeordnet. Das heisst, die Teams sind nicht mehr in der Lage den Konflikt selbst zu lösen. Hier bedarf es einer externen, professionellen Begleitung.



Durch die Darstellung des Gesamtsystems, in welchem die Konfliktparteien eingebettet sind, wird deutlich, dass es weitere konflikthafte Beziehungen gibt. Der Konflikt zwischen «Vorstand» und Person «GL-B» befindet sich beidseitig auf Eskalationsstufe 2. Hier empfiehlt sich, den Konflikt mittels Moderation rasch zu lösen. Es ist nicht auszuschliessen, dass dies einen positiven Einfluss auf die Beziehung zwischen Person «GL-B» und dem «Team-A» hat.

Der Konflikt zwischen den Personen «GL-A» und «GL-B» ist beidseitig auf Eskalationsstufe 1. Dieser kann von den Konfliktparteien selbst gelöst werden. Die vorangegangenen Massnahmen wirken sich dabei positiv auf eine selbstgesteuerte Entspannung des Konfliktes aus.

Die am Rand dargestellten Gruppen (Stakeholder) «Kunden» und «Lieferanten» ergänzen das Bild der Konfliktlandschaft. Dies dient einerseits der Orientierung und kann andererseits helfen, sich der Auswirkungen und Konsequenzen, wenn die Konflikte nicht gelöst werden, bewusst zu werden. Sie tragen dazu bei, die Notwendigkeit zur Konfliktlösung zu verdeutlichen.

## Passende Form der Hilfe festlegen

Im letzten Schritt fassen Sie die **passende Form der Hilfe** pro Konfliktbeziehung zusammen. Sie haben so einen einfachen und klaren Überblick über die einzuleitenden **Massnahmen**. Im vorliegenden Beispiel sind dies:

- **Selbsthilfe** - für den Konflikt zwischen den Personen «GL-A» und «GL-B»
- **Moderation** - für den Konflikt zwischen «Vorstand» und Person «GL-B»
- **externe Prozessbegleitung** - für den Konflikt zwischen «Team-A» und «Team-B»

## Empfehlung – 30min Zeit nehmen

Erfahrungsgemäss benötigen Sie für die Visualisierung samt Festlegen der Eskalationsstufe und Form der Hilfe ca. 30min Zeit. Zeit, die vor allem zu Beginn eines Konfliktes gut investiert ist. Erstellen Sie die Konfliktlandschaft so früh wie möglich, sobald Sie einen Konflikt oder eine konflikthafte Beziehung wahrnehmen. Mit der Umsetzung der daraus abgeleiteten Formen der Hilfe **erhöhen Sie rasch und wirkungsvoll die Arbeitsfähigkeit im Team**. Warten Sie nicht zu lange, da sich die Eskalationsstufen aufbauend verhalten. Je weiter fortgeschritten ein Konflikt eskaliert ist, desto aufwendiger wird nicht nur dessen Lösung, sondern desto negativer sind auch dessen Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit des Arbeitssystems.