

# Spannungen im Team überwinden

Viele Spannungen basieren auf Missverständnissen oder Fehlinterpretationen. Sie lassen sich am Anfang noch leicht auflösen. Klug ist, wer sich beide Seiten anhört und die Kontrahenten an einen Tisch bringt. „Sprechenden Menschen kann geholfen werden!“ Auch in diesen Fällen:

## Unklare Verantwortlichkeiten

Probleme im Prozess entstehen oft an den Schnittstellen. Wenn nicht klar ist, wer was zu tun hat, entsteht leicht der Verdacht, der andere habe seinen Job nicht gut gemacht. Wenn Formulierungen wie „*schon wieder*“ oder „*immer*“ fallen, dann lohnt sich die Nachfrage, was konkret gemeint ist. Das klärende Gespräch mit allen Beteiligten klärt dann, wo die Lücke im Prozess ist, wo die Kooperation verbessert werden kann, wer was wann zu tun hat.

## Kompetenzgerangel

Nicht alle Aufgaben im Team sind gleich beliebt. Wer achtet auf eine gerechte Verteilung der „attraktiven“ und der „lästigen“ Aufgaben? Im Job ist das die Aufgabe der Führungskraft, in der Politik Verantwortung der vorsitzenden Person. Wichtig ist, die unterschiedlichen Typen und Persönlichkeiten zu berücksichtigen. Nicht jede drängt stets nach vorne, nicht jeder ist zurückhaltend.

## Herausforderungen

Menschen reagieren unterschiedlich auf neue Aufgaben und Veränderungen. Die einen empfinden sie als positive Herausforderung, die anderen als Bedrohung. Und neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (im Job) oder neue Mitglieder (in der Partei) können nicht alles wissen. Das Einzelgespräch im vertraulichen Rahmen hilft. Es gilt konkret herauszufinden, welches Wissen, welche Fähigkeiten, welche Erfahrungen zusätzlich benötigt werden. Wer informiert, wer unterstützt, um sicher zu werden? Wo gibt es Hilfe, wo Fortbildungsmöglichkeiten? Das Gespräch zeigt auch auf, welche Fähigkeiten und Erfahrungen der oder die Neue mitbringt und andere im Team entlasten kann. Teamarbeit ist Geben und Nehmen.

## Unterschiedliche Arbeitsstile

Alle sind anders anders. Die einen haben zum Beispiel die Tür immer zu, bei anderen steht sie immer offen. Ob jemand teamfähig ist, hängt nicht von solchen Gewohnheiten ab. Vorsicht: vorschnelle Verallgemeinerungen oder pauschale Zuschreibungen verfestigen sich zu Negativurteilen. Dann wird es schwerer, Verständnis füreinander zu schaffen. Wichtig ist es, positive Eigenschaften für das Team hervorzuheben. „Störungen“ sollten im Einzelgespräch vorbereitend angesprochen und im Gespräch mit allen Beteiligten ausgeräumt werden.