



Nahezu täglich müssen Führungskräfte Konflikte im Team erkennen und aktiv managen. Bloße Weisungen reichen da längst nicht mehr aus. Differenzierte Konzepte sind gefragt, Zwei bewährte Ansätze bieten hierbei interessante Perspektiven: Das *dreistufige Gesprächsjudo* und das Modell der *Teamuhr* nach Bruce Wayne Tuckman. Ergänzt wird das Spektrum durch die Rolle *der lateralen Führung*. Sie gewinnt insbesondere in komplexen und agilen Organisationsstrukturen an Bedeutung.

Dreistufiges Gesprächsjudo – Der richtige Ton in schwierigen Situationen

Das Konzept des Gesprächsjudos bietet einen strukturierten Rahmen, um konflikthafte Gespräche mit Mitarbeitenden wirkungsvoll zu steuern – in drei klar abgegrenzten Stufen:

1. *Freundlich*: Die erste Reaktion auf eine aufkommende Konfliktsituation sollte stets von einer höflichen und offenen Ansprache geprägt sein. In dieser Phase wird versucht, den Gesprächspartner zu erreichen und erste Spannungen abzufedern – verbal und nonverbal
2. *Bestimmt*: Zeigt sich, dass der erste Ansatz nicht ausreicht, ist der Übergang zu einer bestimmteren Kommunikation erforderlich. Hier gilt es, rechtzeitig und ohne zu zögern den nächsten Schritt zu setzen. Das Timing ist entscheidend: Wer zu lange im freundlichen Modus verweilt, riskiert, ausgenutzt zu werden. Hinzu kommt der Aufstau eigener Wutgefühle. Beachten Sie also ihre eigene innere Emotionsuhr. Wer zu lange wartet, mag noch freundliche Worte finden, wirkt aber nonverbal verspannt und wütend.
3. *Zurechtweisend*: Sollte sich trotz der ersten beiden Phasen keine Besserung einstellen und das Gegenüber weiter mit Angriffen reagieren, bleibt als letzter Schritt das klare Zurechtweisen oder Machtwort. Dabei ist es wichtig, den Blick für das eigene emotionale Erleben zu schärfen: Ist der eigene negative Gefühlszustand zu hoch, geht die hier sachliche Kommunikation verloren und der Konflikt eskaliert.

Der Schlüssel liegt also in der Selbstbeobachtung und der präzisen Abstimmung des Timings. Führungskräfte müssen lernen, den „emotionalen Kickpunkt“ bei sich selbst frühzeitig zu erkennen, um noch in einem kühlen, analytischen Moment das Gespräch von einer freundlichen zu einer bestimmten und letztlich zurechtweisenden Ansprache überführen zu können.

Tuckmans Teamuhr – Von der Gründungsphase zur Entropie

Das Modell der Teamuhr, entwickelt von Bruce Wayne Tuckman, beschreibt die Dynamik in der Teamentwicklung in vier Phasen: *Forming, Storming, Norming und Performing*. Besonders die Stormingphase, in der Konflikte und Machtkämpfe offen ausbrechen, ist kritisch. Sie stellt gewissermaßen die Entropiephase der Teamdynamik dar – eine Phase, in der das für die Kooperation nötige Gleichgewicht zerbricht und deshalb neu justiert werden muss.

Die Stormingphase macht zudem deutlich, dass Struktur und Balance im Team keineswegs ein Automatismus sind. Wie in physikalischen und biologischen Systemen, in denen der 'Kampf' gegen die Entropie stets mit relativ hohen Energieaufwänden einhergeht, erfordert auch die Reorganisation von Teamstrukturen einen bewussten Einsatz von Führungsenergie.

Es gilt, den Rückfall in die destruktive Konfliktphase zu verhindern, insbesondere wenn das Team durch Personal-Wechsel erneut destabilisiert – sei es weil neue Mitglieder hinzukommen oder erfahrene Kollegen gehen. Chronische Konflikttypen können diesen Prozess zusätzlich erschweren und verlangen nach einer kontinuierlichen, systematischen Intervention.

Gleiches gilt für Phasen des Misserfolgs oder fehlender Akzeptanz im Gesamtsystem. Denn hier werden schnell 'Schuldige' im Inneren gesucht

All das verdeutlicht: Teamentwicklung ist niemals abgeschlossen. Regelmäßige Anpassungen und das bewusste Management von Auflösungs- und Wiederaufbauprozessen sind Dauerbaustellen.

Laterales Führen – Konfliktmanagement jenseits der Hierarchie

In vielen Organisationen reicht es nicht aus, Konflikte ausschließlich von oben zu steuern. Oft agieren hier informell anerkannte Führungskräfte – sog. lateral Führende. Sie verfügen zwar über keine offiziellen Weisungsbefugnisse, wohl aber über ausgeprägte soziale Kompetenzen und ein Höchstmaß an Vertrauen, das ihnen die anderen entgegenbringen. Diese Personen können darum bei Konflikten eine wertvolle Mittlerrolle einnehmen, indem sie als Moderatoren und Kommunikatoren agieren.

Die Idee des lateralen Führens basiert auf dem Prinzip, dass Autorität nicht immer von der Spitze der Organisationspyramide ausgehen muss. Vielmehr kann Einfluss auch horizontal verteilt sein: Wer das Vertrauen der Kollegen genießt und über fachliche sowie zwischenmenschliche Expertise verfügt, vermag Konflikte nicht selten besser zu deeskalieren und für einen konstruktiven Dialog zu sorgen als die Chefebene.

Schließlich: Aufgrund ihrer Nähe zum Team erkennen lateral Führenden oft früher als die Linienvorgesetzten Spannungen und subtile Moderationsgelegenheiten im Team.

Gerade in komplexen und dynamischen Arbeitsumfeldern gewinnt laterales Führen zunehmend an Bedeutung.