

Methoden des „Gewaltfreien Widerstand“ in der Arbeit mit Teams in Konfliktsituationen

NVR-approaches in facilitating teams in conflicts

Abstract:

Working with a team in huge conflicts among the team-members, approaches from the NVR idea can be very helpful guiding the team towards a constructive handling of the situation. In the specific situation, the team members were asked to reflect their own part in the situation and offer gestures of conciliation as well as compensations to their work-mates. This led into a new constructive co-operation within the team.

Die Leitung einer Jugendeinrichtung wandte sich an uns, da in einem Team, das für die Betreuung von acht Mädchen einer Jugend-Wohngemeinschaft zuständig war, scheinbar unüberbrückbare Konflikte aufgebrochen waren. Vor einigen Monaten hätte eine neue Kollegin angefangen, die sehr gut ausgebildet und erfahren war. Bereits in der zweiten Woche hatte diese Kollegin einen Konflikt mit einem Mädchen, die in der Gruppe ein hohes Ansehen hatte. Die Leitung berichtete, dass dieses Mädchen daraufhin die Devise ausgegeben hatte, die neue Betreuerin schnell wieder loszuwerden. Seither würden sich die Mädchen bei anderen Teammitgliedern laufend über die Kollegin beschweren. Mit der Zeit habe eine regelrechte Spaltung im Team stattgefunden, bis hin zum Vorwurf, die Kollegin würde gegenüber den Mädchen und auch den Kolleg_innen anzügliche Bemerkungen machen. Diesen Vorwürfen sei natürlich nachgegangen worden, sie hätten sich allerdings nicht als haltbar erwiesen. Der Betreuerin seien dann auch Fehler in ihren Diensten passiert, die jeweils massiv - tlw. Sehr überzogen – diskutiert worden seien.

Ziel für den Workshop war die Entwicklung einer gemeinsamen Strategie, mit der man als Team wieder geschlossen gegenüber den Jugendlichen auftreten könne, da das Gesamtgefüge ordentlich ins Wanken geraten sei. Im Vorfeld unseres eintägigen Klausurtages hätten, so die Leitung, bereits mehrere Aussprachen stattgefunden, sodass die Konflikte kein Thema mehr sein sollten. Die Leitung hätte dabei euch sehr klar das Thema Mobbing angesprochen und rückgemeldet, dass einige Teammitglieder sehr betroffen gewesen seien, als sie realisiert hätten, dass sie selbst Teil der Dynamik geworden waren.

Nichts desto trotz wiederholten sich gleich zu Beginn des Klausurtages alle Vorwürfe gegen die neue Kollegin, die ich von der Einrichtungsleitung bereits gehört hatte. Das Entwickeln einer gemeinsamen Strategie war undenkbar, da von zwei Kolleginnen mehrfach betont wurde, es würde das Vertrauen gegenüber der neuen Kollegin fehlen. Zudem bestanden sie darauf, dass die einzigen Indikatoren für eine Verbesserung der Situation positive Rückmeldungen der Jugendlichen zu neuen Kollegin wären.

So beschloss ich, in einem ersten Schritt alle Teammitglieder inklusive Leitung in eine Einzelreflexion zu schicken, in der sie darüber nachdenken sollten, welchen Anteil sie an der aktuellen Situation hätten. Sie sollten sich dann auch überlegen, wem gegenüber sie eventuell bereit wären, eine Versöhnungsgeste oder gar eine Wiedergutmachung zu leisten. Vor allem jene beiden Teammitglieder, die der neuen Kollegin gegenüber am meisten anklagend waren, betonten mehrfach bei diesem Schritt, dass sie nicht wüssten was sie beitragen könnten.

In einem zweiten Schritt ließ ich die Teammitglieder sich in Zweier- und Dreiergruppen austauschen. Anschließend erhielten alle im Plenum die Möglichkeit, ihre Gedanken allen vorzustellen – wenn sie dies denn wollten. Die neue Kollegin war hier sehr offensiv, und auch einige unbeteiligte plädierten für einen „Reset“ in der Zusammenarbeit.

In einem dritten Schritt ließ ich alle noch einmal in einer Einzelarbeit auf Zettel Botschaften an Kolleg_innen schreiben mit der Frage „Von wem brauche ich noch was?“. Diese Zettel wurden nicht mehr direkt überreicht, sondern bei mir abgegeben und ich verteilte sie dann an die restlichen Teammitglieder. Auffallend war, dass an dieser Stelle die beiden ‚anklagenden Kolleginnen‘ die meisten Botschaften bekamen. Die Teammitglieder wurden aufgefordert, diese Rückmeldungen – aus allen Arbeitsschritten – als „Geschenk“ mitzunehmen und selbst zu entscheiden, inwiefern sie die überlegten Schritte umsetzen werden.

Eine der beiden war – wie der Rest vom Team – nach diesem Procedere bereit, sich konstruktiv an einem gemeinsamen Prozess zu beteiligen. Da die zweite Weiterhin in der anklagenden Haltung blieb, wurde gemeinsam mit der Teamleitung entschieden, dass die weitere Anwesenheit freiwillig war. Die Kollegin verließ daraufhin die Klausur, der Rest vom Team konnte dann konstruktiv miteinander arbeiten. Am Ende des Tages wurde beschlossen, den Mädchen eine Ankündigung zu präsentieren, in der sie die Geschlossenheit und Entschlossenheit des Teams gegenüber dem spaltenden Verhalten der Mädchen demonstrieren wollten.

Die Einrichtungsleitung nahm die Aufgabe mit, mit der Kollegin, die den Klausurtag verlassen hatte, weitere Gespräche zu führen.

Kontakt:

PINA – Pädagogisches Institut für neue Autorität

Martin A. Fellacher

A 6830 Rankweil | Lehenweg 2

Tel. +43 676 333 60 33

eM. martin.fellacher@pina.at

Web www.pina.at