

Verborgene Konflikte im Team erkennen

die fünf wichtigsten Warnsignale für Führungskräfte



Über diesen Guide

In diesem Guide zeigen wir Dir fünf typische Muster, an denen Du erkennst, wie sich verborgene Konflikte in Teams bemerkbar machen.

Zu jedem Muster bekommst Du eine kurze Einordnung: Worum es geht, warum es relevant ist, worauf Du konkret achten kannst – plus eine Reflexionsfrage, die Du direkt in Dein nächstes Teamgespräch mitnehmen kannst.



Die Konflikte, die Du nicht siehst, richten oft den größten Schaden an

Konflikte im Team sind selten laut

Verborgene Konflikte zeigen sich nicht in lauten Diskussionen zwischen Teammitgliedern. Sondern eher darin, dass Meetings irgendwie an Energie verlieren. Entscheidungen werden getroffen – und später still wieder infrage gestellt. Zwei Personen funktionieren für sich gut, aber gemeinsam entsteht spürbare Reibung. Das Team liefert – aber oft nur mit Mühe.

Diese Signale lassen sich leicht erklären: „Wir haben einfach viel Veränderung hinter uns.“ „Die beiden waren schon immer so.“ „Es ist gerade eine anspruchsvolle Phase.“ Genau weil sich diese Erklärungen so plausibel anfühlen, schaut niemand genauer hin. Die eigentlichen Dynamiken im Miteinander bleiben unbeachtet – und die Reibung wird ganz selbstverständlich Teil des Alltags.

Genau das kennzeichnet verborgene Konflikte: Sie bleiben unsichtbar, weil sie längst zur Gewohnheit geworden sind. Leistung entsteht im Miteinander. Teams funktionieren nicht mehr richtig, wenn sie mit Unterschiedlichkeit, Druck und Veränderung nicht mehr konstruktiv umgehen können.

Die fünf Warnsignale in diesem Guide basieren auf der Erfahrung von Insights Discovery Practitioners. Sie machen sichtbar, in welchen typischen Mustern verborgene Konflikte in Teams auftreten – ganz unabhängig von Branche, Teamgröße oder Organisation.

Nicht jedes Team zeigt alle fünf Warnsignale. Aber die meisten Teams mit verborgenen Konflikten erkennen sich in mindestens drei davon wieder.





Die meisten Führungskräfte wissen, wo Spannungen im Team liegen. Es fehlt nicht am Bewusstsein, sondern daran, das Thema anzugehen.

Selbst sehr erfahrene und kompetente Führungskräfte umgehen Verhaltensthemen – und fokussieren sich stattdessen noch stärker auf KPIs und Kennzahlen.



Howard Scott

Senior Consultant, Facilitator und Coach - Unify Partnership



Woran Du sie erkennt und was sie bedeuten

Jedes Warnsignal steht für ein eigenes, klar erkennbares Muster.

Betrachte die Warnsignale aus einer gewissen Distanz – mit Neugier statt Bewertung und immer im Kontext Deines eigenen Teams.

1 Wenn vieles im Meeting unausgesprochen bleibt

Wenn die eigentlichen Gespräche nicht im Meeting stattfinden, sondern danach

Worum es geht

Auf den ersten Blick wirken Meetings oft produktiv. Entscheidungen werden getroffen – doch echte Überzeugung fehlt. Kaum ist das Meeting vorbei, beginnen die Gespräche im Nachgang.

Warum das wichtig ist

Das Meeting ist der sichtbarste Ort der Zusammenarbeit im Team. Wenn es zur Bühne wird, weil im Raum kein sicherer Umgang mit unterschiedlichen Meinungen mehr möglich ist, wird das zum strukturellen Problem.

Teams lernen – bewusst oder unbewusst –, dass es nicht sicher ist, offen zu widersprechen. Der Konflikt verschwindet nicht, er verlagert sich.



Woran Du es erkennst



Die **gleichen Stimmen** dominieren immer wieder, während andere **kaum zu Wort kommen**



Entscheidungen aus Meetings werden später **erneut diskutiert, verzögert** oder **still ignoriert**



Schwierige Themen werden **kurz angesprochen** – und dann **schnell übergangen**



Ehrliche Meinungen zeigen sich eher **im 1:1 als in der Gruppe**



Sobald **bestimmte Themen** auf den Tisch kommen, **kippt die Stimmung** im Raum

Reflexionsfrage

Wenn jedes Teammitglied die aktuell größte Herausforderung im Team benennen würde – wie unterschiedlich würden die Antworten ausfallen?

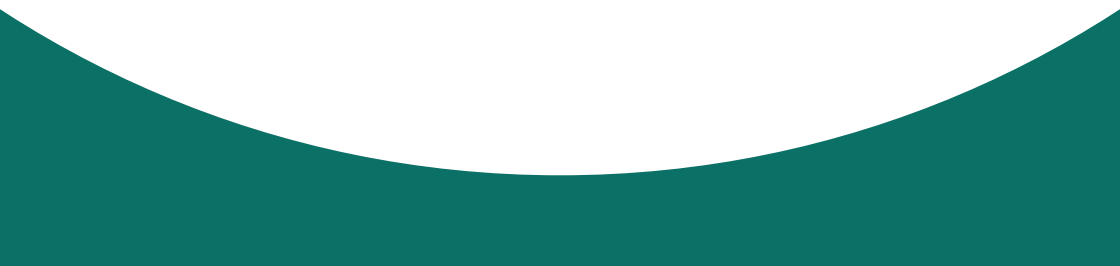
2 Wenn Verhalten missverstanden wird

Wenn unterschiedliche Arbeitsweisen als persönliche Schwächen interpretiert werden

Worum es geht

Menschen bringen grundsätzlich unterschiedliche Herangehensweisen an Entscheidungen, Kommunikation und Konflikte mit.

Ohne ein gemeinsames Verständnis dafür werden diese Unterschiede schnell der Persönlichkeit zugeschrieben – statt dem Arbeitsstil, und solche Urteile lassen sich deutlich schwerer korrigieren.



Warum das wichtig ist

Wenn Verhalten falsch interpretiert wird, wirkt sich das auf die Leistung aus – Beziehungen werden geschwächt und Neugier wird durch vorschnelle Urteile ersetzt.

Eine direkt kommunizierende Person wird als aggressiv wahrgenommen. Eine analytisch denkende Person als distanziert. Eine Person, die schnell entscheidet, als jemand, der andere Perspektiven ignoriert.

Keine dieser Einschätzungen trifft tatsächlich zu. Und doch bleiben sie oft unsichtbar – sowohl für die Person, die bewertet wird, als auch für die urteilende Person selbst.

Woran Du es erkennst



Bestimmte Teammitglieder geraten immer wieder sichtbar **aneinander**



Wenn über einzelne Personen gesprochen wird, geht es eher um ihre **Persönlichkeit** als um ihre **Herangehensweise**



Im Team haben sich **feste Ansichten** darüber gebildet, was bestimmte **Kolleginnen und Kollegen** angeblich **beabsichtigen**



Manche Stimmen bekommen in Gruppendiskussionen **deutlich mehr Raum als andere**



Leise Teammitglieder gelten schnell als „**nicht engagiert**“, statt dass ihr **Nachdenken** als solches erkannt wird

Reflexionsfrage

Wenn es zwischen Teammitgliedern reibt: Sehe ich darin unterschiedliche Arbeitsstile – oder habe ich schon entschieden, wer schwierig ist?

3 Wenn Gespräche vermieden werden

Wenn Feedback ausbleibt – und was das mit Teams macht

Worum es geht

In gesunden Teams darf es Reibung geben. Entscheidend ist, ob Menschen sie offen ansprechen können – und ob andere zuhören, ohne sich gleich verteidigen zu müssen.

Wenn das nicht gelingt und Feedback eher als Risiko wahrgenommen wird statt als Chance, verlagert sich der Konflikt unter die Oberfläche.

Warum das wichtig ist

Das Ausbleiben von direktem Feedback heißt nicht, dass es keine Reibung gibt. Häufig zeigt sich die Reibung in anderen Formen – als passiver Widerstand, stiller Rückzug, informelle Gespräche oder dadurch, dass Entscheidungen subtil unterlaufen werden.

Oft sind sie viel schwerer zu erkennen und zu klären als die ursprüngliche Auseinandersetzung.

Woran Du es erkennst



Performance-Probleme werden eher **umgangen** als **offen angesprochen**



Gegenseitiges Hinterfragen von Ideen **findet** im Team **kaum statt**



Feedback bewegt sich überwiegend von **oben nach unten** – **nach oben** oder auf **Augenhöhe** findet es selten statt



Wenn **Bedenken** geäußert werden, **passiert** meist **nichts weiter**



Personen, die früher **Ideen hinterfragt** haben, tun dies heute **nicht mehr**

Reflexionsfrage

Wann wurde meine Sichtweise zuletzt in einer Gruppe hinterfragt – und wie bin ich damit umgegangen?

4 Wenn das gemeinsame Ziel unklar bleibt

Oft wirkt es, als wäre man sich einig – wirklich überprüft wird das selten

Worum es geht

Führungskräfte überschätzen oft, wie gut ihr Team versteht, worum es eigentlich geht. Sie gehen davon aus, dass Prioritäten und Richtung klar sind – und mitgetragen werden.

Auf dem Papier scheint das gemeinsame Ziel klar zu sein. Im Alltag zeigt sich aber, dass es im Miteinander nicht wirklich gelebt wird.



Warum das wichtig ist

Wenn Teammitglieder unterschiedliche Vorstellungen davon haben, was gerade wirklich zählt, werden Meinungsverschiedenheiten über das Vorgehen schnell persönlich.

Eine Entscheidung kann für die einen naheliegend wirken, für andere hingegen nicht stimmig oder sogar bedrohlich. Nach außen geht es um die Entscheidung – im Kern aber um das Ziel dahinter.

Woran Du es erkennst



Wenn Teammitglieder **individuell** die wichtigste **Priorität** des Teams **beschreiben**, **unterscheiden** sich ihre Antworten oft deutlich



Diskussionen über das Vorgehen **ziehen sich länger hin**, als es eigentlich nötig wirkt



Über **Bereiche hinweg entsteht wenig Zusammenarbeit** – meist bleibt jede Person im eigenen Thema



Für gemeinsame Ergebnisse übernimmt kaum jemand **Verantwortung** – gleichzeitig liefern viele im **eigenen Bereich** starke Ergebnisse



Neue Teammitglieder brauchen länger als erwartet, um wirklich **anzukommen**

Reflexionsfrage

Wenn ich jedes Teammitglied bitten würde, unsere derzeit wichtigste Priorität aufzuschreiben, wie viele unterschiedliche Antworten würde ich dann erhalten?

5 Wenn Spannungen zur Normalität werden

Wenn Spannungen Teil des Alltags werden – und nicht mehr wirklich wahrgenommen werden

Worum es geht

Diese Form von Konflikt entsteht, wenn Spannungen in den Arbeitsalltag übergehen.

Sie fallen nicht mehr auf, weil sich alle daran gewöhnt haben. Es ist einfach „so, wie es hier läuft“.

Warum das wichtig ist

Diese Spannungen bleiben oft unbemerkt – haben aber große Wirkung. Sie bremsen Tempo, erschweren Entscheidungen und wirken sich auf Zusammenarbeit und Kundenerlebnis aus.

Weil diese Spannungen schon lange da sind, werden sie selten als eigentliche Ursache erkannt. Oft werden sie erst sichtbar, wenn sich etwas verändert – etwa durch eine neue Führungskraft, eine Umstrukturierung oder eine Phase mit mehr Druck.

Woran Du es erkennst



Spannungen sind im Team **bekannt** – aber **nie** wirklich **geklärt** worden



Bestimmte **Dynamiken** werden kommentarlos akzeptiert – „**so sind die halt**“



High Performer haben das Team **verlassen** und in Gesprächen die **Teamdynamik** als Grund genannt



In **ruhigen Phasen funktioniert** das Team gut – unter **Druck** zeigt sich, wo es **bröckelt**



Erst der **Blick von außen** (etwa durch neue Führung oder externe Beratung) zeigt **Spannungen**, die intern **kaum wahrgenommen** werden

Reflexionsfrage

*Wenn morgen jemand Neues ins Team kommt:
Was würde sofort auffallen, was für euch längst
zur Gewohnheit geworden ist?*

Wenn Du verborgene Konflikte lösen willst, musst Du verstehen, woher sie kommen

Diese fünf Warnsignale haben eine gemeinsame Ursache: Menschen verstehen einander nicht richtig

Jeder Mensch im Team verarbeitet Informationen anders, trifft Entscheidungen anders und geht anders mit dem um, was er oder sie als Konflikt erlebt.

Diese Unterschiede können herausfordern. Gleichzeitig machen sie Teams breiter, kreativer und widerstandsfähiger – wenn sie genutzt werden können. Dafür müssen die Beziehungen im Team aber stark genug sein, damit Unterschiede sicher Raum bekommen.

Denk zum Beispiel daran: Wer analytisch denkt, blockiert nicht automatisch. Wer direkt kommuniziert, überrollt andere nicht automatisch. Und wer stark auf Menschen achtet, ist nicht schwach. Solche Wahrnehmungen entstehen, wenn ein gemeinsames Verständnis von Persönlichkeitstypen fehlt – und eine gemeinsame Sprache, um unterschiedliche Verhaltensweisen und Herangehensweisen einzuordnen

Entscheidend ist, dieses Verständnis aufzubauen und die gemeinsame Sprache im Team zu verankern, bevor solche Wahrnehmungen entstehen.





Konflikte können schon dadurch entstehen, dass wir nicht verstehen, woher die andere Person kommt.

Zwei Menschen können vor derselben Situation stehen, etwa einer Entscheidung – und völlig unterschiedlich herangehen. Für die andere Person kann das schwer nachvollziehbar wirken.



Holly Miller

Senior Consultant, Facilitator und Coach
- Unify Partnership

Von verborgenem Konflikt zu Verhalten, das verstanden wird

Insights Discovery schafft eine gemeinsame Sprache. So können Teams Konflikte verstehen und ansprechen – unterstützend und ohne vorschnelle Urteile.



Gemeinsame Sprache

Insights Discovery hilft Teams, verborgene Konflikte zu reduzieren, weil es eine gemeinsame Sprache für unterschiedliche Persönlichkeitspräferenzen schafft.

Wenn Menschen Unterschiede benennen können, ohne zu bewerten, verstehen sie einander besser, erkennen den Wert unterschiedlicher Stile und arbeiten wirksamer zusammen.



Psychologische Sicherheit

Insights Discovery bringt ehrliche Gespräche in Gang. Über Spannungen zu sprechen fällt leichter, wenn sie als Unterschied in Arbeitsstil oder Persönlichkeitspräferenz verstanden werden – und nicht als persönliches Problem.

Dafür müssen Menschen aber darauf vertrauen können, dass das, was sie sagen, sicher bleibt und nicht gegen sie verwendet wird.



Strukturierter Rahmen

Insights Discovery schafft einen strukturierten, begleiteten Rahmen, in dem unsichtbare Dynamiken sichtbar werden können.

Der Unterschied vorher und nachher lässt sich spüren und messen: in mehr Engagement, besseren Meetings und Entscheidungen, die wirklich tragen.





Der Insights Discovery Workshop funktioniert oft deshalb so gut, weil er einen wirklich sicheren Rahmen schafft, in dem Menschen lernen können. Das eigene Profil zu teilen, bedeutet auch, sich verletzlich zu zeigen.

Wenn Menschen auf Verletzlichkeit mit Neugier statt mit Bewertung reagieren, wächst Vertrauen. Genau da verändert sich etwas: Teams arbeiten nicht mehr nur irgendwie zusammen, sondern wirklich wirksam.



Holly Miller

Senior Consultant, Facilitator und Coach - Unify Partnership

Ein Leitfaden für L&D-Verantwortliche: Wie dringend ist Handeln nötig?

Verborgene Konflikte lassen sich früh erkennen – und früh lösen. Oft steckt darin sogar die Chance, Performance zu verbessern. Nutze diesen Leitfaden, um einzuordnen: Wo steht Dein Team? Und was ist jetzt der richtige nächste Schritt?

Eine Erfahrung, die viele Practitioners teilen: Führungskräfte merken meist früh, dass etwas nicht stimmt – lange bevor sie es klar benennen. Warten zahlt sich selten aus. Spannungen nehmen zu, und je länger schwierige Themen vermieden werden, desto schwerer lässt sich das Muster durchbrechen.

Wenn Du Folgendes beobachtest ...

Dann ist diese Reaktion sinnvoll ...

1–2 der oben genannten
Warnsignale

Proaktiv

Plane frühzeitig eine Insights Discovery Session. So stärkst Du gezielt Kommunikation und Resilienz – bevor es kritisch wird

3–4 Warnsignale,
besonders rund um
Meetings, Feedback oder
bestimmte Beziehungen

Empfohlen

Hier empfiehlt sich eine begleitete Insights Discovery Session. Warte nicht bis zur Krise – erste Spannungen bremsen die Performance bereits

Alle fünf Warnsignale –
inklusive dauerhaft
bestehender Spannungen
oder aktueller Abgänge

Hohe Priorität

Hier ist ein strukturiertes Vorgehen gefragt. Sprich mit einem Insights Practitioner, um die passende Lösung für Dein Team zu entwickeln



Am meisten fällt mir auf, wenn Konflikte so sehr Teil der Arbeitsweise einer Organisation geworden sind, dass niemand sie mehr bemerkt.

Dann sind sie komplett unsichtbar geworden – und genau dann schaden sie Motivation und Engagement am meisten.



Jack Collins

Business Psychologist und Director - Westminster Associates

KONTAKT AUFNEHMEN

Bereit, verborgene Konflikte in Deinem Team anzugehen?

Wenn Du drei oder mehr Warnsignale erkennst, ist jetzt der richtige Moment für ein strukturiertes Gespräch mit einem Insights Discovery Practitioner.

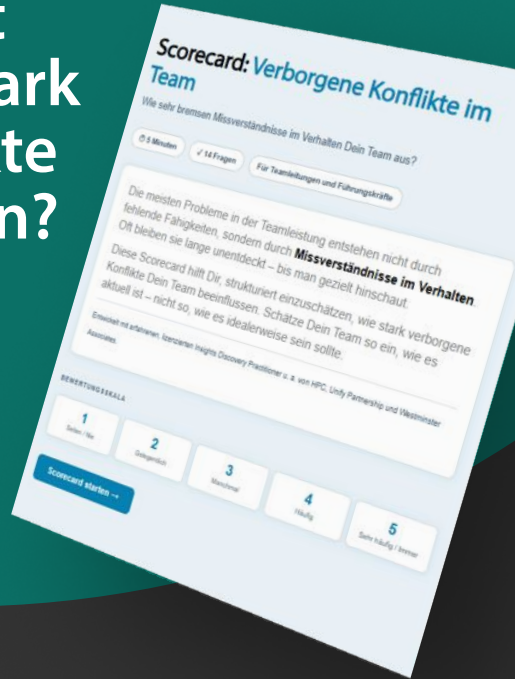
Unverbindlich – aber mit klarer Sicht darauf, was wirklich los ist und wie Du wirksam handeln kannst.

Discovery Call buchen



Möchtest Du zuerst einschätzen, wie stark verborgene Konflikte Dein Team betreffen?

Schätze Dein Team ein



Mitwirkende Expertinnen und Experten

Dieser Guide ist in Zusammenarbeit mit akkreditierten Insights Discovery Practitioners entstanden

Unify Partnership | unifypartnership.com

Westminster Associates | westminster-associates.com