

# Konfliktcoaching

## Beratung der Führungskräfte im Umgang mit Konflikten

von Mag. Karl Schwediauer

Beim Konfliktcoaching greift der externe Berater nicht direkt in die Konfliktsituation ein, sondern unterstützt die Führungskraft beim Umgang mit schwierigen Konfliktsituationen.

Konfliktmanagement stellt im Führungsalltag eine ständige Herausforderung für die Leitungskräfte dar. Sei es dass Mitarbeiter auf einer Station in länger andauernde Meinungsverschiedenheiten geraten oder dass es zu Differenzen zwischen zwei Pflegegruppen kommt, meist ist die Stationsleitung oder auch die Pflegedienstleitung gefordert, möglichst rasch und kompetent zu intervenieren.

Erfahrungsgemäß sind Konflikte ein häufiger Anlass externe BeraterInnen zu Hilfe zu rufen. Dort wo bereits mehrere Vermittlungsversuche fehlgeschlagen sind und Konflikte sich zu verhärten beginnen, fragen Pflegedienst- oder StationsleiterInnen um externe Unterstützung an, um mit den Beteiligten etwa durch Mediation oder Teamsupervision den Konflikt aufzuarbeiten.

In den Vorgesprächen stellt sich allerdings nicht selten heraus, dass ein Konfliktcoaching der Führungskraft viel zielführender und effizienter ist. Dazu ein Beispiel aus der Praxis:

*Die Stationsleiterin eines Pflegeheimes ersucht um Teamsupervision. Im Vorgespräch weist sie auf die schwierige Kommunikation im Team hin. Immer wieder kommen MitarbeiterInnen zu ihr und beschweren sich über andere KollegInnen.*

*Bereits bei der ersten gemeinsamen Sitzung wird deutlich, dass es auf dieser Station zu einer Gruppenbildung innerhalb des Personals gekommen ist. Es entsteht ein Streit zwischen zwei Altenfachbetreuerinnen, „wie lange man Flüssignahrung hängen lassen darf“. Andere Kolleginnen mischen sich ein. Nach kurzer Zeit herrscht chaotische Stimmung.*

*Erst die Frage nach Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten lenkt das Thema auf die Sachebene. Alle MitarbeiterInnen wünschen sich klare Vorgaben von der Stationsleitung zur Verabreichung von Flüssignahrung.*

*In der Folge wurden statt der angefragten Teamsupervision mehrere Sitzungen mit der Stationsleiterin allein zum professionellen Umgang mit Alltagskonflikten auf der Station durchgeführt. Schwierige Konfliktsituationen im Team wurden*

*im Konfliktcoaching gemeinsam analysiert, neue Lösungsansätze wurden erarbeitet, ausprobiert und nach der Umsetzung überprüft.*

*Die Stationsleiterin lernte im Konfliktcoaching ein professionelles Konfliktmanagement. Alle MitarbeiterInnen der Station waren darauf hin deutlich entlastet, weil ihre Stationsleiterin bei Konfliktsituationen klar und beherzt auftrat, anstatt Meinungsverschiedenheiten „anbrennen“ zu lassen.*

Dieses Beispiel zeigt, dass in frühen Stadien von Konflikten Vorgesetzte durch ein professionelles Konfliktmanagement sehr wesentlich zum Abbau von Spannungen beitragen können.

Allerdings stellt sich die Konfliktregulierung für Führungskräfte anders dar als für externe Berater. Als Vorgesetzte können sie nicht so tief in die Subjektebene eingreifen. Im Gegensatz zu einem externen Berater haben sie allerdings auch ein gewisses formales Machtpotential Konfliktlösungen rasch durchzusetzen.

In vielen Fällen von Alltagskonflikten ist es also empfehlenswert, vor einer externen Mediation oder Teamsupervision Konfliktcoaching durchzuführen. Dies sollte jedoch in einer Diagnosephase sorgfältig abgeklärt werden. Wenn die Konflikte bereits über längere Zeit verhärtet sind oder wenn die Führungskraft selbst in einen Konflikt involviert ist, sollten andere Interventionsformen gewählt werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass durch Konfliktcoaching Führungskräfte konsequent unterstützt werden können, gut funktionierende Streitkulturen im Mitarbeiterkreis zu entwickeln. Konfliktcoaching stärkt das Ansehen der Leitungskraft bei den MitarbeiterInnen und führt zu einer nachhaltigen Verbesserung bei allen Beteiligten im Umgang mit Konflikten.

*Mag. Karl Schwediauer ist Mitglied der Arbeitsgruppe Altenbetreuung in der Österreichischen Vereinigung für Supervision (ÖVS). Ziel dieser Arbeitsgruppe ist die Unterstützung einer qualitätsbewussten und humanen Entwicklung der Altenarbeit durch externe Beratung.*

*karl.schwediauer@gmx.at*