

Supervision in konfliktbeladenen Teams

„Ein Weg, einen Konflikt zu lösen, ist, ihn zusammen zu überwinden“

Joachim Panten (1947-2007)

Ausgangslage:

Teams, die nicht gut mit Konflikten umgehen können, können dies jederzeit (wieder) lernen.

Auch, vielleicht sogar gerade in Arbeitsbereichen in denen Kommunikationsstandards selbst in der Arbeit angewendet werden müssen (Familienhilfe, Beratungsangebote etc.), erlebe ich oft, dass bei Konflikten unachtsam miteinander umgegangen wird. Zumeist wird nicht über Wünsche und Bedürfnisse gestritten, sondern um verschiedene Lösungswege.

Grundgedanken:

1. Jeder nicht bearbeitete oder verdrängte Konflikt kann Körper und Geist schaden und erzeugt ggf. Dauerstress.
2. Dauerstress führt ggf. zu Unwohlsein, Frust und vermindert die Abwehrkräfte des Körpers, so dass zu erhöhtem Krankheitsstand kommen kann.
3. Zur gemeinsamen Bewältigung von Konflikten bedarf es geeigneter Strategien.
4. Nur wenn diese Strategien angewandt werden ist ein neues positives Klima wieder möglich.
5. Supervision hat dann die Aufgabe diese Strategien (wieder) einzuführen.

Passive und destruktive Konfliktlösungsstrategien sind meiner Erfahrung nach:

passiv

- Gefühlsausbrüche
- Schuld suchen
- Verteidigung, Vorwürfe, Opferrolle einnehmen
- Alles tun um Harmonie wieder herzustellen
- Aushalten bis es vielleicht mal vorbei ist
- Anpassung bis zur Selbstaufgabe
- Auf Trost hoffen

destruktiv

- Anschreien oder immer lauter werden
- Jemanden runter machen
- Rechthaberei
- Unterdrucksetzen
- Gewinnen wollen
- u.a.

Sie scheinen zumeist weniger geeignet um Konflikte und Probleme langfristig zu lösen als aktive und konstruktive Konfliktlösungsstrategien.

Auf das Arbeiten mit folgenden Standards in meiner Arbeit mit Teams lege ich großen Wert:

- Es wird zunächst aktiv zugehört ohne zu unterbrechen!
- Jede/r überprüft seine eigenen Wahrnehmungen und Bewertungen.
- Die innere Herangehensweise ist: Konflikte sind normal und lösbar!
- Als Hintergrundwissen ist vorhanden, dass Konflikte z.B. dann vorkommen, wenn einfach unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse aufeinandertreffen.
- Verschiedene Bedürfnisse dürfen nebeneinander bestehen und sind meistens unter einen Hut zu bringen.
- Das Ziel aller Beteiligten ist nicht ein fauler Kompromiss, sondern Kooperation.

- Ein verschiedenen Lösungen gegenüber offener Umgang mit Krisen und Problemen ist vorhanden und eingeübt.
- Offene Äußerungen zu eigenen Bedürfnissen werden von allen unkommentiert stehen gelassen.
- Jede//r redet hauptsächlich nur von sich.
- Bedürfnisse, Wünsche, Vorstellungen und Ziele werden verständlich formuliert.
- Nachfragen erfolgen höflich und sachlich.
- Alle Beteiligten konzentrieren sich auf das Wesentliche.
- Die Konflikte werden so realitätsgetreu wie möglich und sachlich geschildert.
- Dem Gegenüber wird ungeteilte Aufmerksamkeit geschenkt.
- Die eigenen Bedürfnisse sind einem selbst klar.
- Die Bedürfnisse des Anderen können akzeptieren werden.
- Ein ungestörter passenden Ort zum Reden ist gefunden.
- Es ist ausreichend Zeit vorhanden und es sind keine untragbaren „Zuschauer“ dabei.
- Die Lösung wird erst dann angegangen, wenn alle Seiten die Kraft dazu haben!
- u.a.m.

Eine gelingende Supervision setzt meines Erachtens nach also bestimmte oben beispielhaft aufgezählte Kommunikationsstandards voraus. Aus diesem Grund ist das (ggf. nochmalige) Einüben von Gesprächsregeln neben der Fallarbeit ein wichtiger Schwerpunkt meiner Supervisionsarbeit geworden.

Das wichtigste Ergebnis ist dabei, dass sich das Arbeitsklima grundsätzlich und anhaltend verbessert!

Vgl. auch:

Dannemeyer, P.: Konflikte lösen; rechtzeitig erkennen, erfolgreich vorbeugen, Wege aus der Streitfalle. 2007

Schirmohammadi, A.: Die hohe Kunst des Konfliktmanagements. In freie Psychotherapie. 4/10 Seite 16 ff.

HAZ: Dem Chef richtig die Meinung sagen. HAZ vom 7.11.2009, Seite III/1