

Konfliktlösung in einer ergotherapeutischen Praxis

Ein Blick auf das Führungshandeln

Petra Schuster



Konflikte finden sich in jeder sozialen Gruppe, also auch in jedem Team einer Ergotherapiepraxis. Sie stellen eine besondere Herausforderung für Praxisinhaberin oder Praxisinhaber dar. Im Umgang mit Auseinandersetzungen zeigt sich die Konfliktkultur der Praxis. Daher ist es wichtig, als Führungskraft den eigenen Umgang mit Konflikten zu reflektieren, um aufbauend auf einer guten Diagnose des Konflikts geeignete Führungsinstrumente zur Klärung auszuwählen. Konfliktbearbeitung kann erlernt werden!

In jedem Team entstehen Konflikte und die Aufgabe der Praxisleitung besteht darin, sie anzusprechen und zu lösen.

Während eines Konflikts überwiegen negative Gefühle, die dazu führen, dass die Bearbeitung vermieden wird oder die Auseinandersetzung eskaliert. Die Teammitglieder fühlen sich bedroht oder ausgeliefert und reagieren mit Schweigen, Ausflüchten oder Gegenangriff. Gerade in schwierigen Situationen blicken sie genau auf ihre Führungskraft, die sich ihrer Vorbildfunktion bewusst sein sollte. Es gilt zu vermitteln, dass es ausdrücklich erwünscht ist, Probleme anzusprechen und dass Hilfestellung bei der Entwicklung von tragbaren Lösungen selbstverständlich ist. Basis einer guten Konfliktlösung ist damit immer eine positive Streitkultur der Praxis.

Doch was braucht die Leitung einer ergotherapeutischen Praxis, um Konflikte gut bearbeiten zu können?

- Selbstreflexion über den eigenen Umgang mit Konflikten
- Wissen über Konfliktursachen und -arten
- Bereitschaft zum Einsatz von Ressourcen
- Führungsinstrumente zur Konfliktklärung

Dieser Fachartikel stellt typische Konflikte in einer ergotherapeutischen Praxis vor, beleuchtet Konfliktlösekompetenz, bewertet Konflikte und beschreibt Abläufe von Konfliktgesprächen. Auf Disziplinalgespräche (Abmahnung, Kündigung) habe ich verzichtet, da diese besonderen Regeln folgen und vorab zwingend die arbeitsrechtlichen Folgen geklärt werden müssen.

1. Typische Konflikte in einer ergotherapeutischen Praxis

In einer therapeutischen Praxis entstehen die gleichen Konflikte wie an jedem anderen Arbeitsplatz. Dabei gibt es verschiedene Ursachen wie z. B. Kommunikationsprobleme, fehlende Abgrenzung, unvereinbare Persönlichkeiten oder externen Druck:

- **Sachkonflikte:** Es gibt unterschiedliche Ansichten zum richtigen Vorgehen oder zu der Wahl der Methode, z. B. welche Diagnostikverfahren angeschafft werden, wie eng eine Praktikantin betreut wird oder wie häufig Elterngespräche zu führen sind. Reine Sachkonflikte lassen sich durch den Austausch von Argumenten lösen.
- **Beziehungs- und Wahrnehmungskonflikte:** Es geht um das Zwischenmenschliche, sodass sich diese Konflikte nicht auf der Sachebene klären lassen. Die Emotionen können vielfältig sein, von Rivalitäten über Desinteresse bis hin zu deutlicher Abneigung. Auch subjektive Bewertungen bieten eine Grundlage für Missverständnisse. So kann z. B. „Aufräumen“ oder „Vorbereiten für die Teamsitzung“ unterschiedlich interpretiert werden. Die konkreten Anforderungen an Ordnung, Rücksichtnahme, Höflichkeit etc. müssen daher im Team ausgehandelt werden. Wichtig ist, dass eine zukünftige konstruktive Zusammenarbeit trotz persönlicher Animositäten Ziel der Gespräche ist. Häufig mischen sich

Sach- und Beziehungskonflikte und erschweren damit die Konfliktlösung.

- **Macht- und Verteilungskonflikte:** Bei den Auseinandersetzungen geht es darum, eine bestimmte Position zu (er)halten, häufig spielen Konkurrenzdenken und Ehrgeiz mit. So könnte eine Auseinandersetzung darüber entstehen, wer die fachliche Leitung für einen zweiten Praxisstandort übernimmt oder wer als Stellvertretung fungiert. Bei Verteilungskonflikten steht das Gefühl der Ungerechtigkeit im Vordergrund. Typisch für eine Ergopraxis sind hier Rangeleien um Therapieräume oder Material. Auch kommt es zu Konflikten, wenn Lob und Aufmerksamkeit scheinbar nicht gerecht verteilt werden.
- **Zielkonflikte:** Sie entstehen in der Regel zwischen der Praxisleitung und Mitarbeitenden, die unterschiedliche Prioritäten haben. Das Ziel des wirtschaftlichen Erfolgs erfordert z. B. bestimmte Arbeitsabläufe. Diese lassen sich nicht immer einfach mit dem Ziel einer guten Work-Life-Balance vereinbaren.
- **Rollenkonflikt:** Dieser Konflikt findet sich häufig in Ergotherapiepraxen. Sie entstehen, wenn sich eine Person nicht mit der zugeschriebenen Rolle identifizieren kann oder wenn sie von den anderen nicht akzeptiert wird. Die Erwartung an die Leitung ist eine andere als die an eine Kollegin. Eine besondere Art des Rollenkonflikts entsteht, wenn Freundschaften zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin bestehen.

► **Ein Beispiel aus der Praxis:** Bettina übernimmt die fachliche Leitung in einem Therapiezentrum. Sie wird von den vier anderen Ergotherapeutinnen fachlich geschätzt, das Verhältnis war bisher sehr freundschaftlich, vor allem zu Corinna.

Nun obliegt es Bettina, die Warteliste zu managen. Sie sagt sich: „Ich überlasse die Entscheidung über die Patientenverteilung dem Team selbst, alle sollen zufrieden sein.“ Allerdings wird die Stimmung im Ergoteam in den folgenden Wochen immer angespannter. Dann platzt es in der Besprechung aus Corinna heraus: „Du bekommst überhaupt nichts mit, immer schnappt sich Tina die besten Fälle raus und wir anderen gehen leer aus!“ Bettina ist sprachlos und sieht, dass zwei weitere Mitarbeiterinnen nicken. Tina gibt zurück: „Das muss ich ja auch machen, sonst kriegst Du sie alle, immerhin bist Du am besten mit Bettina befreundet!“

Hier zeigt sich, dass der Verzicht auf Führung im Sinne eines „Nicht-Einmischen-Wollens“ zu einem Verteilungs-, Macht- und Beziehungskonflikt führt, basierend auf einem Intrarollenkonflikt von Bettina.

2. Positive und negative Folgen eines Konflikts

Hinweise auf einen Konflikt zeigen sich auf verschiedene Art:

- Sinkende Arbeitsmotivation und Arbeitshaltung
- Veränderung des Umgangstons und der sozialen Abläufe, z. B. keine gemeinsamen Pausen mehr
- Informationen werden nicht mehr vollständig oder rechtzeitig weitergegeben
- Ängste und Rückzugsverhalten einzelner Mitarbeitenden
- Wunsch nach Veränderung der Arbeitszeit, z. B. „nicht mehr mit Person ...“
- Erhöhter Krankenstand
- Zunahme von Fehlern, z. B. fehlerhaften Verordnungen, Terminkollisionen

Als *negative Folgen* eines ungelösten Konflikts kommt es zu Schaden für die Praxis:

- Sinkende Arbeitszufriedenheit aller Mitarbeitenden
- Sinkende Zufriedenheit der Praxisinhaberin mit der eigenen Praxis
- Innere Kündigung der Mitarbeitenden mit „Dienst nach Vorschrift“ bis hin zu tatsächlicher Kündigung, hohe Fluktuation
- Beschwerden von Patienten
- Illoyalität und damit die Gefährdung der Geheimhaltung von Praxisinterna

Allerdings sind Konflikte unentbehrlich für das verlässliche Fortbestehen sozialer Systeme. Die positiven Folgen einer Konfliktlösung für die eigene Praxis und das eigene Praxisteam rechtfertigen den Einsatz von notwendigen Ressourcen.

Positive Folgen von gelösten Konflikten:

- Aggressionen können abgeleitet, Widersprüche aufgelöst werden
- Verständnis für die Anderen entsteht
- Konflikt- und Kommunikationskompetenzen werden erhöht
- Gemeinsame Werte werden weiterentwickelt
- Gemeinsamkeiten werden betont

- Verantwortung aller Beteiligten für die Praxis wird deutlich

3. Das eigene Konfliktverhalten

Viele Praxisinhabende berichten mir, dass sie sich selbst als harmoniebedürftig und führungsschwach erleben. Dahinter steht in der Regel ein unklares Selbstkonzept. Aufgrund von Rollenunsicherheit (Wie verhält sich eine Führungskraft?) und auch Rollendistanz (Ich will nicht befehlen.) kommt es zu einem intrapersonellen Konflikt. Dieser Rollenkonflikt kann von Unzufriedenheit bis hin zu Erschöpfungszuständen führen, gerade wenn die Mitarbeitenden Kritik am Führungsverhalten üben.

3.1 Erweiterung der Konfliktbearbeitungskompetenzen

Mögliche Erklärungen für das Vermeiden von Konflikten finden sich im Persönlichkeitsmodell Big Five in einer starken Ausprägung der Verträglichkeit, in einer hohen Anschlussmotivation und fehlender Übung (Schuster 2021).

Die Angst vor den Emotionen sowie Aggressionen des Gegenübers führt dazu, dass die Praxisleitung keine Grenzen setzt und nicht für sich selbst oder eine Sache eintritt. Statt eine Auseinandersetzung zu lösen, wird beschwichtigt oder verdrängt. Und wenn ein Konflikt dann doch angesprochen wird, kann es aufgrund fehlender Übung zu überzogenem oder unsachlichem Verhalten kommen. Die Führungskraft schadet damit sich selbst, ihren Mitarbeitenden und langfristig der Praxis.

Der souveräne Umgang mit Meinungsverschiedenheiten muss geübt werden, daher ist es erforderlich, sich mit der eigenen Konflikt-Biografie zu befassen:

Wie wurde in der Familie und im bisherigen Leben mit Meinungsverschiedenheiten umgegangen? Diese und weitere Fragen können bei der Selbstreflexion helfen, um das Selbstkonzept zu erweitern.

3.2 Drei mögliche Konfliktenden

Bei einer *Konfliktlösung* handelt es sich um eine kooperative Bearbeitung, die als Ergebnis zu einer Weiterentwicklung der Praxiskultur führt. Der Prozess der Auseinandersetzung führt zu einer Lösung, die alle Parteien als Gewinn empfinden. Damit wird für zu-

künftige Konflikte eine gute Ausgangsbasis geschaffen und das Vertrauen gestärkt.

Die zweite Möglichkeit ist die *Konfliktregelung*. Hierbei wird ein Kompromiss erreicht und beide Seiten einigen sich auf akzeptable Maßnahmen. Ein gemeinsamer Standpunkt wird erreicht, allerdings müssen beide Parteien Zugeständnisse machen. Auch mit einer Konfliktregelung wird die Zuversicht in die Konfliktkultur der Praxis gestärkt.

Wenn eine Auseinandersetzung soweit eskaliert, dass eine gemeinsame Bearbeitung nicht möglich ist, kann als drittes Konfliktende ein *Burgfriede* vereinbart werden. Alle Beteiligten sichern zu, dass der Konflikt vorerst nicht weiter ausgetragen wird. Klare Regeln werden festgelegt, um möglichst Abstand zu halten und durch die Pause zu einer Entspannung zu kommen. Allerdings hält ein Burgfriede immer nur für eine begrenzte Zeit. Für künftige Auseinandersetzungen ist er keine gute Basis, es fehlt das Vertrauen in die Kompromissbereitschaft und den Lösungswillen der Anderen.

4. Beteiligte am Konflikt – Beteiligte an der Lösung

Bei einer Konfliktlösung gilt es, die *Arena so klein wie möglich* zu halten. Zuschauer verschärfen die Auseinandersetzung. Außerdem kann es passieren, dass sich Unterstützer finden, sodass der Konflikt sich ausweitet.

- *Intrapersonaler Konflikt – Einzelgespräch*: Eine Person hat einen inneren Konflikt, der dazu führt, dass sich das Verhalten verändert. Das passiert, wenn sich Lebensumstände verschieben und der Mensch aus dem Gleichgewicht gerät, z. B. durch einen Umzug, Erkrankung, Trennung. Die Konfliktlösung findet im Einzelgespräch statt.
- *Interpersonaler Konflikt – 2er-Gespräch*: Die Auseinandersetzung findet zwischen zwei Mitarbeitenden statt oder zwischen der Praxisleitung und einer bzw. einem Mitarbeitenden. Auch hier ist es wichtig, die Bühne so klein wie möglich zu halten. Die Gespräche finden zwischen den beiden Beteiligten und der Praxisleitung in einem geschützten Rahmen statt.
- *Intragruppen-Konflikt – Gespräch im Team*: Typisch für eine ergotherapeutische Praxis finden sich hier Ziel- und vor allem Rollenkonflikte. Betroffen von der Auseinandersetzung sind (fast) alle Teammitglieder, sodass auch alle an der Bear-

beitung beteiligt werden müssen. Je nach Verlauf kann es notwendig sein, eine externe Moderation hinzuzuziehen. Allen muss dabei klar sein, dass sie Beteiligte sind und dass es keine neutralen Zuschauer gibt.

- **Intergruppen-Konflikt – Gespräche zwischen 2 Gruppen:** Auseinandersetzungen können auch entstehen, wenn zwei klar getrennte Gruppen aufeinandertreffen, z. B. wenn zwei Standorte miteinander streiten. Zur Lösung können entweder Parlamentäre benannt werden, die sich zu 2er-Gesprächen treffen, oder beide Teams werden einbezogen. In der Regel ist es sinnvoll, diese Gespräche extern moderieren zu lassen, da die Praxisführung konfliktbeteiligt ist.
- **Eskalationsstufe:** Es ist weiterhin wichtig, sich die Eskalationsstufe des Konflikts klar zu machen. Tabelle 1 zeigt, wie sich die wichtigsten Konflikt-Merkmale im Verlauf verschlechtern.

5. Konfliktlösung im Einzelgespräch

Ziel eines Konfliktgesprächs ist es, eine Verhaltensänderung zu erreichen. Die oberste Regel jeder Lösung ist, dass die Sache und die Person voneinander getrennt werden. Kritisiert wird das Verhalten des Gegenübers, nicht der Mensch (Mentzel 2002).

In der Vorbereitung wird geprüft, was sich ereignet hat. Mutmaßungen oder Hörensagen sind keine ge-

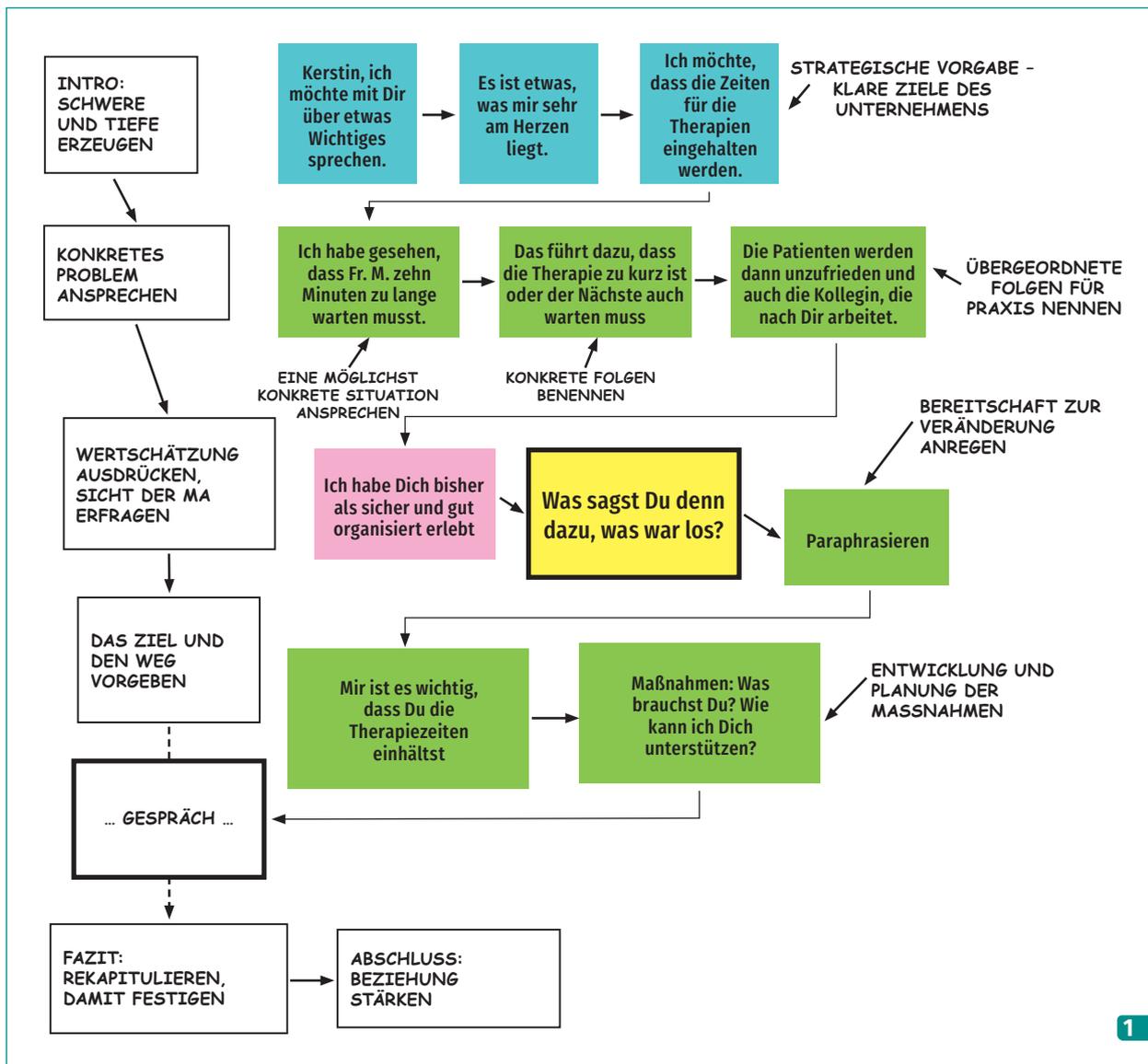
eigneten Ausgangspunkte. Besondere Bedeutung kommt dem Gesprächseinstieg zu. Es muss deutlich werden, dass es sich um ein Konfliktgespräch handelt, damit eine besondere Aufmerksamkeit erzeugt und Bedeutsamkeit vermittelt wird. Dann wird das Problem genannt, Sichtweisen werden ausgetauscht, Veränderungsalternativen besprochen und am Ende das Ergebnis festgehalten.

Folgendes Vorgehen übe ich mit meinen Coachees (siehe Abb. 1):

- 1 Zuerst wird gesagt, dass ein Konflikt angesprochen wird. Es folgt der Hinweis, dass es für die Führungskraft bzw. für die Praxis bedeutsam ist. Nun wird das gewünschte Verhalten und somit das Ziel benannt.
- 2 Sodann folgt die Beschreibung des konkreten Fehlverhaltens. In kurzen Sätzen wird die Situation beschrieben. Die Folgen in der Situation und die übergeordneten Folgen für die Praxis werden benannt. Damit wird klar, dass jedes Verhalten immer Auswirkungen auf das gesamte Team hat.
- 3 Um die Bereitschaft zur Problembearbeitung aufzubauen, wird jetzt für die Person Wertschätzung ausgedrückt und nach der Sicht des Gegenübers gefragt. Statt einer sofortigen Reaktion und Bewertung werden diese Aussagen in eigenen Worten wiederholt und damit das Verständnis gesichert.
- 4 Nun wird noch einmal das Ziel vorgegeben und nach Lösungsideen gefragt. Im weiteren Gesprächs-

	Einstellung	Wahrnehmung	Kommunikation	Aufgabenbearbeitung
↓	Vertrauen nimmt ab, Interesse an anderen nimmt ab, Misstrauen nimmt zu	Unterschiede in den Interessen, Wertevorstellungen, Meinungen nehmen zu	Nicht offen und aufrichtig	Kooperationen und möglichen Abhängigkeiten wird aus dem Wege gegangen
↓	Verdeckte oder offene Feindseligkeiten nehmen zu	Trennendes wird wichtiger und mehr betont als Gemeinsames	Informationen werden absichtlich nicht oder nur bruchstückhaft weitergegeben	In der Aufgabe wird immer weniger Gemeinsames gesehen, welches eine Zusammenarbeit rechtfertigt
↓	Bereitschaft zur Bloßstellung oder Ausnutzung nimmt zu	Verhalten und Absichten anderer werden verkannt, negativ gedeutet, als Feindseligkeit betrachtet	Geheimniskrämerei und Unaufrichtigkeit nehmen zu	Wissen wird zurückgehalten, um den anderen keinen Vorteil zu gewähren
↓	Bereitschaft, anderen zu schaden, nimmt zu	Versöhnlichkeit wird als Arglist und Täuschung wahrgenommen	Drohungen und Druck treten an die Stelle offener Diskussionen	Es werden Gründe für den Abbruch der Zusammenarbeit gesucht

Tab. 1: Merkmale der Verschärfung eines Konflikts (Heyse & Erpenbeck 2009)



verlauf werden mögliche *Maßnahmen* besprochen, *Konsequenzen* erarbeitet und die notwendige Unterstützung zugesichert.

5 Im Fazit rekapituliert die Praxisleitung die *Maßnahmen* und auch deren *Kontrolle*. Damit wird die Eigenverantwortung gefördert und Selbstkontrolle ermöglicht. Den Abschluss bildet der *Dank für das Gespräch* als positiver, einvernehmlicher Schluss.

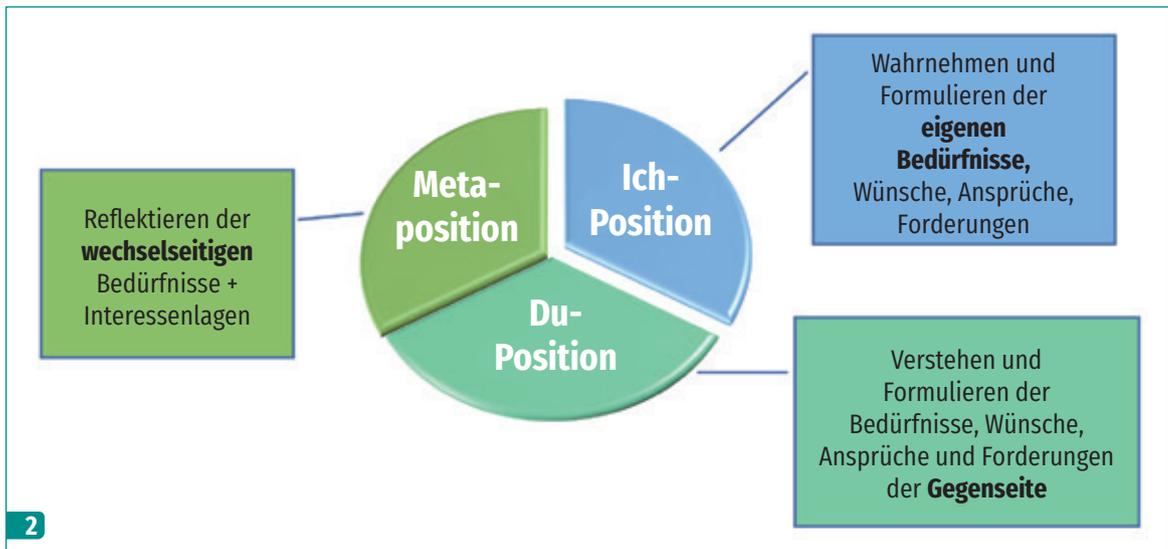
- Beteiligte als unabhängige, gleichberechtigte Partner betrachten, personenneutral vermitteln
- Grenzen der eigenen Möglichkeiten kennen (Eskalationsstufen)
- Gemeinsame Attacken der Beteiligten nicht persönlich nehmen
- Gemeinsamkeiten betonen

6. Gespräche zu dritt oder mit dem Team

Auch bei der Klärung mit mehreren Personen geht es darum, Verhalten zu verändern, sowohl dasjenige einzelner Personen als auch das Agieren in der Gruppe. Die konstruktive Diskussion über die aufgetretenen Unstimmigkeiten ist notwendig für die weitere Entwicklung der Konfliktkultur. Diese Grundsätze gilt es zu beachten:

6.1 Perspektivwechsel als Basis der Konfliktlösung

Im Rahmen der Bearbeitung einer Auseinandersetzung ist es sinnvoll, die Beteiligten durch drei Positionen zu führen (Abb. 2, vgl. S. 88). Als erstes wird die eigene Position vorgestellt. Wenn beide Parteien ihre Sicht erläutert haben, werden sie aufgefordert, die Interessen und Bedürfnisse der Gegenseite zu formu-



lieren. Dieser Perspektivwechsel wird von der Moderation unterstützt. Das sichert das Verständnis füreinander und hilft im dritten Schritt, beide Positionen aus der Distanz zu betrachten.

6.2 Ablauf einer Konfliktbearbeitung mit mehreren Personen

1 **Vorbereitung:** Die notwendigen zeitlichen, räumlichen und personellen Ressourcen werden geplant, Zeitpunkt, Ort, Dauer und auch das Thema benannt. Es ist nicht zu empfehlen, einfach eine reguläre Besprechungszeit umzuwidmen. Um klar zu machen, dass die Lösung des Konflikts für die Praxis wichtig ist, muss sich dies auch in formalen Dingen wie der Raum- und Zeitplanung widerspiegeln. Wenn eine externe Moderation erfolgt, muss das ebenso kommuniziert werden.

2 **Einstieg:** Nach der Begrüßung erfolgt die Einleitung mit Thema und Ablauf. Es ist sinnvoll, die Regeln für die Kommunikation festzulegen (siehe Abb. 3). Auch wenn den meisten diese Regeln bekannt sind, werden sie doch in Konfliktsituationen nicht immer beachtet, was zu einer weiteren Eskalation führt. Im Verlauf der Konfliktklärung kann bei Bedarf auf die Spielregeln hingewiesen werden.

3 **Bearbeitung – IST-Situation:** Die Bedeutung der Lösung des Konflikts für die Praxis wird herausgestellt. Dann fasst die Leitung die Ausgangslage zusammen – wo sich Gemeinsamkeiten finden lassen und wo sich Differenzen auftun. Beide Konfliktparteien tragen nacheinander ihre Sicht vor, Fakten, Emotionen und Erklärungen. Nun wird bewusst die Du-Position eingenommen und formuliert. Auf diese Weise entsteht ein

Unsere Spielregeln

- ▷ Konkrete Beispiele
- ▷ Keine "ollen Kamellen"
- ▷ Anwesende direkt ansprechen
- ▷ Keine "man"-Formulierungen
- ▷ Verhalten beschreiben
- ▷ Kurze und klare Sätze

Und das nicht:

- Beschuldigungen
- Vorwürfe
- Unterstellung
- Gedankenlesen

3

gleiches Bild von der Konfliktsituation als Ausgangspunkt für die Lösung.

4 **Bearbeitung – Lösung:** Jetzt werden Änderungsvorschläge, mögliche Maßnahmen, Schwierigkeiten und Lösungsansätze erarbeitet. In dieser Meta-Position können die Argumente abgewogen und beurteilt werden.

5 **Abschluss:** Die Gesprächsinhalte, Maßnahmen und offenen Punkte werden zusammengefasst und protokolliert. Am Ende bedankt sich die Praxisleitung für

Selbstbild	Fremdbild	Vermutetes Fremdbild
Wer sind wir?	Wie sehen und erleben wir die anderen?	Wie sehen und erleben die anderen uns?
Wie nehmen wir unsere Aufgaben wahr?	Wie nehmen sie ihre Aufgaben wahr?	Wie nehmen wir in ihren Augen unsere Aufgaben wahr?
Wie verhalten wir uns den anderen gegenüber?	Wie verhalten sie sich uns gegenüber?	Wie beschreiben sie unser Verhalten?
Was ist uns wichtig, was weniger?	Was ist ihnen besonders wichtig, was weniger?	Was denken sie, was uns besonders wichtig ist, was weniger?
Welche Stärken und Schwächen haben wir?	Wo liegen ihre Stärken und Schwächen?	Wo vermuten sie unsere Stärken und Schwächen?

Tab. 2: Leitfragen in der Phase 1

die Bereitschaft der Anwesenden, an der Lösung des Konflikts mitzuarbeiten.

7. Klärung von Intergruppenkonflikten – Workshop zur Lösung

Das Vorgehen ist ähnlich wie bei einem Intragruppenkonflikt, daher skizziere ich hier den Ablauf nur kurz:

① **Phase 1: Selbstbild – Fremdbild – vermutetes Fremdbild:** Nach dem Einstieg arbeiten die Gruppen in der ersten Phase getrennt und diskutieren anhand von Leitfragen (Tab. 2) ihre Sicht der Konfliktsituation. So entstehen ein Selbstbild, das Fremdbild von der anderen Gruppe und eine Vermutung über das Fremdbild der anderen.

② **Phase 2: Präsentation:** Jetzt werden die Ergebnisse gegenseitig präsentiert und anhand von konkreten Beispielen erläutert. Wichtig ist, dass keine Diskussion, Bewertung oder Rechtfertigung stattfindet. Es geht darum, die Sicht der anderen nachzuvollziehen und Verständnis zu entwickeln. In dieser Phase ist eine klare Moderation besonders wichtig.

③ **Phase 3: Reflektion und Phase 4 – Gemeinsame Sicht:** Beide Gruppen sprechen über die Präsentation der anderen. Diese Phase ist kurz und dient dazu, sich in der eigenen Gruppe über mögliche veränderte Sichtweisen auszutauschen. Letztere werden dann gemeinsam besprochen, es gibt die Gelegenheit für Feedback und weitere Fragen. Als Ergebnis dieser Phase entsteht eine Sammlung von Konfliktthemen.

④ **Phase 5: Lösungsansätze:** In gemischten Arbeitsgruppen werden jetzt konkrete Lösungen erarbeitet. Jede Gruppe wählt dazu eines der benannten Konfliktthemen aus. Das Ziel besteht darin, erste Lösungsansätze aufzuzeigen. In der großen Gruppe werden diese Alternativen vorgestellt, abgestimmt und verbindliche Umsetzungsschritte vereinbart.

8. Gut Streiten üben

Eine gute Führungskraft kennt die Bedeutung einer guten Streitkultur und gibt dem Team durch einen souveränen Umgang mit Meinungsverschiedenheiten Orientierung und Sicherheit. Denn Führung ist Austausch, auch von sozial-kommunikativen Aspekten. Doch die Auseinandersetzung will gelernt sein und es bedarf der Übung und vieler Erfahrungen, damit Konflikte nicht als Problem, sondern als Chance zum Wachstum erlebt werden.

Ausgehend von der Reflektion des eigenen Selbstbilds ist es zum Beispiel mit Hilfe von kollegialer Beratung, Coaching oder Fortbildung möglich, die eigenen Konfliktlösekompetenzen zu erweitern. Ziel ist es, den *eigenen persönlichen Stil* im Umgang mit Konflikten zu finden. Genauso wichtig ist die Erkenntnis, dass für die Bearbeitung von Auseinandersetzungen Ressourcen eingesetzt werden müssen.

Es lohnt sich, mit dem Team gemeinsam an der Konfliktkultur zu arbeiten. Damit verändern und verbessern sich Kommunikation und Arbeitszufriedenheit – letztlich wird so der Fortbestand der eigenen Praxis gesichert.

Literatur:

Bundesarbeitskammer et al. (o.A.) (Hrsg.): Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz. Instrumente zur Prävention. Broschüren zum Arbeitnehmerschutz. https://wien.arbeiterkammer.at/service/broschueren/Arbeitnehmerschutz/broschueren/Belaestigung_und_Gewalt_am_Arbeitsplatz.pdf

Gellert, M. & Nowak, C. (2014): Teamarbeit – Teamentwicklung – Teambesprechung. Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams. 5. Auflage. Meezen: Limmer

Heyse, V. & Erpenbeck, J. (2009): Kompetenztraining. Informations- und Trainingsprogramme. 2. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Mai, J. (2021): Konfliktgespräch: 11 Tipps zu Ablauf und Verhalten. <https://karrierebibel.de/konfliktgesprach/>

Mentzel, W. (2002): Mitarbeitergespräche. Taschenguide. München: Haufe

Schuster, P. (2021): Mitarbeiterführung in einer ergotherapeutischen Praxis. Ein Blick auf das Führungshandeln. In: praxis ergotherapie 21 (5), S. 1–7. Dortmund: verlag modernes lernen.

Die Autorin:



Petra Schuster

BlickRichtung

Im Moor 1

21357 Wittorf

info@schuster-blickrichtung.de

www.schuster-blickrichtung.de

Über die Autorin:

Petra Schuster ist Logopädin (B.Sc.) sowie Gesundheitsökonomin (M.A.) und leitete mehrere Jahre den interdisziplinären Studiengang „Angewandte Therapiewissenschaften“ in Hamburg. Inzwischen bietet sie neben Fortbildungen zu Führungsthemen auch Einzel- und Teamcoaching (Online und Präsenz) für Heilmittelerbringer an. Außerdem hält sie als freiberufliche Lehrbeauftragte Vorlesungen u. a. zu Führungspsychologie, Praxisführung oder interdisziplinärer Teamarbeit.

Stichwörter:

- Konflikte
- Konfliktlösung
- Mitarbeiterführung