



---

# KONFLIKTPRÄVENTION

1

The logo for VETACADEMY, featuring the word "VETACADEMY" in a bold, sans-serif font. The "V" is orange, and the rest of the letters are black. The logo is set against a white background with orange and black horizontal bars above and below it.

VETACADEMY

---

COPYRIGHT  
ELLEN PREUSSING  
[HTTP://ELLENPREUSSING.COM](http://ellenpreussing.com)

# KONFLIKTMANAGEMENT: PRÄVENTION

Spannungen zwischen Einzelpersonen oder Teams sind menschlich und es wird sie wahrscheinlich immer dort geben, wo Menschen zusammenkommen. Schon ein falsch verstandener Witz, eine unbedachte, als Kritik verstandene Äußerung oder missverständliche Körpersprache können fatal enden. Umso wichtiger ist es auch für dich, mehr über gute Kommunikation und bewusstes Verhalten zur Konfliktprävention zu erfahren.



Du kannst dich in Konfliktsituationen nun als Opfer begreifen und sie als nicht zu ändernden Lauf des Lebens akzeptieren. Oder du betrachtest es konstruktiv als eine gute Trainingsmöglichkeit dich sowohl in deiner Persönlichkeit als auch deinen der Kommunikation weiterzuentwickeln, als auch um deine eigene Konfliktlösungskompetenz auszubauen.

Arbeitest du angestellt und in einem Team? Dann wirst du konfliktive Situationen wahrscheinlich besonders mit Kollegen, der Chefin oder dem Chef im Alltag kennen. Vielleicht auch mit dem ein oder anderen Patientenbesitzer. Vielleicht einem Landwirt, zu dem Du immer schon mit Magenschmerzen fährst, dem Hundezüchter, der grundsätzlich alles besser weiss oder der Hundebesitzerin, deren Nachbarin alles mit Handauflegen und gesunde Gedanken heilen kann und die Partout kein Antibiotikum für ihr Tier möchte.

Hast Du Führungsverantwortung, bist PraxisbesitzerIn oder arbeitest in einer grösseren Klinik? Dauerkonflikte können auch als eine Folge des Führungsverhaltens betrachtet werden. Da, je nach Eskalationsgrad, die Konsequenzen sehr destruktiv sein können, sind Vorgesetzte umso mehr im Konfliktfall gefordert. Da wir leider keinen Zauberstab haben, um Konflikte mit Magie zu lösen, ist es sinnvoll sich an eine klare Strategie zu halten.

Wenn der Konflikt bereits erkannt wurde, willst du möglichst schnell eingreifen um ihn vielleicht gar nicht erst wirklich entstehen zu lassen, bzw. eine möglichst schnelle Lösung herbeiführen. Der Lösungsansatz geht optimaler Weise von beiden Seiten aus, kann aber auch von einer Seite allein angestrebt werden. Selbstverständlich ist die eleganteste Art mit Konflikten umzugehen, es erst gar nicht dazu kommen zu lassen. Wenn man die ersten Anzeichen erkennt kann idealerweise der sich anbahnende Konflikt sofort geklärt werden. dass dies so sei und entsprechend reagiert.

### Konfliktprävention kann undankbar sein

Auch wenn die Konfliktprävention eigentlich die beste und effektivste Art ist, ist sie leider auch etwas undankbar, da sie kaum bemerkt, geschweige denn gewürdigt wird. Sie ist keine Sache für Personen, die gerne mit ihren Heldentaten im Mittelpunkt stehen. Dafür für diejenigen die gerne schnell zu Ergebnissen kommen wollen und damit auch oftmals in hohe Positionen aufsteigen. Wie auch bei einem Brand ist der rettende Feuerwehrmann eher der Held als derjenige der immer wieder die Brandschutzbedingungen prüft, auf Risikofaktoren aufmerksam macht und somit den Brand stillschweigend verhindert hat, oder?



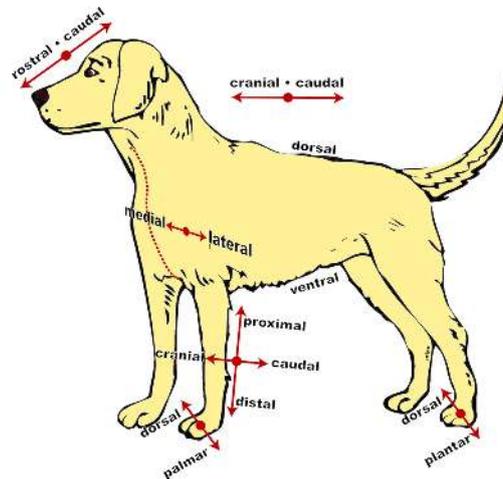
Wenn der Konflikt bereits erkannt wurde, willst du möglichst schnell eingreifen um ihn vielleicht gar nicht erst wirklich entstehen zu lassen, bzw. eine möglichst schnelle Lösung herbeiführen. Der Lösungsansatz geht optimaler Weise von beiden Seiten aus, kann aber auch von einer Seite allein angestrebt werden. Selbstverständlich ist die eleganteste Art mit Konflikten umzugehen, es erst gar nicht dazu kommen zu lassen. Wenn man die ersten Anzeichen erkennt kann idealerweise der sich anbahnende Konflikt sofort geklärt werden.

Vielleicht kommt aus dem Umfeld sogar noch ein Kommentar, dass man ja gar nicht mitreden kann, da man solch ein Glück mit seinem Team hat, was ja offensichtlich nie Konflikte untereinander oder mit dir als Vorgesetztem hat.

## Was ist ein Konflikt?

Es ist grundsätzlich ratsam klarzustellen, dass wir vom Gleichen sprechen. Daher ist es sinnvoll zu klären wann wirklich von einem Konflikt gesprochen werden kann.

Deshalb geht es jetzt darum die Anatomie eines Konfliktes etwas genauer herauszufinden. Beginnen wir mit der Sektion.



Der Übergang von harmlosen Auseinandersetzungen zu Konfliktsituationen ist natürlich fließend. Es gibt aber auch einige klare Anhaltspunkte oder auch Kriterien für einen Konflikt. Die sind die folgenden vier nach Rosenstiel, Molt & Rüttinger (2005):

- Es gibt eine Spannungssituation
- Es sind zwei oder mehrere Parteien involviert
- Die Vorgaben der anderen Beteiligten werden als unvereinbar wahrgenommen
- Es gibt ein Bewusstsein zur Gegnerschaft/Rivalität.



Eine bloße Meinungsverschiedenheit ist also noch **kein Konflikt**, wenn nicht auch weitere Kriterien, wie die Unvereinbarkeit und das beiderseitige Bewusstsein existieren. Ausserdem ist es ebenfalls kein Konflikt, wenn eine Partei nicht realisiert, dass die andere Partei ihr schadet.

Wenn du also als dritte Person siehst, dass Deiner Meinung nach die neue Tierärztin ausgenutzt wird und ständig die Dienste des Kollegen übernimmt oder du die beiden bei jeder Gelegenheit diskutieren siehst, heisst das nicht, dass es sich um einen Konflikt zwischen den beiden handelt. Wenn die beiden die Situation nicht als Problem empfinden, unausgesprochen davon ausgehen, sich schon einig zu werden oder vielleicht eigene Vereinbarungen getroffen haben, ist es das nämlich nicht.

Ebenso wenig muss dies nicht der Fall sein, wenn Dich eine Kollegin oder die Chefin unglaublich nervt mit einer oder mehreren Verhaltensweisen oder Erwartungen, du ihr dies aber nie mitgeteilt hast. Auch wenn du das Thema schon mehrfach in Deinem privaten Umfeld oder mit der anderen Kollegin angesprochen hast oder sogar nicht mehr schlafen kannst. Dann kann es sich allerdings um einen inneren Konflikt handeln!

**Überrascht von Wut**

Manchmal geht eine Person sogar soweit, dass objektiv noch keine schädigenden Handlungen erfolgt sind, eine Partei dies aber glaubt und entsprechend reagiert. Dies ist ebenfalls kein Resultat eines äusseren Konfliktes. Manchmal ist die zweite, involvierte Partei sogar völlig überrascht.



**Konflikte sind nicht von Natur aus negativ**

Im Gegenteil sind sie teilweise notwendig um für Fortschritt und Entwicklung zu sorgen. Die Kunst ist es diese funktionalen Konflikte zuzulassen und nur die anderen zu verhindern.

Werfen wir einmal einen genaueren Blick auf die unterschiedlichen Formen von Konflikten, also sozusagen ihrer Anatomie.

Beziehungsbasiert	Sachbasiert
Manifest	Latent
Dysfunktional	Funktional

Bei den meisten **funktionalen Konfliktsituationen** soll die Ist-Situation für alle Beteiligten verbessert werden. Sie sind somit für Prozesse der Innovation unabdingbar. Oft finden wir diese in Change-Management, also **Veränderungsprozessen** an. Und da Menschen generell Veränderungen nicht so positiv gegenüber treten, und da bilden Tierärzte auch keine Ausnahme, tritt naturgemäß mit jeder Veränderung auch immer eine Spannung auf.



Wenn der Konflikt dann gelöst wurde, kann die verbesserte neue Sachebene in der Regel zum Vorteil der Beteiligten genutzt werden.



Das Gegenteil stellt der **dysfunktionale** Konflikte dar. Ich vergleiche ihn gern mit einem Haus was bereits in Flammen steht. Da ist nicht mehr viel zu retten, die Infrastruktur wird zerstört und im schlechtesten Fall kommen auch Menschen oder Tiere zu Schaden.

Für einen dysfunktionalen Konflikt können wir als Beispiel den Streit zwischen 2 Praxisbesitzern nehmen. Beide wollen offenbar den Praxisbetrieb sehr unterschiedlich handhaben und haben auch konträre Vorstellungen davon, wie die Mitarbeiter geführt werden sollten und welche Aufgaben ihnen zukommen. In der Phase der Praxisgründung wird leider zu oft kein Wert auf die zwischenmenschlichen Aspekte, wie Persönlichkeit, Werte und Erwartungen gelegt.

NICHT JENE, DIE STREITEN SIND ZU FÜRCHTEN, SONDERN JENE, DIE AUSWEICHEN.

MARIE VON ERNER-ESCHENBACH

Da keiner die Praxis verlassen will, hat sich der Konflikt nach Jahren im latenten Stadium inzwischen manifestiert. Die beiden diskutieren inzwischen auch immer wieder so laut, dass die Besitzer es mitbekommen. Eine der TFAs/TPAs hat sich inzwischen schon eine neue Stelle gesucht, da sie das Gefühl hatte es nie einem Recht machen zu können, egal was sie tat.

Erste Besitzer sind vielleicht ebenfalls schon abgewandert. Eine dritte Partei, die nächste Praxis im Ort, ist somit der lachende Dritte, gewinnt in diesem Fall also.

### Hast Du bereits selbst eine Situation eines manifesten dysfunktionalen Konfliktes erlebt?

Hast du mit Ja geantwortet oder einen dysfunktionalen Konflikt in deinem Umfeld erfahren, wirst du wissen, wie belastend und teilweise zerstörerisch die Situation auch für indirekt Betroffene sein kann. Vielleicht hast du dich im Nachhinein gefragt, ob und wie du es hättest verhindern können?

Hast du mit Nein geantwortet, räumst du dir eine gute Chance ein, dass du in der Zukunft noch bewusster mit dem Thema umgehen wirst und somit vielleicht nie in eine ausweglose Lage gerätst.

### Der latente Konflikt kann sich manifestieren



Den **latent** Konflikt vergleiche ich gerne mit einem Vulkan, der nach außen hin ruhig scheint. Vielleicht ist er das auch und wird jahrelang nicht ausbrechen. Mit seismologischen Methoden könnte man aber bereits früh feststellen, wenn sich etwas unter der Erdoberfläche tut. Man muss nicht bis zum Austritt von Rauchwolken oder einer zerstörerischen Eruption warten.

Die Gesundheit der Klinikatmosphäre lässt sich zum Beispiel anhand einer **erhöhten Fluktuation** oder vermehrter Äußerungen von **Unzufriedenheit** feststellen. Oder ich richte ein Auge darauf wieviel Gruppenbildungen es gibt, wie viel Flur-Tratsch oder Funk und wie damit umgegangen wird.

- Wie hoch ist das Level der Hilfsbereitschaft untereinander?
- Stechen bestimmte Personen positiv oder negativ heraus?

Auch **nachlassende Kommunikation** oder zunehmender Streit über Nebensächlichkeiten können erste Anzeichen sein.



Wird nicht reagiert, bzw. agiert, kann sich der latente Konflikt **manifestieren**. Es kommt also zur ersten grossen Rauchwolke oder Eruption des Vulkans. Dies zeigt sich beispielsweise dadurch, dass zwei Parteien es nicht in einem Raum aushalten ohne in lautstarke oder persönlich verletzende Diskussionen zu verfallen.

Auch die komplette Ignoranz, die sich auch durch Schweigen auszeichnet, kann eine Manifestierung sein. Je länger sich ein Konflikt manifestieren kann und in offener Konfrontation endet, desto schwieriger wird der Umgang miteinander und somit auch eine zufriedenstellende Lösung. Oft bleibt dann nur die Trennung der beiden Parteien.

### **Der Faktenbasierte oder Sachkonflikt**

Im Konkurrenzkampf um eine Position, Weiterbildung, Notdienste etc. wetteifern zwei oder mehr Kollegen um die Wette. Da in vielen Fällen diese Auseinandersetzungen zu sinnvollen Veränderungen und Verbesserungen führen, handelt es sich oft gleichzeitig auch um funktionale Konflikte.

Bei **Beziehungskonflikten** verhält es sich da schon anders. Hier sind oft viele Emotionen involviert. Um beim gleichen Beispiel zu bleiben könnte es sich hierbei um eine bereits vergebene Stelle handeln. Der unterlegene der beiden Konkurrenten, vielleicht auch beide, falls es einen lachenden Dritten gab, hat die Niederlage nicht verwunden und verhält sich nachtragend. Sabotage, Black-Mailing bis hin zu Mobbing können die Folgen sein. Von Sachlichkeit oder funktionaler Lösung kann hier nicht die Rede sein.

Je länger sich ein Konflikt manifestieren kann und in offener Konfrontation endet, desto schwieriger wird der Umgang und somit eine Lösung.

### **Um Missverständnissen vorzubeugen**

Diese Formen treten nicht getrennt voneinander auf, sondern in Kombination miteinander. Ein Konflikt kann also funktional, Sachbasiert und manifest sein und dadurch oft sogar hilfreich bei der Entwicklung oder in einem Veränderungsprozess. Er kann aber auch Beziehungsbasiert, dysfunktional und latent sein und somit ein großes Risiko darstellen, wenn er nicht erkannt und bald gelöst wird.

## Was passiert physisch bei uns?

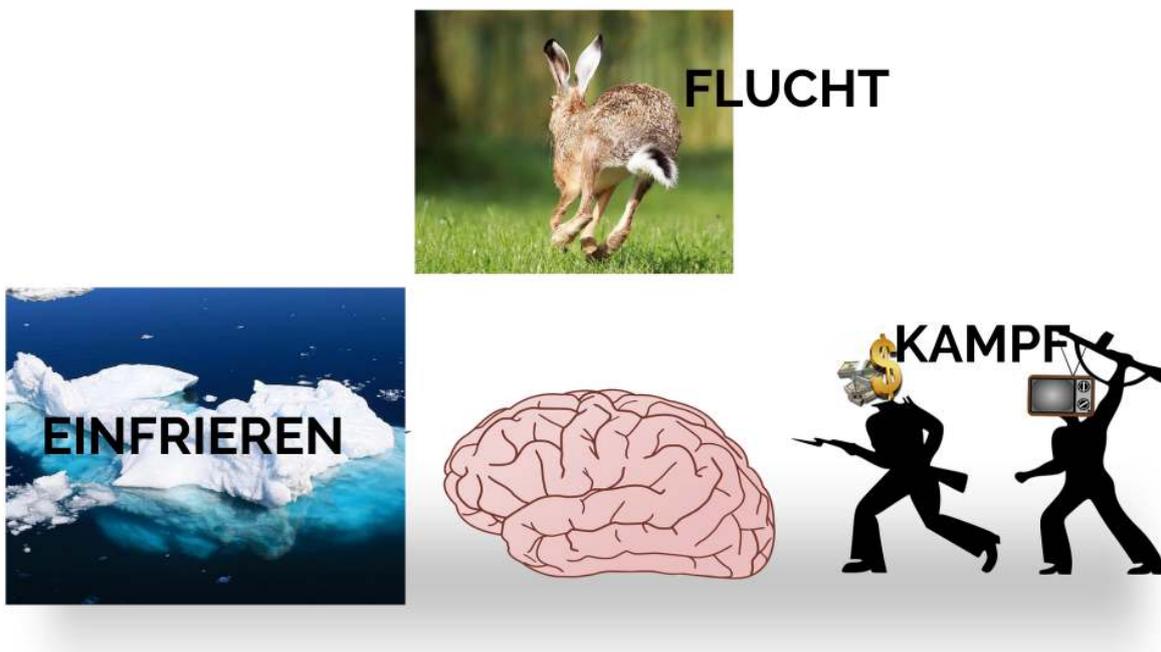
Wir sind in jeder Situation immer nur Menschen aus Fleisch und Blut, mit unseren Hormonen, biologischen Reaktionen und unseren Genen.

Konfliktsituationen stellen physiologisch betrachtet eine Stresssituation dar.

- Was bedeutet das?

Wenn wir unter Stress stehen, uns unter Druck gesetzt fühlen, läuft es meist auf drei Strategien hinaus:

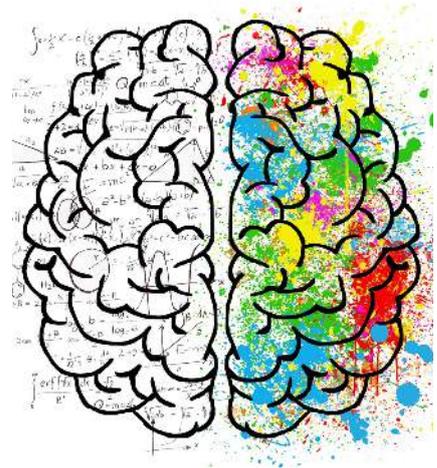
- Kampf/Angriff (Walter Cannon)
- Flucht
- Unterwerfen/ Totstellen (Jeffrey Allan Grey)



Eine kleine Repetition zur Auffrischung Deines Wissens. Der Hypothalamus ist der Mittelpunkt der Stressreaktion. Mit der Steuerung des autonomen Nervensystems und der Aktivierung der Hirnanhangdrüse erfüllt er eine Doppelfunktion. In seiner ersten Funktion werden die Organe gesteuert (Herzschlag, Blutgefäße, Luftwege und Muskeln, auch Gesichtsmuskulatur/Mimik), außerdem wird der Adrenalinfluss angeregt was Milz, Knochenmark und die Leber stimuliert. Mehr Zucker wird als Energiequelle zur Verfügung gestellt. Ausserdem wird die Schilddrüse aktiviert und zudem ACTH als Stresshormon ausgeschüttet, wodurch etwa 30 weitere Hormone als Vorbereitung für den Notfall ausgeschüttet werden.

Wenn man es neurobiologisch betrachtet, wird durch Konflikte das Schmerzzentrum des menschlichen Gehirns aktiviert.

Es wird viel Energie aufgewendet, welche dann an anderen Stellen fehlt. Und das ist sicherlich kein Ziel was anzustreben ist, oder?



## AUFGABE DER WOCHE

1.

Erinnere dich an drei Konflikte in deiner Vergangenheit, unabhängig davon, ob du dabei beteiligt warst oder nicht.

- Wie hast du dich dabei gefühlt?(Wenn du beteiligt warst)
  - Konnten sie gelöst werden?
  - Hast du dir im Nachhinein überlegt, dass du sie im nächsten Anlauf anders handhaben würdest?
- a) Stelle erst einmal fest, ob es sich wirklich um einen Konflikt gehandelt hat, gemäß der Kriterien nach Rosenstiel et al.
- Es gibt eine Spannungssituation
  - Es sind zwei oder mehrere Parteien involviert
  - Die Vorgaben der anderen Beteiligten werden als unvereinbar wahrgenommen
  - Es gibt ein Bewusstsein zur Gegnerschaft/Rivalität.
- b) Stelle für jeden einzelnen Konflikt fest welcher Typ das war!
- c) War ein funktionaler Konflikt unter ihnen? Was hat sich dadurch verändert, bzw. verbessert?

