



KONFLIKTPRÄVENTION

2

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)

Was für Auswirkungen hat ein Konflikt und wie entsteht er?

Konflikte können sich vielfältig entwickeln. Es kann z.B. an der Art und den äußeren Umständen liegen, an gegensätzlichen Persönlichkeiten, Bewertungen, Vorurteilen oder Missverständnissen. Rosenstiel hat 2007 Rahmenbedingungen für den Konflikt veröffentlicht. Je mehr davon zutreffen, desto wahrscheinlicher wird ein Konflikt. Ich gehe hier kurz auf folgende Ursprünge für Konflikte ein:

- Nebulöse Erwartungen
- Übermäßige Diplomatie
- 'Sich nicht riechen können'
- Inferiorität und Fremdbestimmung
- Unklare Rollen
- Symptome versteckter Konflikte
- Angedeutete/indirekte Bestrafung
- 'Warnschuss' Nettigkeit
- Verhandlung
- Falsch verstandene Diplomatie
- Starke Gruppenbildung
- Überflüssiger Zwang zur Koordination



Wäre es nicht einfacher, wenn wir sicher wüssten welche Erwartungen andere Menschen an uns haben?

Häufig erwarten wir voneinander implizit, dass der andere sich gemäß unseren Vorstellungen verhält. Diese bleiben jedoch unausgesprochen, oft für uns sogar unbewusst, was zu Aussagen wie:

- „Normalerweise“
 - „Das ist doch selbstverständlich“
- führen.

Karlheinz Wolfgang hat dies auf den Punkt gebracht:

**"ERWARTUNGEN SIND EINSEITIGE
VERTRÄGE, VON DENEN DER
ANDERE NICHTS WEISS."**



Dies kann vor allem zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter zu schwierigen Situationen führen.

Es ist schliesslich nicht wirklich hilfreich, wenn man nicht weiss, was von einem erwartet wird, aber man bei Missfallen in Ungnade fällt.

Aber warum werden Erwartungen nicht klar und deutlich zum Ausdruck gebracht?

Dies ist oft mit Ängsten verbunden; ironischerweise der Angst vor Konflikten.

'Warnschuss' Nettigkeit

Hast du vielleicht einen Kollegen oder einen Mitarbeiter in Deinem Team, welcher auffallend viel Bestätigung von außen braucht, eher verletzlich ist und dabei auffallend nett in allen Lebenslagen? Wie handhabt er schwierige Situationen?

Manchmal äußern sich die sonst so netten Kollegen sehr abfällig über Abwesende, lassen an Zuverlässigkeit zu wünschen übrig oder bringen andere in Verlegenheit durch nicht erledigte Aufgaben.

Es ist hilfreich im Auge zu behalten, dass es ein Paradoxon ist es sowohl alles recht machen zu wollen und dabei auch eine gesunde, offene Konfliktkultur zu entwickeln. Ein besonderes Auge auf latente oder sogar destruktive Aktivitäten ist sicher angemessen. Das soll natürlich nicht heißen, dass man alle netten Menschen unter Generalverdacht stellen sollte.

Falsch verstandene Diplomatie

Vor allem in wachsenden Klinikbetrieben nehmen politische Aspekte an Bedeutung zu und man ist mehr und mehr bedacht darauf niemandem auf die Füße zu treten. Dazu weiss man auch nicht, wer wen kennt. Als Resultat dieser Diplomatie wird weder zwischen Kollegen, noch mit Mitarbeitern oder Vorgesetzten wirklich Klartext geredet. Auch hier kann es wiederum dazu kommen, dass nur in Abwesenheit von Personen gesprochen wird. Aber ist dies wirklich die Kultur, welche dich und dein Team weiterbringt?



Im schlechtesten Fall wird aus der Gerüchteküche etwas direkt ausgeplaudert, vielleicht ist es auch jemand, der sich damit noch für einen vorherigen Fall 'revanchieren' will, aber ebenfalls konfliktscheu keine direkte Aussprache gesucht hat. Es gibt diverse Szenarien, welche allesamt nicht wirklich ein konstruktives Konfliktmanagement zeigen.



'sich nicht riechen können'

Ein Verhältnis kann aber auch einfach von Anfang an nicht unter einem guten Stern stehen, weil man sich einfach nicht riechen kann. Oder das Verhältnis verschlechtert sich sehr langsam und nimmt zunehmend negativen Einfluss auf die Zusammenarbeit. Die Wahrscheinlichkeit, dass sich einfach alles wieder einrenkt, ohne entsprechende Massnahmen zu ergreifen ist eher als sehr gering einzuschätzen.

Inferiorität

Auch das Gefühl von Inferiorität kann grundsätzlich von jedem bewusst oder unbewusst ausgelöst werden. Wenn sich einer überlegen fühlt oder von der zweiten Partei so wahrgenommen wird, z.B. durch hierarchische Strukturen bedingt, kann dies zu Konflikten führen.



Unklare Rollen und Kompetenzen

Unklare Rollen und Kompetenzen Ein weiterer durch Hierarchien ausgelöster Konflikt kann durch den Streit über Kompetenzen und Zuständigkeiten entstehen. Oft liegen dieser Form des Konfliktes unzureichende Rahmenbedingungen und Zuständigkeiten zugrunde. Zu vermeiden ist diese Art des Konfliktes durch größtmögliche Klarheit und konstruktive Kommunikation.

Ebenfalls sollte in diesem Zusammenhang auch die Ursache durch das Gefühl von Druck durch andere, also Fremdbestimmung angeführt werden. Sie führt zur Reaktanz, was sich in offen ausgetragenen, als auch versteckten Diskussionen und entwickelnden Konflikten manifestieren kann.

Verhandlung

In jeder Beziehung wird immer auch verhandelt; über das übernehmen von Aufträgen, Abläufen, Gehalt, Prioritäten usw.

Im privaten Umfeld ist das nicht anders. Hier treffen auch unterschiedliche Standpunkte aufeinander, was grundsätzlich Nährboden für Konflikte liefert. Wenn man sich darüber aber im Klaren ist und gleich eine Lösung anstrebt, bleibt es meist bei einem sehr niedrigen Eskalationsniveau. In diesem Szenario kommt es auch immer wieder zu unausgesprochenen oder unangemessenen Erwartungshaltungen. Ebenfalls werden auch berechnete oder unberechnete Ansprüche gestellt, worüber weitere Konflikte erwachsen können. Und naturgemäß spielen hier auch immer wieder Emotionen und Glaubenssätze mit rein, welche im Prozess mit bedacht werden sollten.



Starke Gruppenbildung

Das Gefühl einer Gruppe anzugehören kann eine Gruppe stärken und ist auch wichtig. Probleme können dann entstehen, wenn zwei starke Gruppen durch ihre stark geprägten Identitäten gegeneinander arbeiten, sich diskriminieren oder ausgrenzen. Dies kann zum Beispiel in größeren Kliniken mit kleinen Teams von Tierärzten oder TFAs/TPAs untereinander passieren. Meist werden dann keine Informationen untereinander geteilt, um `den anderen` keinen Vorteil zu verschaffen.

Veränderte Aufgabenverteilungen, neue Kollegen oder auch einfach schlechte Führung können im beruflichen Umfeld solche Situationen kreieren. Was mit Gruppen passieren kann, gilt auch für Individuen. Unterschiedliche Werte und Kulturen oder auch grosse Diskrepanzen in der Persönlichkeit können leicht zu Meinungsverschiedenheiten oder auch einfach Missverständnissen führen und sich in Konflikten manifestieren.



Konfliktprävention

Welche Lösungen und vorbeugende Massnahmen kann man aus dieser doch recht langen Liste an Ursachen generieren?

Hier kommen wir wieder auf die zu Beginn erwähnte Differenzierung von funktionalen, also konstruktiven und dysfunktionalen, also zerstörerisch wirkenden Konflikten zu sprechen. Die Kosten für Letztere können sehr hoch sein. Im privaten Umfeld sind dies z.B. Trennungen, Entzweiung von Familien. Im Berufsleben eher fehlende Motivation, eine hohe Fluktuation, niedrige Qualität bis hin zu Mobbing.

Beim nächsten Mal geht es damit weiter, was all dies denn nun für die Umsetzung in den Alltag bringt.

AUFGABE

Überlege dir welche Ursache für die Auslösung von Konflikten am Meisten bei dir zutrifft? Sind es deine Erwartungshaltungen, die Chemie mit anderen Personen, liegt es an einer unklaren Rollenverteilung oder etwas anderem?