



KONFLIKTMANAGEMENT

3

DEESKALATION

VETACADEMY

COPYRIGHT

ELLEN PREUSSING

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

KONFLIKTE SIND NICHT VON NATUR AUS NEGATIV

Du weißt jetzt die Definition, wann wir von einem Konflikt sprechen. Heute schneiden wir etwas tiefer und werfen einen Blick auf die Anatomie der unterschiedlichen Formen. Besser gesagt auf vier der sechs.

Im Gegensatz zur landläufigen Meinung sind Konflikte nicht immer negativ. Sie sind sogar teilweise notwendig um für Fortschritt und Entwicklung zu sorgen. Die Kunst ist es diese funktionalen Konflikte zu erkennen und zuzulassen und nur die anderen zu verhindern.



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 im Change-Management, also **Veränderungsprozessen** an. Und da Menschen generell Veränderungen nicht so positiv gegenüberstehen, 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 aller Beteiligten genutzt werden. So findet **Entwicklung** und Fortschritt statt.

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.



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

MARIE VON EBNER-ESCHENBACH

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.

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 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 lernst du jetzt ja etwas mehr, wie du damit umgehen kannst. Es geht darum, dass Du in der Zukunft noch bewusster mit dem Thema umgehen wirst und somit vielleicht nie in eine ausweglose Lage gerätst.

Den **latenten 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.

DEINE AUFGABE

Gehe noch einmal über Deiner Liste an Konflikten oder ergänze sie entsprechend. Ist ein funktionaler Konflikt unter ihnen?

Was hat sich dadurch verändert, bzw. verbessert?

Vier Formen von Konflikten hast du bereits kennengelernt. Hier erhältst Du einen Einblick in die verbleibenden zwei. Diese sind der sachbasierte gegenüber dem beziehungsbasierten Konflikt.

Hier ist eine Übersicht über alle sechs:

Beziehungsbasiert	Sachbasiert
Manifest	Latent
Dysfunktional	Funktional

In der Klinik trifft man des Öfteren auf **sachbasierte** Konflikte. Zum Beispiel eifern zwei oder mehr Mitarbeiter im Konkurrenzkampf um eine Position, Weiterbildung, Notdienste etc. um die Wette. Da in vielen Fällen diese Auseinandersetzungen zu sinnvollen Veränderungen und Verbesserungen führen, handelt es sich oft gleichzeitig auch um funktionale Konflikte. Idealerweise entsteht ein System, um Fairness auch in der Zukunft zu gewährleisten. Es geht also vorwärts.

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 intern 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, hinter dem Rücken reden bis hin zu Verleumdung oder Mobbing können die Folgen sein. Von Sachlichkeit oder funktionaler Lösung kann hier nicht die Rede sein.



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.

Ursachen

Konflikte können sich vielfältig entwickeln. Es kann z.B. an der Art und den äußeren Umständen liegen, an gegensätzlichen Persönlichkeiten, Bewertungen, Vorurteilen oder Missverständnissen. Es gibt auch Angaben bestimmter Rahmenbedingungen für einen Konflikt. Je häufiger bestimmte Anzeichen anzutreffen sind, desto wahrscheinlicher wird ein Konflikt.

Um bessere Antennen zu entwickeln, einen Konflikt bereits in seiner ganz frühen Ausprägung, in der latenten Form, zu erkennen, ist es gut typische Ursachen zu erkennen. Davon gibt es selbstverständlich sehr viele. Ich habe für Dich eine häufige Quelle herausgegriffen.

Bist Du ein Gedankenleser?

Bist Du nicht?

Warum erwartest Du es dann von anderen?

Häufig erwarten wir voneinander implizit, dass der andere sich gemäß unserer Vorstellung verhält. Diese bleibt jedoch unausgesprochen, oft für uns sogar unbewusst, was zu Aussagen führt wie:

- „Normalerweise"
- „Das ist doch selbstverständlich“

Wäre es nicht einfacher, wenn Du sicher wüsstest welche Erwartungen andere Menschen an Dich haben?



Deine Aufgabe und ein Rezept, wie Du Konflikte vermeiden oder adressieren kannst!

Fange an keine telepathischen Fähigkeiten von anderen zu erwarten. Überlege Dir was Du möchtest und somit erwartest und formuliere dies klar.

Ist Dir nicht klar, was der andere von Dir erwartet? Setze Frage- und Zuhörtechniken ein und finde es heraus!

Wende dies konsequent an und Du wirst viele potentielle Konflikte noch in ihrem Ursprung verhindern können.