



KONFLIKTMANAGEMENT

4

MEDIATION



VET ACADEMY

The logo for VET ACADEMY features the word "VET" in orange and "ACADEMY" in black, with a small dog silhouette integrated into the letter "A". The text is centered within a white rectangular box that is flanked by orange and black horizontal bars.

Was passiert physisch bei uns?

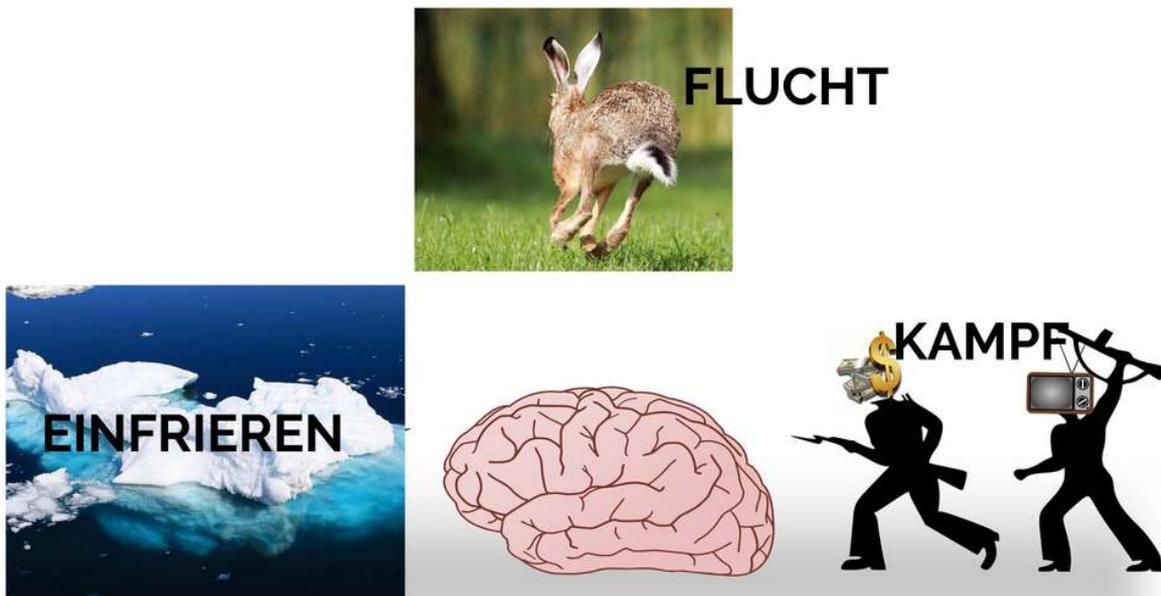
Wir sind in jeder Situation immer nur Menschen aus Fleisch und Blut, mit unseren Hormonen, biologischen Reaktionen und unseren Genen.

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:

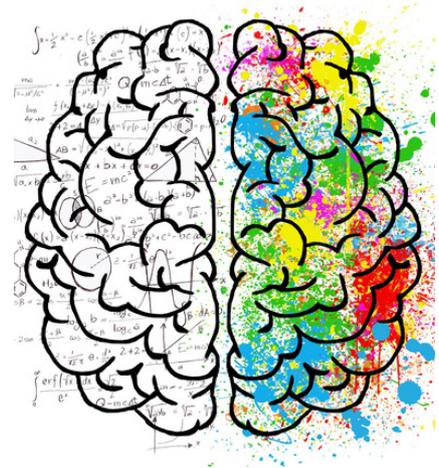
- Kampf/Angriff (Walter Cannon)
- Flucht
- Unterwerfen/ Totstellen (Jeffrey Allan Grey)



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?



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 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, Entzweigung von Familien. Im Berufsleben eher fehlende Motivation, eine hohe Fluktuation, niedrige Qualität bis hin zu Mobbing.

Was heisst dies aber nun für unsere Umsetzung in den Alltag?

Mache Dir bewusst auf welcher Ebene und welcher Natur der Konflikt ist. Und als Konsequenz versuche immer bereits auf der latenten Ebene Konflikte zu erfassen, ganz besonders dysfunktionale und solche auf der Beziehungsebene.

Teile Dein Wissen mit Deinem Team. Je mehr Teammitglieder darauf achten können wo sich welche Art von Konflikt anbahnt, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit früh eingreifen zu können.

Ausserdem werden aufmerksame und ausgebildete Teammitglieder ebenfalls eher selber dazu übergehen mit Hilfe von z.B. Kommunikation, konstruktivem Feedback und Verhandlungen Konflikte gar nicht erst entstehen zu lassen. Vor allem die Beziehungsebene kommt hier zum Tragen.

Beziehungskonflikte tarnen sich ganz gerne mal als Sachkonflikte. Daher prüfe Sachkonflikte immer auf ihre Berechtigung. Besteht diese nicht oder ist fragwürdig, so kann es sich hier genauso gut um einen Beziehungskonflikt handeln. Wenn Du dies einmal verpasst hast, wirst Du es wahrscheinlich bald darauf bemerken. Denn die beiden Parteien werden sicherlich einen neuen Grund finden, welcher Dich dann wieder beschäftigen wird.

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



Es ist grundsätzlich hilfreich die Wurzeln des Konfliktes zu eruieren.

Diese 4 Fragen können Dir dabei helfen:

- Worum geht es in dem Konflikt (sachlich und emotional)?
- Was sind die jeweiligen Interessen der beiden Parteien?
- Welche Konsequenzen sind mit dem Konflikt verbunden?
- Wie fühlen sich die betroffenen Personen dabei?



Als Richtlinie können wir hier die Angaben von Friedrich Glasl nehmen, welcher herausfand, dass in zwischenmenschlichen Beziehungen dann Konflikte entstehen, wenn es zur Unvereinbarkeit im Denken, Wollen, Fühlen und Handeln kommt.

Folglich ist für präventive Massnahmen genau darauf zu achten.

Bevor wir zu weiteren Tipps zur Konfliktprävention kommen, möchte ich eine Grundregel erwähnen, welche Du (in Deiner Führungsrolle) möglichst immer beherzigen solltest.

Es ist die einer **positiven Grundstimmung**.



Gehen wir einmal davon aus, dass Du entweder als Vorgesetzter, Arbeitskollege, Freund oder Familienmitglied nicht direkt involviert bist, sondern in der Rolle des Mediators oder Schlichters auftrittst.

Es ist am besten, wenn Du generell mit einer positiven Einstellung auf alle am Konflikt beteiligten Parteien zugehst, auch dann, wenn Du vielleicht schon ahnst, dass der nachfolgende Teil nicht ganz so einfach werden wird.

Deine positive Grundeinstellung überträgt sich in vielen Fällen auch auf die Kontrahenten, was die aggressive Stimmung schneller abflachen lässt. Das gleiche gilt selbstverständlich auch, wenn Du selber eine Partei in der Konfliktprävention bist! Es ist sehr hilfreich Ruhe und einen lösungsorientierten Zugang zur anderen Partei zu finden. Eine positive Grundstimmung ist selbstverständlich nicht zu verwechseln mit 'Ja-Sagerei' oder 'Klein-Begeben'!

Konzentriere Dich auf das gewünschte Endresultat

Du arbeitest wesentlich konstruktiver, wenn Du lösungs- und zielorientiert vorgehst. Die Suche nach einem Sündenbock bringt keinen der Beteiligten weiter.

Bedenke, dass jeder Mensch Gründe für sein Verhalten hat. Schauge, ob Du die Gründe Deiner Mitarbeiter eruieren kannst. Dann kannst Du auch dort direkt ansetzen, um neben einer Lösung auch langfristige Resultate und ein besseres Verständnis für Deine Mitarbeiter zu erreichen.

Früh thematisieren

Es wird Dich nicht weiterbringen, wenn Du wegschaust und eine Situation schönredest.

Immer wieder kommt es vor, dass Führungskräfte nicht so recht wissen, wie sie mit schwierigen Mitarbeitern oder Situationen umgehen sollen. Als Konsequenz unternehmen sie zunächst einmal nichts. Das birgt allerdings einige Gefahren.

Untätigkeit ist weder Deinem Respekt noch Ansehen als Chef besonders zuträglich. Allgemein steigt auch das Risiko, dass die Motivation im Team leidet und der Umgang unter Kollegen für mehr Zündstoff sorgt.

Es ist immer noch der beste Ansatz bereits im Frühstadium Konflikte zu thematisieren, bevor sich die Fronten verhärten, auch wenn Du persönlich vom Verhalten gar nicht betroffen bist. So kannst Du massive Konflikte im Team proaktiv abwenden.

Unter Ausschluss der Öffentlichkeit

Löse Konflikte immer bilateral und nicht vor Publikum. Schau, dass die beiden Konfliktparteien einen ruhigen Raum haben und keine weiteren `Ohren` die Verteidigungshaltung noch weiter erhöhen. Denn durch einen Gesichtsverlust vor weiteren Personen ist eine Win-Win-Lösung der Parteien nahezu ausgeschlossen.

Zuhören



Ich weiss, dass die Luft in Konfliktsituationen oft sehr geladen und hochangespannt ist. Und genau diese angespannte Situation macht es für die beteiligten Parteien schon rein physiologisch sehr schwer sich auf den `Gegner` zu konzentrieren. Hormone pflegen in dieser Situation unsere Sinne zu benebeln, damit wir uns auf die drei Basislösungen: Flucht, Angriff oder Starre beschränken (mehr dazu beim Thema Stress).

Jede Seite hat ihre Meinung, bzw. `persönliche Wahrheit` meist fest im Kopf verankert und versucht diese mit aller Macht ihrem Konfliktgegner klarzumachen. Schliesslich erscheint es doch klar der einzig logische Ansatz zu sein.

Aber gerade in dieser Situation ist es am konstruktivsten genau hinzuhören. Sei bereit dazu Dich als Mediator in beide Gesprächspartner hineinzusetzen, oder als eine der betroffenen Parteien in Dein Gegenüber. Höre unvoreingenommen zu und versuche die zugrundeliegende Nachricht herauszuhören. Bleibe offen darin auf neutrale Art und Weise verschiedene Optionen zu Wünschen und Lösungsansätzen herauszuhören.

Klar Kommunizieren

Dies ist wahrscheinlich die Regel, mit welcher Du am weitesten in vielen Situationen im Alltag kommen wirst. Gewöhne es Dir an klar zu kommunizieren wie eine Situation auf Dich wirkt. Nutze Formulierungen wie:

- `Ich habe den Eindruck...`
- `Ich meine herausgehört zu haben...`.

Bist Du in den Konflikt involviert, ergänze selbst wie Du Dir die ideale Situation in der Zukunft vorstellen würdest, also Deine Wunschsituation. Bist Du in der Rolle des Mediators, bitte beide Parteien dies ebenfalls zu tun.

Eine mögliche Formulierung könnte folgendermaßen aussehen:

- `Ich würde mir wünschen, dass wir uns morgens höflich/respektvoll begrüßen.....`
- `.....wir den Tonfall unter allen Umständen ruhig halten....`
- `.....uns ausreden lassen`.



Verlasse Dich nie darauf, dass jemand Deine Gedanken liest, sondern drücke Dich klar und deutlich aus und in einem ruhigen Tonfall.

Direkte Konfrontationen, Anschuldigungen mit der direkten Ansprache `Du/Sie-Form` oder persönlichen Angriffen führen generell eher zum Widerstand und können den Konflikt somit vertiefen.

Aufarbeiten

Nicht immer ist es möglich schnell eine harmonische Lösung herbeizuführen. Manchmal ist ein längerer Prozess notwendig, in welchem einiges erst aufgearbeitet werden muss. Es ist nicht gut wesentliche Aspekte des Disputs unter den Teppich zu kehren, nur um eine schnelle Lösung zu erreichen. Diese Lösung wird oft nicht von Dauer sein. Versuche immer eine Win-Win Situation anzustreben.

Neutrale Position beziehen

Als Chef ist es eher kontraproduktiv eine Lösung vorzugeben, da es sehr unwahrscheinlich ist, dadurch eine wirkliche Win-Win-Situation herbeizuführen. Versuche den Konflikt zu lösen, ohne eine Lösung vorzuschreiben. Unterstütze die beiden Konfliktparteien dabei ihre eigene Lösung zu entwickeln.

Für die Zukunft

Sei in der Zukunft aufmerksamer und entwickle Deine Sinne dahingehend weiter, dass Du einen aufkeimenden, latenten Konflikt dann erkennen kannst, wenn er noch sehr klein ist. Mache es Dir zur Angewohnheit leise und effizient präventiv mit den verschiedenen Kommunikationsmitteln zu intervenieren. Nutze die vier Fragen, um mehr Licht ins Dunkel zu bringen und erkenne Stück für Stück die verschiedenen Konflikttypen in Deinem Alltag. Lerne konstruktiven Konflikten Raum zu geben, um eine positive Entwicklung in Deinem Team zu ermöglichen. Auch hier gilt wieder, dass Du nur das verändern kannst, was Du auch bewusst wahrnimmst.

Ich wünsche Dir viel Spass dabei ein angenehmes Arbeitsklima zu schaffen.



AUFGABE DER WOCHE

1.

Erinnere Dich an drei Konflikte in Deiner Vergangenheit,

- Wie hast Du Dich dabei gefühlt?
- Konnten sie gelöst werden?
- Hast Du Dir im Nachhinein überlegt, dass Du sie im nächsten Anlauf anders handhaben würdest?

2.

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

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!

Beziehungsbasiert	Sachbasiert
Manifest	Latent
Dysfunktional	Funktional

c) War ein funktionaler Konflikt unter ihnen? Was hat sich dadurch verändert, bzw. verbessert?

3.

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?

4.

Gehe jeden Tag mit offenen Augen durch Deinen Alltag und schau, wo Du mit kleinen präventiven Massnahmen einen destruktiven Konflikt in Form eines Großbrandes verhindern kannst. Idealerweise lädst Du auch Deine Kollegen dazu mit ein.