

<< (/news-1722308.html) Zum Dossier: Personalführung (/personalfuehrung-1750954.html)
25.09.2019

Konflikte gehören zum Alltag

von Nina Konopinski-Klein

Wenn unterschiedliche Meinungen und Auffassungen aufeinandertreffen, können Konflikte die Folge sein – und im schlimmsten Fall sogar ernsthafte Zerwürfnisse. Wer die Abläufe bei einem Konflikt kennt und zudem weiß, wie sich Menschen in Konfliktsituationen verhalten, kann damit besser umgehen.



© detailblick / stock.adobe.com
(Symbolbild mit Fotomodell)

Fallbeschreibung

Der erste Tag in der Hirsch-Apotheke war für die frisch eingestellte Apothekerin Frau Müller totaler Stress. Nicht nur, dass sie alle Kolleginnen kennengelernt hat (und sich natürlich die Namen nicht merken konnte), dass sie sich mit den Räumlichkeiten und der Einordnung der Ware nicht auskannte, viel mehr stresste sie die unterschwellig aggressive Atmosphäre in der Offizin.

Der Tag begann genauso, wie sie es von ihren Praktika bereits gewohnt war. Die Chefin stellte sie den einzelnen Kolleginnen vor und zeigte ihren jeweiligen Arbeitsplatz. Allerdings überraschten sie einige Reaktionen der Mitarbeiterinnen. Einige Bemerkungen waren für sie seltsam, wie z.B. „Ich wünsche Ihnen einen guten Start. Mal sehen, wie lange Sie es hier aushalten“, „Passen Sie auf, was Sie sagen. Alles kann gegen Sie verwendet werden“, „Wenn Sie Fragen haben, kommen Sie gleich zu mir, die im Labor haben gar keine Ahnung vom Geschäft“, aber auch aufmunternde Worte, wie: „Sie werden sich schnell an uns gewöhnen“, „Wir sind eine temperamentvolle Truppe, manchmal wird es laut, aber es legt sich wieder“.

Nach der ersten Woche merkte Frau Müller, dass es tatsächlich im Team oft zu Auseinandersetzungen kommt und sprach ihre Chefin darauf an. Sie bestätigte die hohe Konfliktbereitschaft der Mitarbeiterinnen, bewertete diese jedoch als harmlos. Sie vertritt die Meinung, durch Konflikt und Konfliktmanagement entsteht eine positive Teamkultur, und diese spiegelt sich in den Erfolgen der Kolleginnen und guten Umsätzen der Apotheke.

Definition

Was sind Konflikte und wie sollte man damit umgehen?

Definitionsgemäß sind Konflikte „das gleichzeitige Bestehen oder Anlaufen von mindestens zwei Verhaltenstendenzen“.

In der Psychologie der Gruppen werden Konflikte als Interessenskonflikte oder als Folge von unterschiedlichen Handlungsabsichten begründet. Diese entstehen durch

- unterschiedliche Ziele von Personen oder Gruppen,
- gleiche Ziele bei begrenzten Ressourcen,
- auf Wettbewerb ausgerichteteres Verhalten der Menschen, das zu einem Kompromiss führen soll.

“**Konflikte sind durch das Aufeinanderprallen widerstreitender Auffassungen, Interessen oder Ähnlichem entstandene schwierige Situationen, die zum Zerwürfnis führen können.**

Serie: Psychologie im Alltag

Teil 1: Prokrastination (<https://www.apotheke-und-marketing.de/prokrastination-hat-viele-gesichter-2260129.html>)

Teil 2: Mitarbeitergespräche (<https://www.apotheke-und-marketing.de/schwierige-mitarbeitergespraeche-meistern-2264679.html>)

Teil 3: Feedback geben und annehmen (<https://www.apotheke-und-marketing.de/feedback-geben-und-annehmen-2282214.html>)

Teil 4: Kundengespräche (<https://www.apotheke-und-marketing.de/richtiges-fragen-und-zuhoeren-fuer-ein-gutes-kundengespraech-2287455.html>)

Teil 5: Richtig delegieren (<https://www.apotheke-und-marketing.de/aufgaben-abgeben-2449529.html>)

Teil 6: Die Betriebsfeier (<https://www.apotheke-und-marketing.de/betriebsfeier-chance-oder-problem-2421579.html>)

Teil 7: Souverän auftreten (<https://www.apotheke-und-marketing.de/souveraen-auftreten-selbstsicher-und-nicht-frech-sein-2451365.html>)

Teil 8: Konflikte im Alltag

Teil 9: Mein Smartphone und ich (<https://www.apotheke-und-marketing.de/mein-smartphone-und-ich-2479200.html>)

Teil 10: Nein sagen ohne schlechtes Gewissen (<https://www.apotheke-und-marketing.de/nein-sagen-ohne-schlechtes-gewissen-2490696.html>)

Teil 11: Probleme lösen durch gezielte Kommunikation

Konfliktarten

Zu Konflikten führende Situationen und die Konflikte selbst beruhen auf unterschiedlichen Ursachen und sollten daher unterschiedlich gehandhabt werden. Welche Ursachen können zu Konflikten führen?

Beziehungskonflikte

Ursache:

- Antipathie gegenüber bestimmter Person aufgrund von z.B. Alter, Geschlecht, Aussehen, Erfahrungen mit ähnlichen Personen. Verhaltensweisen und unterschiedliche Reaktionen auf bestimmte Situationen, z.B. Art des Umgangs mit Kunden, Hektik bei der Ausführung von Aufgaben
- fehlender Respekt von der Person aufgrund des Alters oder Geschlechtes, z.B. „Frauen haben keine Ahnung von Computer / Führung usw.“ Unterstellung mangelnder Intelligenz statt Erkenntnis der fehlenden Erfahrung bei jungen Mitarbeitern
- negative Erfahrungen mit der Person in der Vergangenheit (Streit, Bevormundung)

Empfohlener Umgang mit der Situation:

- sich selbst und die eigenen Ansichten sowie Reaktionen hinterfragen
- bevor eine Meinung geäußert wird, überlegen, inwieweit eine Bewertung zu einem Konflikt führen könnte bzw. überprüfen, ob eine Bewertung aus einer subjektiven Einstellung entsteht, oder ob tatsächlich eine Intervention notwendig ist
- „Ist das wirklich so, oder nehme ich die Person als faul, fahrig oder chaotisch wahr, weil sie mich an meinen kleinen Bruder erinnert?“

Rollenkonflikte

Ursache:

- Sowohl im privaten als auch im Berufsleben erfüllt jeder seine bestimmte Rolle (Mutter, Tochter, Vorgesetzte, Kollegin, Gruppenleiterin). Diese Rolle wird durch die Situation und die Beziehung definiert und ist mit bestimmten Erwartungen und Pflichten verbunden.
- Konflikte entstehen, wenn die Person nicht der Rolle entsprechend agiert, z.B. wenn eine Mitarbeiterin die keine Führungsrolle zugeteilt bekam, anderen Anweisungen erteilt. Oder: Eine Vorgesetzte verteilt Aufgaben und eine Mitarbeiterin nimmt diese nicht wahr, weil sie der Meinung ist, eine bessere Lösung zu kennen oder nicht bevormundet werden möchte.

Empfohlener Umgang mit der Situation:

- sich hinterfragen, in welcher Rolle gerade agiert wird:
- „Welche Rolle übernehme ich an diesem Arbeitsplatz?“
- „Was wird von mir in dieser Rolle erwartet?“
- „Wie angemessen ist es, auf diese Weise zu reagieren?“
- „Welche Sanktionen hängen mit dieser Rolle zusammen?“
- Nachdem Sie sich Ihrer Rolle bewusst sind, versuchen Sie einen Konflikt auf die Sachebene zu führen: z.B. „Sie erwarten, dass ich Sie in diesem Streit unterstütze. Als Gruppenleiterin werde ich keine Position einnehmen, sondern beschreibe nochmals die Aufgabe und wir werden gemeinsam eine Lösung anstreben“.

Sachkonflikte

Ursache:

- verschiedene Meinungen und Ansichten zu einer Sachlage, wie z.B. Lösung eines gemeinsamen Problems, Aufgabenerfüllung

Empfohlener Umgang mit der Situation:

- mit begründeten Argumenten arbeiten

- sachlich bleiben und dies auch begründen: „Es geht um die Sache und nicht um die Person.“
- versuchen, die Beziehungsebene auszuklinken und bei ungelösten Problemen weitere Instanzen (Vorgesetzte, Vermittler, Gesprächsmoderatoren) einschalten

Verteilungskonflikte

Ursache:

- entstehen vor allem aus einem Gefühl der empfundenen Ungerechtigkeit; es kann um Aufgaben, wichtige Kunden, Budget, Weiterbildung und Gehaltsverhandlungen gehen

Empfohlener Umgang mit der Situation:

- Hinterfragen Sie die Ursache der empfundenen Ungerechtigkeit.
- Wurde tatsächlich falsch entschieden, oder finden sie sich nicht genug beachtet, nicht richtig wahrgenommen, bzw. in Ihrem Selbstbewusstsein gekränkt?
- Sammeln Sie starke Argumente und präsentieren Sie diese auf sachlicher Weise: statt „Schon wieder darf Frau B. an der Fortbildung teilnehmen, und ich werde nicht berücksichtigt“ sagen Sie „Auch ich bin an diesem Thema besonders interessiert und würde diesmal gerne an der Fortbildung teilnehmen“. Oder „Ich bin sehr enttäuscht, dass Sie mich bei dieser Aufgabe nicht berücksichtigt haben. Unter welchen Bedingungen wäre ich dafür geeignet? / Was ist erforderlich, damit ich diese Aufgabe bekommen kann?“

Wahrnehmungskonflikte

Ursache:

- Jede Situation kann unterschiedlich wahrgenommen und bewertet werden. Die individuelle Einstellung, Erfahrung und Persönlichkeit der Personen führen zu verschiedenen Sichtweisen.
- Eine unerfahrene Mitarbeiterin empfindet eine Aufgabe als belastend und schwer, für die Erfahrene ist sie jedoch ein Teil des Alltags.
- Oder: Eine selbstbewusste Person betrachtet die Kritik des Vorgesetzten als konkreten Hinweis und Unterstützung in der Weiterentwicklung, eine unsichere dagegen leidet darunter und zweifelt an sich.

Empfohlener Umgang mit der Situation:

- Auch hier gilt die Regel: „nachdenken und nachschauen und erst dann reagieren“. Versuchen Sie die Situation aus verschiedenen Perspektiven zu werten:
- Ist die Aussage so gemeint, wie Sie gerade denken?
- Ist Ihre Reaktion der Situation angemessen?
- Wenn Sie nicht sicher sind, fragen Sie nach, wie Ihr Gegenüber die bestimmte Angelegenheit sieht und bewertet. „Verstehe ich es richtig, dass Sie von mir ein freundlicheres Auftreten erwarten? Wie soll ich mein Verhalten ändern, damit Sie mich als freundlich wahrnehmen?“
- Denken Sie an selektive Wahrnehmung und die selbsterfüllende Prophezeiung – wir nehmen nur das wahr, was unsere Meinung bestätigt, und andere Punkte werden oft ausgeblendet. Das Wahrgenommene bestätigt oft unsere Abneigung gegenüber dem Anderen und bekräftigt unsere Meinung.

Zielkonflikte

Ursache:

- Die ideale Situation „Gleiches Ziel auf gleiche Weise erreichen“ entsteht nur sehr selten. Allein die empfundene und erforderliche Verantwortung in einer bestimmten Rolle bringt verschiedene Ziele mit sich.
- Die Vorgesetzte erwartet schnellere Abläufe, bessere Kundenkontakte, mehr Engagement, mehr Einsatz und wie Mitarbeiter oft denken „ein Leben nur für die Firma“.

- Eine Mitarbeiterin ist zwar bereit, sich zu engagieren, Zeit und Kraft für die Aufgaben aufzuwenden, denkt gleichzeitig (was auch legitim ist) an ihre Lebensbalance und ihre Ziele wie gute Arbeitsatmosphäre, gutes Gehalt und interessante Aufgabe.

Empfohlener Umgang mit der Situation:

- Bei Zielkonflikten ist oft ein klärendes Gespräch sehr hilfreich. Eine realistische Zielsetzung seitens der entscheidenden Person und klare Zieldefinition der Mitarbeiterin führt zu Kompromissen, die für alle gewinnbringend sind.
- „Ich bin gerne bereit, jeden Samstag am Nachmittag Dienst zu machen, würde aber gerne dafür jeden Mittwoch am Nachmittag Ausgleich nehmen“.
- „Wenn die Offizin voll Kunden ist, verzichte ich gerne auf die Mittagspause, möchte aber die Möglichkeit haben, diese anschließend nachzuholen“.

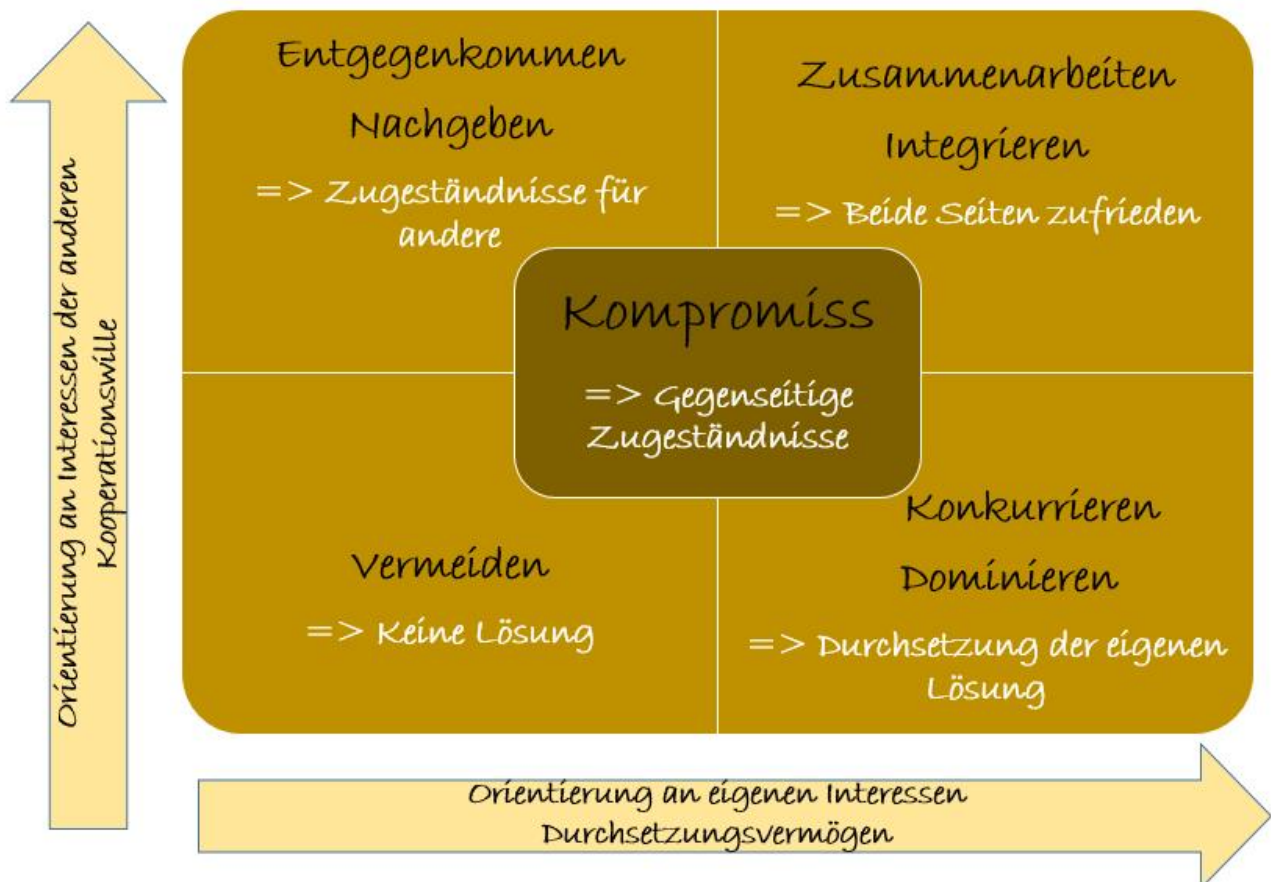
Konfliktstile

Menschen reagieren sehr unterschiedlich auf Konflikte. Dies hängt von vielen Faktoren ab, wie Persönlichkeitseigenschaften, bisherige Erfahrungen, Temperament und Wille, sowie der Entscheidungsbefugnis. Die unten abgebildete Matrix von Thomas und Kilmann zeigt die typischen Konfliktstile.

Die richtungsgebenden Motive dabei sind die Ausrichtungen der Interessen:

- Orientierung an den eigenen Interessen
- Orientierung an Interessen der anderen

Das Konfliktmodell nach Thomas und Kilmann



Abhängig von der Situation und der Art der Auseinandersetzung nehmen Personen eine bestimmte Position und damit eine entsprechende Rolle an. Es kann durchaus Situationen geben, in denen ein dominantes Verhalten notwendig ist, wie z. B. Entscheidung des Vorgesetzten in einer Verhandlung, Lösung eines akuten Konfliktes um die Situation zu beruhigen, oder auch Situationen, die Entgegenkommen verlangen.

Somit kann nicht die eine oder andere Form der Konflikt-handhabung als besser oder schlechter betrachtet werden. Die Situation entscheidet. Das Konfliktmodell zeigt jedoch auch die typischen und bevorzugten Verhaltensweisen von Personen in Konfliktsituationen und die dazu gehörigen Reaktionen.

Die vermeidende Person

Sie geht gerne Konflikten aus dem Weg. Charakteristisch ist dabei sowohl ein niedriges Durchsetzungsvermögen als auch ein geringer Wille zur Kooperation. Die eigenen Interessen und Interessen des Gegenübers werden oft nicht berücksichtigt.

In Konfliktsituationen lassen sich die vermeidenden Personen nicht festlegen und sind bemüht, sämtliche Konflikte mit sich selbst auszutragen. Sie vermeiden auch öffentliche Diskussionen oder Konfrontationen mit Kollegen. Nachteilig für vermeidende Personen ist, dass sie durch das Überlassen des Ruders an andere oft die eigenen Chancen verpassen.

Erkennbar sind diese Personen an typischen Aussagen:

- Das wird sich schon erledigen.
- Ich halte mich da raus.
- Sollen sie machen, was sie wollen.
- Ist mir doch egal.
- Ich kann / will keine Position beziehen.
- Das interessiert mich nicht / ist nicht meine Sache.

Empfehlungen zum Umgang mit diesem Konflikttyp:

- Und wie ist Ihre Meinung dazu? (erfragen)
- Unter vier Augen: Was meinen Sie? Trauen Sie sich! (ermuntern)
- Es interessiert mich sehr, wie Sie dazu stehen. (ermuntern und Interesse zeigen)
- Das ist ein sehr guter Ansatz, wir kommen darauf zurück. (bestätigen)

Die entgegenkommende, nachgebende Person

Bei geringer Berücksichtigung der eigenen Interessen, hoher Berücksichtigung der Interessen anderer Personen zeigt sie ein typisches „Helfer-Verhalten“. In Konfliktsituation wird versucht, den Interessen der Kollegen entgegenzukommen. Es wird häufig nachgegeben und diese Personen neigen oft zu Selbstaufopferung. Diese Personen akzeptieren sehr schnell unangenehme Entscheidungen, auch wenn diese ihnen zum Nachteil werden. Dadurch gelten sie als schwach und können leicht ausgenutzt werden.

Erkennbar an typischen Aussagen:

- Meine Meinung ist hier nicht wichtig.
- Wie würden Sie das gerne haben?
- Wenn das anderen hilft ...
- Bevor das eskaliert, gebe ich lieber nach.
- Ich mag keine Konflikte.
- Das ist doch für Sie so wichtig.

Empfehlungen zum Umgang mit diesem Konflikttyp:

- Damit schaden Sie sich selbst. (Konsequenzen aufzeigen)
- Wenn Sie an meiner Stelle wären, wie würden Sie entscheiden? (durch Rollenwechsel andere Perspektiven zeigen)
- Jetzt sind Sie wichtig, nicht ich! (Schwerpunkte verlegen)
- Danke für Ihr Entgegenkommen. Ich möchte aber die Situation nicht ausnutzen. (neue Verhandlungsposition schaffen)

Die dominante Person

Sie berücksichtigt vor allem die eigenen Interessen und vernachlässigt die Interessen des Gegenübers. In Konflikten nutzt diese Person ihre Autorität und Einfluss, um Entscheidungen zu eigenen Gunsten herbeizuführen und die eigenen Ideen durchzusetzen. Die eigenen Interessen werden oft energisch vertreten.

Diese Personen stellen sich sofort jedem Konflikt ohne Bedenken einer Eskalation, sie sind angriffslustig und hören nicht richtig zu. In Situationen, die eine schnelle Entscheidung erfordern, sind sie an richtiger Stelle. Ansonsten gefährden sie durch ihr Verhalten Beziehungen, Kontakte und die abgewogene und überlegte Lösung des Problems, und Sie begünstigen damit Fehlentscheidungen.

Erkennbar an typischen Aussagen:

- Ich will das aber so haben.
- Ihre Meinung interessiert mich gerade nicht.
- Hier habe ich das Sagen
- Meine Entscheidung ist die beste / die einzig richtige.
- Sie haben keine Ahnung.
- Ich möchte gewinnen.

Empfehlungen zum Umgang mit diesem Konflikttyp:

- Lassen Sie uns das nochmals diskutieren.
- Sie haben folgende Punkte nicht berücksichtigt.
- Auf diese Weise gehen wir die Gefahr ein, dass ...
- Wir haben folgendes zusammengestellt.

Die problemlösende, integrative Person

Sie ist ein Gewinn für jedes Team. Personen dieses Typs berücksichtigen Interessen des Gegenübers ohne die eigenen zu vernachlässigen. Sie versuchen gemeinsam mit dem Partner, den Problemen auf den Grund zu gehen und dann eine einvernehmliche Lösung zu finden. Ziel der Aktionen ist, die Erwartungen aller Beteiligten zu erfüllen.

Sowohl das Durchsetzungsvermögen als auch der Kooperationswillen sind hoch. Diese Personen sind empathisch und handeln analytisch, um eine Win-win-Situation zu erzielen. Besonders vorteilhaft ist ein solches Verhalten in komplexen Situationen, in denen mehrere Interessenspunkte berücksichtigt werden müssen. Die dabei erforderliche verstärkte Kommunikation kann jedoch durch höheren Zeitaufwand auch zum Nachteil werden.

Erkennbar an typischen Aussagen:

- Es muss doch eine optimale Lösung geben.
- Denken WIR darüber nach.
- Wie wollen wir das anpacken?
- Es nutzt nichts, dem aus dem Weg zu gehen.
- Zusammen sind wir stark.
- Den Stier gleich an den Hörnern packen.

Empfehlungen zum Umgang mit diesem Konflikttyp:

- Das haben wir bereits diskutiert und auch eine Lösung erzielt. (Wenn nach der erzielten Lösung weiterhin darüber diskutiert wird, empfiehlt es sich, dies zu beenden.)
- Der Konflikt ist beendet, das Problem ist gelöst, wir wollen das nicht wieder aufwärmen.
- Danke für die gute Zusammenarbeit. (bestärken und für die Zukunft positiv stimmen)

Konflikten vorbeugen

- **Nennen Sie die Dinge beim Namen.**

Sprechen Sie möglichst rechtzeitig und entschlossen Stimmungen und Ihre Beobachtungen an. Seien Sie dabei aber nicht überempfindlich, denn nicht jeder Blick und nicht jede Aussage muss sofort diskutiert werden.

„Mir ist aufgefallen, dass Sie in letzter Zeit betrübt wirken. Kann ich Ihnen vielleicht helfen?“

„In unserem letzten Gespräch waren Sie ungewöhnlich gereizt. Darf ich Sie fragen, woran das lag?“

- **Suchen Sie das Gespräch.**

Nicht jeder Gedanke und nicht jede Stimmung muss diskutiert werden, aber auch nicht alles müssen Sie mit sich selbst tragen. Fühlen Sie sich im Team unwohl, ungerecht behandelt, nicht beachtet usw. dann sprechen Sie das an richtiger Stelle an. Versuchen Sie nicht, bevor die Sache geklärt ist, Verbündete zu finden oder Gerüchte in die Welt zu setzen, sondern reden Sie mit den entsprechenden Personen darüber.

„Haben Sie einen Moment Zeit? Ich würde gerne mit Ihnen über unsere Zusammenarbeit sprechen“

„Wann hätten wir Zeit, um das Thema Überstunden zu besprechen?“

„Ich fühle mich in diesem Team nicht wohl. Wann wäre der passende Moment, darüber zu sprechen?“

- **Auch anlassfreie Gespräche senken die Konfliktbereitschaft.**

Oft werden Personen aufgrund von Äußerlichkeiten oder Kleinigkeiten abgelehnt oder falsch behandelt. Auch Ihnen ist bestimmt passiert, dass Sie nach längerem Gespräch mit Jemanden feststellten: „Die ist aber doch ganz nett“ und darauf Ihre Meinung über diese Person revidierten. Suchen Sie Gelegenheiten, um Menschen, ihre Interessen, Wünsche und Gedanken kennen zu lernen. Jemanden zu kennen, bedeutet mit der Zeit auch, ihn zu verstehen und folglich zu tolerieren und zu akzeptieren.

- Wenn Sie entscheidende oder Ihrer Meinung nach wichtige Punkte ansprechen möchten, bereiten Sie das Thema für ein Teamtreffen vor. Es ist die geeignete Zeit und Situation in der Themen angesprochen werden können, die im Alltag untergehen.

Fazit

Kompromisse finden: Die goldene Mitte

Es gibt selten das Richtige oder das Falsche. Auch in Konflikten und Verhandlungen gibt es mehrere Seiten, deren Ansprüche und Einwände nicht vollständig berücksichtigt werden können. Daher ist oft ein Kompromiss notwendig – jeder gibt etwas auf und jeder gewinnt etwas dazu.

- Ich bin bereit am Samstag zu arbeiten, wenn ich dafür am Dienstagnachmittag frei bekomme.
- Wie können wir eine für uns alle akzeptable Lösung finden?
- Was ist ihnen besonders wichtig? Worauf möchten sie auf keinen Fall verzichten?
- Wo ist unsere goldene Mitte?

Die beschriebenen Konfliktstile geben einen Überblick über das Verhalten in Konfliktsituation. Das Modell kann Ihnen helfen, die typischen Teamrollen zu identifizieren und situativ auf die Personen in Konflikten einzugehen, bzw. das eigene Verhalten im Konflikt einzuschätzen und bei Bedarf anzupassen.

Auf jeden Fall ist es empfehlenswert, Konflikten vorzubeugen und sie wenn möglich ganz bewusst zu vermeiden. Die Konfliktprävention ist die beste Form des Konfliktmanagements.

Die Autorin

Nina Konopinski-Klein ist Coach und Trainerin für Ärzte, Apotheker und weitere Mitarbeiter im Gesundheitswesen sowie Buchautorin (CCT-Coaching Consulting Training).

Literaturempfehlung:

Marshall B. Rosenberg „Konflikte lösen durch gewaltfreie Kommunikation“

P. R. Hofstätter, „Gruppendynamik“

Al Weckert, „Der Tanz auf dem Vulkan: Gewaltfreie Kommunikation und Neurobiologie in Konfliktsituationen!“
