

Umgehen mit Konflikten

Wolf Langewitz
PPPP
2015

Der beste General ist der, der nie
kämpft (Sun Tzu, ca. 500 BC)

Gute Truppenführer gehen nur
dann in den Kampf, wenn sie durch
äusserste Notwendigkeit dazu
gezwungen werden (Macchiavelli, 1521)

Umgang mit Konflikten

- *Konfliktpotential* bemerken
- Konflikte bemerken
- Aus dem Weg gehen (Ich sage schon lange nichts mehr dazu)
- Einlenken (Ich finde es immer noch nicht richtig, aber dann machen wir's halt so)
- Kompromiss (jede Seite setzt sich ein bisschen durch)
- Zusammenarbeit (Win-Win)
- Kampf

Konflikt*potential* bemerken

- Das Übersehen von Konflikt*potential* entspringt oft einer zu optimistischen Weltsicht
 - Am Beispiel Kommunikations-Schulungen:
 - Die Chefebene ist oft der Annahme, dass kein Widerspruch in der Sitzung bedeutet, dass ALLE das Training wollen.
 - Die Leitungsebene ist oft der Annahme, dass das persönlich gute Verhältnis zwischen Pflegedienstleitung und Chefärztin bedeutet, dass Ärzte und Pflegende sich mögen und darum im Seminar sehr gut kooperieren werden

Bsp.: Konflikt*potential* bemerken

- 85 Prozent der Chirurgen gehen davon aus, dass sie gut mit den Ops.-Pflegerinnen zusammen arbeiten und dass die Team-Kommunikation gut ist.
- Dies wird nur von 48 Prozent der Ops.-Pflegerinnen auch so gesehen

Umgang mit Konflikten

- Konflikt*potential* bemerken
- Konflikte bemerken
- Aus dem Weg gehen (Ich sage schon lange nichts mehr dazu)
- Einlenken (Ich finde es immer noch nicht richtig, aber dann machen wir's halt so)
- Kompromiss (jede Seite setzt sich ein bisschen durch)
- Zusammenarbeit (Win-Win)
- Kampf

Aus dem Weg gehen

- In meiner Wahrnehmung häufig repräsentiert von älteren KollegInnen, die ‚schon alles gesehen haben‘. Unter anderem auch, dass es schon mal schlechter war als jetzt.
- Die schwierigere Variante: KollegInnen, die unter vier Augen Probleme sehen und in der Teamsitzung schweigen.

Umgang mit Konflikten

- Konflikt*potential* bemerken
- Konflikte bemerken
- Aus dem Weg gehen (Ich sage schon lange nichts mehr dazu)
- Einlenken (Ich finde es immer noch nicht richtig, aber dann machen wir's halt so)
- Kompromiss (jede Seite setzt sich ein bisschen durch)
- Zusammenarbeit (Win-Win)
- Kampf

Zusammenarbeit und Kompromiss

- Collaboration versus Compromise
- Etwas Neues zusammen erarbeiten vs. aus den vorhandenen Positionen eine Lösung herstellen, bei der jeder nur einen Teil seiner Ansprüche durchsetzen kann
- Beides sieht aus wie Win Win, aber:
 - beim Kompromiss entsteht nichts Neues, sondern aus bestehenden Modellen wird eine Variante gezimmert, die niemandem weh tut

Umgang mit Konflikten

- Konflikt*potential* bemerken
- Konflikte bemerken
- Aus dem Weg gehen (Ich sage schon lange nichts mehr dazu)
- Einlenken (Ich finde es immer noch nicht richtig, aber dann machen wir's halt so)
- Kompromiss (jede Seite setzt sich ein bisschen durch)
- Zusammenarbeit (Win-Win)
- Kampf

Kampfregelein für das Konfliktgespräch

- Es redet immer nur eine Person
- Sprecher äussern sich ausschliesslich zum Problem
 - Und nicht zur Position des Vorredners!
- Die Zeit für Äusserungen ist limitiert
 - *Zusammenfassen* des Gegenübers oder des Moderators entscheidet darüber, ob es gelungen ist, die eigene Position klarzustellen

Konfliktlösungsmodelle

Einstellung entwickeln	„Will ich eine Lösung?“
Zuhören und Darstellen	Geduldig und ehrlich
Vorläufige Zusammenfassung	Welches Problem?
Detaillierte Analyse	?Schuldzuweisung?
Prinzipielle Lösung	„In diese Richtung müsste es gehen....“
Konkrete Lösung formulieren	
Lösungsschritte umsetzen	

Hilfreiche innere Einstellung entwickeln

- ‚Als wer gehe ich in den Konflikt?‘
 - Als jemand, der weiss, was die richtige Lösung ist und versuchen wird, sie durchzusetzen
 - Als jemand, der neugierig ist auf Argumente, weil einem die Position die Gegenübers unverständlich erscheint
- ‚Habe ich Verhandlungsspielraum?‘
- ‚Wie viel bin ich bereit zu riskieren?‘
 - Mehrarbeit, Enttäuschung, Scheidung, etc.

Kluger Umgang mit Konflikten beginnt beim wertschätzenden Einstieg

- Die erste Stellungnahme des Gegenübers kann man zum sofortigen Beginn des Kampfes benutzen oder versuchen, im Angriff ein verständliches Motiv zu entdecken und dies zurück melden
- Ziel: die persönliche Ebene im Konflikt klein halten, damit die sachliche Ebene des Konflikts eine Chance hat

Und noch eine Vermeidungs-Strategie – in Deckung bleiben

- Anstatt: Partei A formuliert ihre Vorwürfe → Partei B redet dagegen
- Partei A formuliert ihre Vorwürfe → Partei B fasst zusammen, was sie verstanden hat; incl. der Schuldzuweisung
 - „... und in Ihren Augen ist auch klar, warum es schief geht: weil niemand Sie ernst nimmt!“
- Partei B fasst zusammen, um Spannung raus zu nehmen und Partei A besser einzuschätzen

Eigentlich technisch ganz einfach

- Im Konfliktfall stellt sich die gleiche Aufgabe wie im Anamnesegegespräch:
 - herausfinden, worum es momentan geht,
 - vorläufige Diagnose stellen,
 - gezielt weiter abklären,
 - vorläufige Diagnose verfeinern,
 - nächste Schritte klären,
 - Zustimmung zum Procedere bekommen

Analogie zum klinischen Entscheidungsprozess

- Konflikt kennenlernen = eine vollständige Anamnese aufnehmen
 - Fakten *und* Emotionen
 - Schuldzuweisungen nicht abwehren, sondern als Teil der Anamnese zur Kenntnis nehmen
- Eigene Sichtweise einbringen = Informationen vermitteln
 - Fakten *und* Emotionen [Cave: Ungleich verteilte Macht!!]
 - Fakten strukturiert einbringen (Buch-Metapher)

Analogie

- Vorläufige Differential-Diagnose formulieren = Zusammenfassen
 - In eigenen Worten, aber angelehnt an die Formulierung der Konfliktdarstellung [**Keine Umdeutungen!!**]
 - Auf höherem Abstraktions-Niveau
 - Als vorläufiges Résumé
- Detaillierte Analyse = Hypothesen-geleitete Arzt-zentrierte Phase der Anamnese
 - Eingrenzen des Problems mit fokussierten und geschlossenen Fragen

Analogie

- Lösungen = weiteres Procedere klären
 - Informationsvermittlung in kleinen Schritten, abgestimmt auf die Aufnahmekapazität des Patienten
 - Verständnis überprüfen
 - Konkrete Termin- und Aufgabenplanung
 - Verantwortungen klären
- Lösungsschritte umsetzen = Erfolgskriterien (EK) definieren und Zeitplan für Bestimmen des Erfolges
 - Abgleich der EK von Fachperson und Patient/Angehörigen