

2.4 Konfliktmanagement

„Konflikte gibt es bei uns nicht!“, möchte jedes Apothekenteam von sich behaupten. Konflikte im Apothekenteam werden gerne verleugnet. Sie werden ignoriert und unter den Tisch gekehrt. Ihnen soll so wenig wie möglich Beachtung geschenkt werden, damit sie nicht eskalieren. In Wirklichkeit ist es umgekehrt: Meinungsverschiedenheiten und Reibereien sind die Regel im Zusammenleben und Zusammenarbeiten von Menschen. Der erfolgreiche Umgang mit solchen zunächst kleinen Konflikten entscheidet über Erfolg oder Misserfolg eines ganzen Unternehmens, z. B. einer Apotheke.

- ✓ Konflikte sind alltäglich
- ✓ Konflikte ändern unsere Wahrnehmung
- ✓ Konflikte konstruktiv nutzen
- ✓ Versehen oder Betrug? Ein Beispielkonflikt

2.4.1 Konflikte sind alltäglich

Konflikte sind unvermeidbar und gehören zu unserem täglichen Leben. Es hängt von unserer Sichtweise ab, ob wir sie positiv oder negativ bewerten. Gut ist es, wenn wir sie als Herausforderungen des Lebens ansehen, an denen wir uns und unser Team weiterentwickeln können.

Im Prinzip gibt es zwei grundsätzliche Formen des Konfliktverhaltens, erstens das Austragen des Konflikts und zweitens die Vermeidung.

Das Austragen eines Konflikts erfordert, sich durchzusetzen gegen andere und damit ein notwendiges Maß an Aggression. Nun wird Aggression schnell mit Feindseligkeit und destruktiver Gewalt gleichgesetzt und deshalb oft negativ bewertet. Dabei ist Aggression (lat.: aggredere, auf etwas zugehen) zunächst einmal nur eine Urkraft des Lebens auf Widerstände. Die natürliche Gefühlsreaktion in einer widrigen Situation ist Ärger und Wut. Diese Gefühle müssen wahrgenommen werden, um beim Austragen des Konflikts positiv genutzt werden zu können. Sieht man die Aggression als vitale Energie, dann bedeutet dieser Zustand im positiven Sinn auf etwas zugehen, Initiative zeigen, sich durchsetzen und gut für sich sorgen, seine eigenen Kräfte messen und erproben, sich präsentieren und konkurrieren, sich wehren und abgrenzen. Diese Form des Konfliktverhaltens ist eher typisch für Männer, von denen erwartet wird, dass sie kämpfen, dass sie miteinander konkurrieren und dass sie sich durchsetzen.

In typischen Apothekenteams mit fast ausschließlich weiblichen Teammitgliedern ist ein offener Umgang mit Konflikt seltener. Konflikte selbst können nicht vermieden werden, wohl aber eine offene Auseinandersetzung. Dieses Vermeidungsverhalten gilt als friedlich, freundlich und als sozial erwünscht. Es ist ein typisches Verhalten von Frauen, die harmoniebedürftig sind und sich für den Familienfrieden wie auch für den Teamfrieden einsetzen. Aber die Erfahrung zeigt, ein ungelöster Konflikt schwelt weiter, er breitet sich aus, sucht sich andere Wege und neigt zur Eskalation.

Merke:

Konflikten auszuweichen, verhindert, dass wir diese lösen. (Watzlawick)

2.4.2 Konflikte ändern unsere Wahrnehmung

Wie kommt es dazu, dass ein bestehender Konflikt eskaliert? Ärger und besonders Wut lösen im Körper Stress aus und damit verbunden typische Stressreaktionen, die mit einer Änderung unserer Wahrnehmung einhergehen.

Einschränkung von Wahrnehmung und Denken: Wir bekommen den Tunnelblick. Es kommt zur selektiven Wahrnehmung der Verhaltensweisen des anderen, die uns stören. Unangenehme Eigenschaften oder Fehler des anderen werden hochsensibel, wie unter der Lupe, wahrgenommen.

Veränderungen in der Kommunikation: Es finden keine offenen und aufrichtigen Gespräche statt, Geheimniskrämerei und Unaufrichtigkeit nehmen zu, Informationsweitergabe ist unzureichend oder bewusst irreführend.

Verzerrung von Gefühlen und Werten: Eigentlich normale Eigenschaften werden negativ verurteilt. Das Vertrauen in den anderen nimmt ab, im Gegenzug nimmt das Misstrauen zu. Es entwickelt sich eine verdeckte oder offene Feindseligkeit. Die Bereitschaft zur Zusammenarbeit nimmt ab. Das Bestreben, den anderen auszunutzen, bloßzustellen oder herabzusetzen, nimmt zu.

Verzerrung von Zielen und Absichten: Versöhnliche Gesten des anderen werden als Täuschungsversuche gedeutet und als feindselig oder böartig bewertet. Jeder versucht, alles alleine zu machen, um sich von niemandem abhängig zu machen. Die gemeinsame Arbeit kann nicht mehr geleistet werden.

Der Konflikt eskaliert. Der Interessenkampf, der zu Beginn noch sachlich hätte bearbeitet werden können, wird zum Positionskampf, bei dem es den beteiligten Personen um Beziehung, um Stärke und um Macht geht.

Typisch für eine Konflikteskalation ist es, dass der Fokus immer mehr von der Inhalts- und Sachebene auf die Beziehungsebene rutscht. Während in frühen Phasen noch gütliche Einigungen erzielt werden können, sind in späteren Phasen nur noch Lösungen mit Verlierern möglich. Im schlimmsten Fall kann ein Konflikt ein Unternehmen zerstören.

2.4.3 Konflikte konstruktiv nutzen

Nicht jede Auseinandersetzung ist gleich ein Streit, Konflikte können konstruktiv zu etwas Neuem führen. Diese Lernerfahrung können Teams in Form von Gruppentrainings machen. In einer Trainingssituation können typische Vermeidungsreaktionen wie Flucht, Verleugnung, Angriff oder unangemessene Wunschvorstellungen bewusst gemacht werden und alternative, zielgerichtete Reaktionen gemeinsam erarbeitet werden.

Konflikte erkennen: Klare Absprachen im Umgang mit Konflikten erleichtern die erfolgreiche Zusammenarbeit und erhöhen die Zufriedenheit im Team. Für alle Teammitglieder ist es wichtig, Konflikte zu erkennen und möglichst frühzeitig einzugreifen. Dabei ist allerdings nicht jede Meinungsverschiedenheit ein Konflikt. Es gibt Zeichen für schwelende Konflikte, die jeder kennen sollte:

Tipps für die Praxis:

Warnzeichen für schwelende Konflikte im Team

- Ungeduldig miteinander umgehen.
- Sich gegenseitig ins Wort fallen
- Auf dem eigenen Standpunkt beharren
- Vorschläge des anderen ablehnen und nicht akzeptieren können
- Mit aggressivem Unterton sprechen
- Ironische Bemerkungen übereinander machen
- Bei Außenstehenden abfällig über den anderen sprechen
- Sich darüber beklagen, dass die anderen sie nicht verstehen
- Die Beiträge des anderen verdrehen
- Sich Verbündete suchen und Cliques bzw. Allianzen bilden

Zusätzlich weisen auch Abkapselung und Verschlussenheit, körperliche Stresssymptome, wie erhöhter Blutdruck, Gastritis, Herzstolpern, und erhöhte Fehlzeiten einzelner Mitarbeiterinnen auf mögliche Konflikte.

Schwelende Konflikte binden sehr viel Energie und lähmen den alltäglichen Umgang miteinander. Ein solcher Konfliktherd sollte möglichst frühzeitig entdeckt und bearbeitet werden. Dabei ist es wichtig, ein gemeinsames, konstruktives Ziel vor Augen zu haben und nicht in die Eigendynamik eines Konfliktes abzurutschen. Bei der Arbeit mit Konflikten geht es nie darum, wer schuld am Streit ist oder wer Recht hat, sondern darum, wie wir gemeinsam weiterkommen.

Konfliktgespräche: Damit aus einem kurzen Streit oder einem einmaligen Vorfall kein Konflikt entsteht, sollten die beteiligten Personen bei bestehendem Ärger sobald wie möglich über den Vorfall reden. Derjenige, der sich ärgert, spricht denjenigen an, über den er sich ärgert. Er spricht darüber, wie er sich in der entsprechenden Situation gefühlt hat und was in ihm vorgeht. Der „Ärgerverursacher“ weiß oft gar nicht, dass irgendetwas Besonderes vorgefallen ist. Ein solches Konfliktgespräch kann ebenfalls in einem Team-Coaching geübt werden. Hilfreich ist es, dass hierbei eine dritte – neutrale, am Vorfall unbeteiligte – Person hilfreich zur Seite steht, um zu beachten, dass die Gesprächsregeln eingehalten werden. Meist eignet sich ein unbeteiligter Mitarbeiter oder der Apothekenleiter als Moderator.

Oft werden im Laufe dieses Gesprächs Vorwürfe laut. Die dritte Person kann darauf achten, dass diese Vorwürfe in Wünsche umformuliert werden.

Merke:

Vorwürfe sind versteckte Wünsche!

Klare Verhaltensregeln und eine offene, eindeutige Kommunikation erleichtern das Miteinander im Team auch im Alltag ohne Streit oder Konflikt. In Teamsitzungen können interne Themen regelmäßig zur Sprache kommen und die Regeln des Konfliktgesprächs geübt werden.

Es braucht einige Zeit, um ein Team an diese offene Art der Konfliktlösung zu gewöhnen. Viele Teams sind eingeschworene Konfliktvermeider, die sich angewöhnt haben, ihrem Ärger hinter dem Rücken der anderen Luft zu machen, statt offen auszusprechen, was sie sich wünschen. Eine offene Kommunikation ist für ein Team auf Dauer von Vorteil.

Merke:

Ein Konflikt ist eine Möglichkeit, sich und sein Team weiterzuentwickeln.

Moderation – Hilfen von außen: Bei eskalierten Konflikten und verhärteten Fronten ist es sinnvoll, einen Außenstehenden als externen Moderator zur Hilfe zu nehmen, der eine professionelle neutrale Position im Konflikt einnimmt und weitere Methoden zur Konfliktbearbeitung mitbringt.

Moderation ist ein professionelles Verfahren der Gesprächsführung, das z. B. von Coachs angeboten wird. Es eignet sich zur gemeinsamen Konfliktlösung, solange die beteiligten Personen noch gesprächsbereit sind und das gegenseitige Vertrauen in eine gemeinsame Lösung noch vorhanden ist. Es können hierbei Einzelgespräche mit den Konfliktpartnern nötig sein.

Im Coaching werden vielfältige Methoden verwendet, die ermöglichen, dass der verengte Blick auf eine Situation sich wieder weitet. Es werden den vom Konflikt Betroffenen Hilfen angeboten, verschiedene Standpunkte einzunehmen und das Problem aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten. Diese Weitung der Wahrnehmung führt oft schon zu einer Änderung der beteiligten Gefühle.

Der Verlauf eines Konflikts ist meist ein Kreislauf, bei dem niemand sagen kann, wer angefangen hat oder wer schuld ist. Die Visualisierung der Automatismen im Verlauf eines Konflikts bewirkt bereits ein Aha-Erlebnis im Verständnis der Eskalation. Diese Methode birgt in sich gleichzeitig eine Möglichkeit zur Konfliktlösung.

Bei einem gemeinsamen Moderationsgespräch vermittelt der Coach eine am Ziel ausgerichtete Kommunikation. Gemeinsam können Lösungsvorschläge gesammelt, auf Machbarkeit und Akzeptanz geprüft und die Umsetzung schließlich vermittelnd begleitet werden. Aus einem „durchgestandenen“ Konflikt tritt ein Team meist gestärkt hervor. Das Verständnis füreinander wächst und die Zusammenarbeit verbessert sich und die Leistungsfähigkeit steigt.

2.4.4 Versehen oder Betrug? Ein Beispielkonflikt

In der A-Apotheke beobachtet der Apothekenleiter Herr B, dass drei seiner PTA aufgeregt mit ärgerlichem Gesichtsausdruck tuscheln. Als er aus seinem Büro kommt, verstummen sie sofort und lächeln ihn unsicher an. Herr B fragt: „Gibt es irgendein Problem, das wir gemeinsam lösen können? Ich helfe gerne!“ Die PTA drucksen herum, die erste sagt: „Ja, schon...“, die zweite: „Ja, wissen Sie...“, und die

dritte platzt heraus: „Also wir erzählen Ihnen mal, was passiert ist...“ Jetzt unterbricht Herr B sofort und wünscht sich: „Es ist wichtig, dass wir darüber reden, aber bitte nur mit derjenigen, die auch wirklich betroffen ist. Sie können gerne kurz vor der Mittagspause zu mir ins Büro kommen.“

Konflikt klären: Eine der PTA, Frau C, hat eine vierte, Frau D, dabei beobachtet, wie diese unter falscher Kennung arbeitet. Nun wirft Frau C Frau D vor, sie würde absichtlich ihre Spuren verwischen, die Zuordnung der Abverkäufe und Bestellungen verfälschen, eventuell sogar Fehler einer anderen unterschieben.

Sachlicher Aspekt des Konflikts: Eine Zuordnung der Arbeit ist nur möglich, wenn jeder unter seiner Kennung arbeitet. Bei Nachfragen, Bestandsfehlern, Reklamationen ist es hilfreich zu wissen, wer an diesem Vorgang beteiligt war.

Beziehungsaspekt des Konflikts: Ist Frau D eine Betrügerin, die mit böser Absicht die Kennung der Kollegin benutzt? Was hat sie zu vertuschen? Arbeitet sie mit betrügerischer Absicht? Wie weit kann ich ihr überhaupt noch trauen?

Konfliktgespräch: Der Konflikt hatte sich im Kreis der drei Kolleginnen schon so weit entwickelt, dass Frau C sich nicht mehr zutraut mit Frau D alleine zu sprechen. Herr B wird als interner Moderator akzeptiert.

Im Gespräch stellt erst Frau C ihre Sicht der Dinge dar. Dabei benutzt sie Formulierungen wie „Sie vertuschen immer Ihre Aktionen, indem

Sie meine Kennung benutzen!“ oder „Sie benutzen immer andere Kennung, damit man Ihnen keinen Fehler nachweisen kann!“ Diese Sätze sind erstens Verallgemeinerungen. Die richtige, defensive Formulierung lautet „Ich habe einmal gesehen, dass...“ Diese Sätze enthalten zudem Vorwürfe. Frau C muss von Herrn B mehrfach dazu angehalten werden, auseinanderzuhalten, was sie gesehen hat und was sie daraus interpretiert. Frau D versucht mehrfach, sie zu unterbrechen, um zu zeigen, dass ihre Darstellung und Interpretation falsch sind. Herr B muss sie daran erinnern, still zu sein und nur zuzuhören, bis sie an der Reihe ist.

Frau D erklärt schließlich, dass sie manchmal auf die falsche Kennung rutscht, weil die beiden Buchstaben, die sie benutzen nebeneinander liegen und dass Frau C sich aber nie richtig ausloggt. Diesen Vorwurf kann sie nach Intervention von Herrn B in einen Wunsch umformulieren: „Es wäre schön, wenn wir uns alle angewöhnten, uns regelmäßig abzumelden.“

Lösung: In der Teamsitzung wird kurz über den Streitpunkt berichtet und der daraus resultierende Wunsch an alle weiter gegeben.

Seitdem kontrollieren sich alle in scherzhafter Weise, unter welcher Kennung gerade gearbeitet wird, und sie stellen fest, dass jedem immer wieder mal ein Fehler passiert.

Tipps für die Praxis:

Gesprächsregeln für ein Konfliktgespräch

1. Die Person, die sich ärgert, spricht über ihren Ärger. Sie schildert den Vorfall aus ihrer Sicht und redet darüber, welche Gedanken und Gefühle bei ihr aufgetreten sind. Die zweite Person, die der Auslöser für den Ärger war, hört nur zu und darf die erste Person nicht unterbrechen

2. Dann wiederholt die zweite Person (oder der Moderator) kurz, was sie von der ersten Person verstanden hat, bis die erste Person sich wirklich verstanden fühlt.

3. Jetzt spricht die zweite Person über den Vorfall aus ihrer Sicht und erklärt ihre Gedanken und Gefühle in diesem Zusammenhang. Die erste hört nur zu und darf nicht unterbrechen.

4. Die erste (oder der Moderator) wiederholt, was sie von der zweiten verstanden hat, bis diese sich verstanden fühlt.

5. Jetzt kann die erste Person sagen, was sie sich vom anderen und vom Miteinander wünscht.

6. Auch das wird von der zweiten Person (oder vom Moderator) so wiederholt, dass sich die erste verstanden fühlt.

7. Die zweite Person sagt, was sie sich wünscht, im einfachsten Fall stimmt dieser Wunsch schon mit dem ersten Wunsch überein. Wenn nicht, wird gemeinsam nach einer Lösung gesucht.