

**ZAB**

**Zentrum für pflegerische und soziale Weiterbildung**

**Hohenzollernstraße 48/49**

**30161 Hannover**

**Weiterbildung**

**zur Fachkraft für Leitungsaufgaben in der Pflege**

**vom 22.09.2008 bis 11.12.2009**

**in Nordhorn**

## **Konfliktmanagement in einer stationären Einrichtung**

**Lehrgangsteilnehmerin:**

**Dorothea Dauer**

**Lehrgangsleitung:**

**Graziano Zampolin**

**Betreuung durch:**

**Fachdozentin Ulrike Stender**

# Inhaltsverzeichnis:

<b>1.</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>Was ist ein Konflikt?.....</b>	<b>3</b>
2.1	Konflikte in Organisationen.....	4
2.1.1	Konflikttypen.....	7
2.1.2	Teamentwicklungsphasen nach Tuckmann.....	10
2.2	Verlauf von Konflikten nach F. Glasl und Interventionsmethoden.....	13
<b>3.</b>	<b>Was brauche ich um Konflikte zu bewältigen?.....</b>	<b>14</b>
3.1	Die konstruktive Kommunikation als Schlüssel zur Konfliktlösung.....	16
3.2	Moderation von Konfliktgesprächen.....	17
<b>4.</b>	<b>Welche Rolle habe ich als Führungskraft bei der Bewältigung von Konflikten?.....</b>	<b>19</b>
<b>5.</b>	<b>Welche Möglichkeiten gibt es zur Prävention von Konflikten?.....</b>	<b>19</b>
<b>6.</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>20</b>

## **Anhang**

Literaturverzeichnis

Eskalationsmodell nach Friedrich Glasl

Erklärung

## 1. Einleitung

In meiner Facharbeit beschäftige ich mich mit dem Thema Konfliktmanagement. Ich bemerke immer wieder, dass dort, wo mehrere Menschen aufeinander treffen, Konflikte entstehen. Alle kommen aus verschiedenen gesellschaftlichen Hintergründen, haben unterschiedliche Erziehungen genossen, sind durch ihr Umfeld geprägt, haben eigene Meinungen, Einstellungen, Sichtweisen, Charakter, Temperament und Persönlichkeit entwickelt. Und gerade am Arbeitsplatz, wo in einem Team unterschiedliche Menschen zusammen gewürfelt werden, sind Konflikte unvermeidbar.

**„Menschen, die miteinander zu schaffen haben, machen einander zu schaffen.“**

*(vgl. Friedemann Schulz von Thun 2008 S.117)*

Man trifft täglich zusammen und verbringt viel Zeit miteinander. Manche Personen mögen nicht miteinander arbeiten, weil ihnen „die Nase des anderen nicht passt“ oder die „Chemie“ nicht stimmt. Ein bestimmtes Verhalten des Einzelnen wird von dem anderen falsch interpretiert und es entstehen Missverständnisse *(vgl. Helga Zietschmann 2000 S.55)*. Oft gibt es Ärger zwischen Mitarbeitern und Kompetenzgerangel, weil Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung aufgrund unzureichender Rahmenbedingungen nicht geregelt sind *(vgl. Helga Zietschmann 2000 S.43)*. Des Weiteren kann es im Team zu konflikthaften Spannungen kommen, wenn nicht rechtzeitig vollständige und verbindliche Informationen weitergegeben werden. Wenn ich etwas nicht weiß, kann ich nicht handeln, wird mir etwas Falsches gesagt, mache ich Fehler *(vgl. Helga Zietschmann 2000 S. 117)*. Konflikten wird oft aus dem Weg gegangen oder sie werden einfach ignoriert und schwelen somit vor sich hin. Das Nicht- wahrhaben- Wollen (oder das Nicht- wahrnehmen- Können) von negativen Spannungen zwischen Menschen ist der beste Nährboden, um Missverständnisse aller Art gedeihen zu lassen, Konflikte zu schüren und somit wertvolle Arbeitsenergie nutzlos zu binden und zu vergeuden *(vgl. Helga Zietschmann 2000 S.1)*.

Aus Angst vor Konfrontation und Unsicherheit, wie mit dem Konflikt am besten umgegangen werden soll um ihn aus der Welt zu schaffen, wird oft „um des lieben Friedens willen“ einfach nachgegeben. Da bestehende Konflikte aber eine bedrückte Stimmung auslösen, herrscht „dicke Luft“ und die Kommunikation ist gestört, man redet gar nicht mehr miteinander oder nur das nötigste und es herrscht oft ein barscher Ton im Umgang.

Viele wünschen sich ein harmonisches Miteinander und eine gute Stimmung am Arbeitsplatz, aber Sozialforscher vertreten die Auffassung, dass ein „Friede, Freude, Eierkuchen“ eher die Ausnahme bildet *(vgl. Susanne Klein 2006 S.14)*.

Das klappt in der Regel auch oft, aber nicht immer. Jeden Tag kommt es zu unterschiedlichsten Konflikten, aber am liebsten möchte man sie verbannen, alles sollte möglichst positiv und beherrschbar sein. Tatsächlich sind unterschiedliche Meinungen unvermeidbar und vor allem notwendig. Streit gehört zu unserem Leben, aber man sollte sich konstruktiv auseinander setzen (vgl. *Andreas Faber 2004 S.5*).

**Das Ziel des Konfliktmanagements ist, dass Menschen im Konfliktfall fähig werden nach einem gerechten Ausgleich, nach einer Lösung zu suchen, die beide Seiten zufrieden stellt und bei ihnen das Gefühl hinterlässt, etwas Gutes vollbracht zu haben. Deshalb darf die Kommunikation nicht abreißen (vgl. *Annegret Hugo- Becker u. Henning Becker 2000 S.316*).**

Mein Ziel ist, durch meine Facharbeit zu erarbeiten und zu erlernen, wie ich als zukünftige Führungskraft Konflikte im Team rechtzeitig erkenne, verstehe und richtig damit umgehen kann. Dazu ergeben sich mir folgende Fragestellungen:

1. Was ist ein Konflikt?
2. Welche Arten und Ursachen von Konflikten gibt es?
3. Wie kann ich als Führungskraft damit umgehen?

Weil jeder mit Konflikten anders umgeht, möchte ich auf die unterschiedlichen Konflikttypen und mit den zu rechnenden Verhaltensweisen im Konfliktfall eingehen.

Anschließend erläutere ich die verschiedenen Teamphasen um auch hier die Entstehung von Konflikten aufzuzeigen. Ich werde Konfliktabläufe nach dem Eskalationsmodell von Glasl beschreiben. Im Folgenden möchte ich erläutern, was ich zur Bewältigung von Konflikten benötige. Ich werde auf die Merkmale einer konfliktfähigen Persönlichkeit eingehen, die für mich als Führungskraft von großer Bedeutung bei der effektiven Konfliktbewältigung sind. Darauf folgend werde ich darlegen, wie die konstruktive Kommunikation als Schlüssel zur Konfliktlösung dient, da im Konfliktfall immer eine Kommunikationsstörung vorliegt. Im Rahmen dessen erläutere ich die Moderation von Konfliktgesprächen. Desweiteren gehe ich speziell auf meine Rolle und Aufgabe als Führungskraft bei der Bewältigung von Konflikten ein. Abschließend möchte ich Möglichkeiten zur Prävention von Konflikten nennen und die Fragestellung bearbeiten, ob Konflikte überflüssig sind und nenne Vor- und Nachteile bzw. mögliche Folgen von Konflikten.

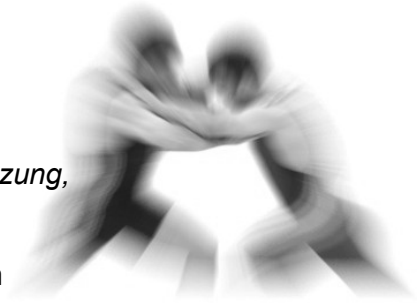
## 2. Was ist ein Konflikt?

Im Lexikon wird ein Konflikt wie folgt beschrieben:

*Aufeinanderprallen widerstreitender Auffassungen,  
mit kriegerischen Mitteln ausgetragene Auseinandersetzung,  
Zwiespalt, Widerstreit aufgrund innerer Probleme*

Der Begriff „Konflikt“ leitet sich aus dem lat. Wortstamm

„confligere“ = *zusammenstoßen, kämpfen ab.*



Die Psychologie und die Sozialwissenschaften sprechen von einem Konflikt, wenn zwei Elemente gleichzeitig gegensätzlich oder unvereinbar sind. Diese Elemente können Gedanken, Wünsche, Verhaltensweisen, Absichten, Beurteilungen, Bewertungen, Personen und Gruppen sein. Zu einem Konflikt kommt es aber erst, wenn die Person (sich und andere) drängt, Stellung zu beziehen (vgl. Karl Berkel 1999 S. 10/11).

**Konflikte stören** die gewohnten Handlungsabläufe und zwingen einen, über eine neue Orientierung nachzudenken. Konflikte **berühren emotional**, führen zu innerlichem Druck, Angst, Anspannung und lösen auch Verunsicherung aus. Konflikte **tendieren zur Eskalation**, sie weiten sich aus, es werden immer mehr Personen und auch Themen mit einbezogen und somit nehmen sie an Intensität zu. Konflikte **erzeugen einen Lösungsdruck** und müssen bewältigt werden, weil sich die Betroffenen erst dann wieder ungestört den täglichen Aufgaben widmen können (vgl. Karl Berkel 1999 S.11/12).

Bei bestehenden Konflikten zwischen Menschen ist die Kommunikation gestört, es wird nicht mehr offen und ehrlich kommuniziert. Die Informationsweitergabe ist lückenhaft oder es wird auch bewusst irreführend. Die Betroffenen haben Geheimnisse untereinander und gehen nicht aufrichtig miteinander um. Anstatt offen miteinander zu diskutieren wird hinter dem Rücken geredet, gedroht und unter Druck gesetzt.

In Konfliktsituationen ist auch die Wahrnehmung verändert bzw. gestört. Unterschiedliche Interessen, Meinungen, Wertüberzeugungen und daraus entstehende Differenzen werden deutlicher, das Verbindende wird kaum noch gesehen, sondern nur noch das Trennende rückt in den Mittelpunkt. Annäherungsversuche zur Versöhnung werden als Täuschungsmanöver gedeutet und die Absichten feindselig und böse dargestellt. Das Selbstbild und auch das Verhalten ist einseitig und wird verzerrt wahrgenommen.

Die Einstellung verändert sich zum Negativen. Es ist kein Vertrauen untereinander, jeder misstraut dem Nächsten. Es wird verdeckt und auch offen feindselig miteinander umgegangen. Die Betroffenen sind nicht mehr bereit, sich einander mit Rat und Tat zur Seite zu stehen. Sie beginnen, sich untereinander auszunutzen, bloßzustellen und herabzusetzen.

---

Es wird nicht mehr an einem Strang gezogen um die Aufgaben gemeinsam als Team zu bewältigen, indem alle mit ihren Kräften und Fähigkeiten auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten. Es entsteht eine egozentrische Sichtweise, wo jeder versucht alles alleine zu machen, um sich nicht auf den anderen verlassen zu müssen. Somit ist keiner vom anderen abhängig und entgeht der Gefahr, ausgenutzt und ausgebeutet zu werden (vgl. *Annegret Hugo Becker u. Henning Becker 2000 S.102*).

Um Konflikte zu lösen, sollte man die Bedürfnisse und Wünsche der anderen wahrnehmen, anerkennen und wertschätzen. Man nimmt dann einen so genannten **Positionenwechsel** vor. Wenn man nur mit den eigenen Gefühlen und Wünschen beschäftigt ist, hat man keinen Blick dafür, was in anderen vorgeht. Andere haben andere Bedürfnisse, denken und fühlen anders. Um das herauszufinden, muss man Dinge und Situationen sowie Personen hinterfragen und sich auf ein Gespräch mit dem anderen einlassen. Ein echtes Interesse an der Person eines anderen zu zeigen ist eine der wichtigsten Fähigkeiten in Konfliktsituationen. Der Andere fühlt sich ernst genommen und es fällt somit auch leichter, eine gemeinsame konstruktive Lösung zu finden (vgl. *Susanne Klein 2006 S. 109/110*).

## 2.1. Konflikte in Organisationen

Zuallererst möchte ich den Unterschied zwischen **echten** und **scheinbaren Konflikten** darlegen. Oft kommt es zu Missverständnissen aufgrund von gestörter und unzureichender Kommunikation. Dies ist dann ein *scheinbarer* Konflikt, der einfach zu bewältigen ist, wenn die Bereitschaft da ist, offen und ehrlich miteinander zu kommunizieren und klare Ansagen gemacht werden.

Auch Probleme, die einer Lösung bedürfen, führen nicht gleich zu einem Konflikt. Die Betroffenen sind normalerweise bereit, gemeinsam eine Lösungsstrategie zu entwickeln. Ein Beispiel dazu: Wenn ein ehrgeiziger Mitarbeiter sich mit seiner bisherigen Tätigkeit unterfordert fühlt, sollte er sich mit seinem Vorgesetzten zusammensetzen und seine eigenen Wünsche und Ideen vorbringen, um gemeinsam zu besprechen, ob er vielleicht einen neuen Aufgabenbereich übernehmen oder sich speziell für einen Bereich fortbilden kann. So wird einem möglichen Konflikt vorgebeugt, wo der Mitarbeiter unzufrieden, unausgefüllt und auch unmotiviert weiterhin seine bisherige Tätigkeit verrichtet, es zu Fehlern kommen kann und auch die Qualität der geleisteten Arbeit abnimmt.

Von einem *echten* Konflikt spricht man insofern, wenn eine Spannungssituation zwischen zwei oder mehr Parteien entsteht, die voneinander abhängig sind und versuchen,

scheinbar oder tatsächlich unvereinbare Handlungspläne zu verwirklichen und sich dabei ihrer Gegnerschaft bewusst sind. Die Wahrnehmung des Gegensatzes ist das Merkmal eines echten Konflikts (vgl. *Annegret Hugo-Becker u. Henning Becker 2000 S. 101/102*).

Man unterscheidet in einer groben Unterteilung die drei wichtigsten Formen von Konflikten.

Da gibt es die **offene Konfrontation oder Auseinandersetzung**, wo ein Wort das andere gibt und sich der Ton auch schon mal steigert. Die Emotionen kochen über und es wird negative Energie aufgebaut. Dadurch kann sich ein Konflikt verschärfen.

**Verdeckt schwelende Konflikte** sind auch eine negative Form von Auseinandersetzung, die das Arbeitsverhalten eines Teams lähmen und schwer festzumachen sind. Sie bedrücken und untergraben das Vertrauen in die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Teammitglieder. Es wird nicht darüber gesprochen, aber anhand einiger Indizien ist das Unwohlsein des Teams zu beobachten. Es fehlt an der Bereitschaft, einander zuzuhören, es wird Partei ergriffen, keiner will nachgeben, man wird sich nicht einig, die Teammitglieder greifen sich an und reagieren heftig.

Bei **verschobenen Konflikten** traut man sich nicht, dem anderen den Ärger, Enttäuschung und Betroffenheit direkt zu sagen. So staut sich Frust auf, der dann irgendwann so abgeladen wird, indem man dem anderen eins auswischen möchte (vgl. *Helga Zietschmann 2000 S.20-24*)

Die Konfliktarten, die ich im Folgenden beschreibe, gehören zu den **interpersonalen** Konflikten. Sie spielen sich zwischen zwei Personen oder Gruppen ab. Ursache für die Entstehung können die Bedingungen sein, unter denen zusammengearbeitet werden muß, das Verhalten von Personen und ihre unterschiedlichen Persönlichkeiten. Wenn nur unzureichende Rahmenbedingungen vorliegen, keine verbindlichen Arbeitsplatzbeschreibungen vorhanden sind, Zuständigkeiten nicht genau festgelegt werden und Informationen nicht fließen, kann Arbeit nicht organisiert und Zusammenarbeit schlecht erwartet werden (vgl. *Helga Zietschmann 2000 S.21*).

Man unterscheidet also zwischen **strukturinduzierten** und **verhaltensinduzierten Konflikten** am Arbeitsplatz.

Jede Organisation verbindet drei Wirklichkeitsbereiche miteinander. *In der Sache* geht es um Aufgaben und Ziele, im *zwischenmenschlichen Bereich* um Rollen und Beziehungen, im *organisatorisch-strukturellen Bereich* um den Zweck, die Vision, die Kultur (vgl. *Karl Berkel 1999 S. 18*).

Innerhalb eines **Sachkonflikts** haben Parteien zwar ein gemeinsames Ziel, sind sich aber über den Weg, die Art der Mittel, den Einsatz von Ressourcen und die Wahl der Methode uneins. Da sollte man sich zusammen setzen, gemeinsam Lösungsideen entwickeln, durchsprechen und dann eine Entscheidung über die letztendliche Umsetzung treffen.

In einem **Beziehungskonflikt** verletzt, demütigt oder missachtet eine Partei die andere, die dann natürlich mit Verstimmtheit reagiert. Solch ein Konflikt kann nicht gelöst, sondern nur geheilt werden, indem die eine Partei in der sogenannten „Ich-Botschaft“ ausspricht, wie sie sich durch das Verhalten der anderen getroffen, abgewertet, nicht ernst genommen fühlt. Dazu gehört Mut. Die andere Partei muss dann darauf eingehen, ihr Verhalten bedauern und sich entschuldigen. Die erste Partei muss natürlich dazu bereit sein, die Entschuldigung anzunehmen und verzeihen können. Auch sollte darauf geachtet werden, dass klare Kompetenz- und Verantwortungsbereiche geschaffen werden

(vgl. Karl Berkel 1999 S. 75).

**Wertkonflikte** treten auf, wenn unvereinbare Ziele, Prinzipien, Grundsätze selbst vertreten werden. Wertkonflikte können nur entschieden werden, indem die Beteiligten einen Konsens finden oder ein Gremium eine Entscheidung trifft (vgl. Karl Berkel 1999 S. 19/20)

Es sollten Wertvorstellungen und Spielregeln geklärt werden, die für alle verbindlich sind (vgl. Karl Berkel 1999 S. 75).

Konflikte zwischen Personen in unterschiedlichen hierarchischen Positionen, die auf Unterschiede in Zielen, Informationen und Normen zurückzuführen sind, werden als **Entscheidungskonflikte** bezeichnet. Das Hauptmerkmal ist, dass er positionsgebunden und normorientiert ist. Entsprechend den unterschiedlichen Positionen differieren die Entscheidungen in ihrer Tragweite und Bedeutung in Bezug auf die Verantwortung für das Ganze (vgl. Helga Zietschmann 2000 S.25726). Dies ist auch ein **innerer Konflikt**, weil eine Person eine wichtige und weitreichende Entscheidung zu treffen hat, aber die ihr bekannten Alternativen als unbefriedigend empfindet.

Beim **Interessenkonflikt** wird durch unvereinbare Interessen subjektiv zielgerichtetes Handeln blockiert. Gelingt es nicht, die Meinungsunterschiede der beteiligten Personen zu beheben, führt das letztlich zu unsachgemäßen, mitunter schmerzlichen Kompromissen. Unzureichende Absprachen und das Versäumnis, für alle Sach- und Fachgebiete eindeutige Beurteilungskriterien festzulegen, führen in einer Arbeitsorganisation zu **Bewertungskonflikten**.

Verschiedene Personen nehmen einen Sachverhalt unterschiedlich wahr, haben andere Werte, Sichtweisen der Situation und individuelle Schwerpunkte, nach denen sie bewerten und urteilen.

**Verteilungskonflikte** stellen sich dort ein, wo Ressourcen knapp und begehrt sind, wie benötigte Materialien, Sachmittel, Geld und auch Personal.

Dann gibt es noch den **Rollenkonflikt**, das ist ein **intrapersonaler Konflikt**, der zwischen den verschiedenen Bestrebungen innerhalb derselben Person ausgetragen wird. Die Gleichzeitigkeit, mit der wir verschiedene Rollen innehaben müssen, und die damit verbundenen unterschiedlichen Verhaltensanforderungen und Erwartungshaltungen machen den sogenannten Rollenkonflikt aus (vgl. Helga Zietschmann 2000 S.30)

Obwohl für die Umwelt unsichtbar bleibt, was im Inneren der Persönlichkeit des Menschen während eines *intrapersonalen Konfliktes* abläuft, wird das Resultat seiner Entscheidung bzw. Bewertung letztlich im Verhalten dieses Menschen sichtbar (vgl. Helga Zietschmann 2000 S.36) Außerdem gibt es noch den Konflikt, wo das *Wunschbild* meiner selbst (das sind meine Ziele, so möchte ich sein) und das reale *Selbstbild* weit differieren.

### 2.1.1 Konflikttypen

Viele Konfliktsituationen entstehen, weil Menschen mit unterschiedlichem Charakter zusammentreffen und jeder anders mit Problemen umgeht. Im Folgenden möchte ich die unterschiedlichen Konflikttypen und den Umgang mit ihnen beschreiben.

Da gibt es die **harmoniebedürftigen** Menschen, die im Leben meist negative Erfahrungen mit Streit gemacht haben, äußerst sensibel sind und schnell mit Angst auf Unstimmigkeiten reagieren. Sie erleben Konflikte als Bedrohung, neigen dazu, sie abzublocken und man erlebt sie als sehr zurückhaltend. Um seine Angst vor Konflikten zu überwinden, sollte man den Harmoniebedürftigen dazu ermuntern, seine Bedürfnisse, Befürchtungen und Probleme zu äußern, sein Vertrauen gewinnen und ihn langsam an die Möglichkeit konstruktiver Auseinandersetzungen heranzuführen, indem man ihn in den Konfliktlösungsprozess mit einbezieht und ihn motiviert, seinen eigenen Standpunkt zu formulieren. Viele harmoniebedürftige Menschen sind sehr schweigsam. Sie äußern ihre Bedürfnisse und Bedenken lieber nicht aus Angst vor Widerspruch. Um einen schweigsamen Menschen ins Team einzugliedern, sollte man sein Selbstbewusstsein stärken, indem man das Gespräch mit ihm aufrecht hält und ihn zu Meinungsäußerungen ermutigt.

Dann gibt es den **Aggressiven**, der mit einer Situation überfordert ist und sich hilflos fühlt. Oder er möchte die Gegenseite einschüchtern. Die Zerstörung von Argumenten und Widerstand ist das Ziel von Aggression. Und der Aggressive rechnet mit heftigen Gegenreaktionen.

Um die Aggressionsspirale zu durchbrechen und die Auseinandersetzung wieder auf eine sachliche Ebene zu führen, sollte man dem Aggressiven höflich begegnen, ruhig bleiben, ihn freundlich nach dem Grund seiner Aggression fragen und ihm anbieten, das Problem gemeinsam anzugehen. Auch kurze, aber klare sachlich gehaltene Nachfragen bringen den *Aggressiven* zum Innehalten und zum Nachdenken. Eine ruhige Gesprächsatmosphäre dient allen sehr viel mehr.

Der **Lamentierer** oder „Nörgler“ hat in der Vergangenheit oft negative Erfahrungen gemacht, ist enttäuscht worden oder frustriert, weil er beruflich nicht weiter kommt. Er empfindet alle Probleme schnell als Überlastung. Durch sein *Lamentieren* gerät er oft in Schwierigkeiten, obwohl er Konflikte vermeiden will. Er hat meistens genaue Vorstellungen, wie alles seiner Meinung nach funktionieren sollte. Das ist für ihn wie ein Schutzschild. Wenn die Realität ganz andere Anforderungen stellt, entstehen leicht Konflikte. Er fühlt sich immer im Recht und andere sind immer im Unrecht.

Die so genannten **Mimosen** sind besonders empfindlich und reagieren ganz plötzlich und unvorhersehbar. Sie können im Konfliktfall schwer persönliche Haltungen und Gefühle von der Sache trennen. Es ist nicht immer leicht, mit solchen Menschen umzugehen. Aber wenn man mit Offenheit auf diese beiden Konflikttypen zugeht, sich ihnen aufmerksam zuwendet, im Gespräch bleibt, mit Lob nicht spart und nicht voreilig urteilt, sondern Geduld hat, können Talente und ein viel größeres Potential zum Vorschein kommen, als man denkt.

Der **Rechthaber** ist ein Mensch, der großen Erfolg hatte und sehr von sich überzeugt ist. Er betont sein über Jahre erworbenes Wissen und Erfahrung, ist aber schnell zu verunsichern, wenn er in einer Situation einmal nicht mehr weiter weiß. Auseinandersetzungen über Probleme gestalten sich schwierig, weil der *Rechthaber* „es schon immer gewusst hat“, das es so kommen würde und die Diskussion somit nicht mehr offen geführt werden kann. Man sollte Geduld mit ihm haben, Ruhe bewahren, die Aufmerksamkeit auf die Sache zurückführen und ggf. das Gespräch vertagen, wenn die Situation sich nicht entspannt.

Der **Vorwurfsvolle** ist unausgeglichen, regt sich sehr über Kleinigkeiten auf und ist streitsüchtig. Sein Verhalten äußert sich im häufigen Verallgemeinern, zum Beispiel: „die machen doch sowieso, was sie wollen“, in Schuldzuweisungen und in Zurückweisung von Verantwortung. Er will alles besser wissen, aber nichts besser machen. Er möchte nicht im konstruktiven und kompetenten Miteinander mitdenken. An dieser Lebenseinstellung ist nur mit Geduld über einen langen Zeitraum etwas zu ändern. Man sollte den *Streitsüchtigen* an konstruktives Streiten heranzuführen, ihn auch dazu ermutigen,

---

Verantwortung zu übernehmen, seine Vorwürfe genauer zu äußern, seine Vorstellungen deutlich zu machen und dem Team mit Respekt zu begegnen.

Die Zusammenarbeit mit einem sehr **ehrgeizigen** Menschen gestaltet sich oft schwierig. Zuviel Ehrgeiz schadet in den meisten Fällen. Wer übermotiviert ist, sondert sich von der Gruppe ab. Die Ursachen von übertriebenem Ehrgeiz sind häufig Verunsicherung und Minderwertigkeitskomplexe. Das eigene Selbstwertgefühl wird oft von der erbrachten Leistung abhängig gemacht und die Person sucht damit nach Anerkennung. Außerdem denkt sie sehr ichbezogen und zeigt unterwürfiges Verhalten gegenüber Autoritätspersonen, indem nach oben gebuckelt und nach unten getreten wird. Dieses Treten äußert sich in aggressivem Verhalten sowie in Intrigantentum. Als Führungsperson sollte man die Leistung eines jeden neutral beurteilen und unterwürfiges Verhalten unterbinden, indem man auch deutlich macht, dass man das Spiel eines Intriganten durchschaut.

Der **Egoist** lebt in seiner abgeschlossenen Welt. Aus Angst, zu kurz zu kommen oder nicht beachtet zu werden entsteht diese übersteigerte Ich-Bezogenheit. Da solche Menschen oft sehr dominant sind, ist es nicht einfach ihnen entgegenzutreten. Man muss sich als Führungsperson klar sein, dass die Ich-Bezogenheit aus einem Mangel an Selbstbewusstsein resultiert. Diese Menschen brauchen ein ausreichendes Maß an Anerkennung, müssen aber auch auf Grenzen hingewiesen werden, indem man ihnen sachlich klar sagt, dass ihr Verhalten nicht in Ordnung ist. Da egoistische Menschen viel von sich selbst reden, sollte man zunächst darauf eingehen und ehrliches Interesse zeigen. So entsteht eine gegenseitige Vertrauensbasis und man kann das Gespräch auf andere Dinge lenken. Bei einem Konflikt mit einem egoistischen Menschen sollte man die Vorteile betonen, die er durch die Lösung des Problems für sich selbst erreichen kann. Das wird er als entgegenkommend deuten.

Also sollte man sich als Führungsperson vor Problemgesprächen auf den Charakter und das vermutliche Verhalten des Gegenübers einstellen und sachlich Argumente vorbringen auf Fakten basierend, um einen Streit bald beigelegt zu haben. Dazu muss man seine Mitarbeiter genau kennen und beobachten (vgl. Andreas Faber 2004 S.64-81).

## 2.1.2 Teamentwicklungsphasen nach Tuckmann

Ein Team besteht aus einer bestimmten Anzahl von Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten, die zur Erlangung von bestimmten Zielen in einer eindeutig abgestimmten Arbeitsorganisation und in einer klar definierten sozialen Beziehung miteinander arbeiten und auskommen müssen. Das Team ist das wichtigste Qualitätsinstrument für den Erfolg in der Pflege aber auch gleichzeitig für die Atmosphäre in einer Einrichtung. Eine gute Kooperation und Teamgeist ist wichtig für die Gesamtleistung und den Ruf einer Einrichtung. Solange keine Struktur, Organisation und partnerschaftliches Verhalten vorhanden sind, spricht man besser von einem Haufen, einer Horde oder im günstigsten Fall von einer Gruppe (vgl. Helga Zietschmann 2000 S. 139). Also muss sich ein Team erst entwickeln. Da gibt es die vier Phasen nach Tuckmann,

In der **Forming- Phase** steht beim Einzelnen die Orientierung im Vordergrund und der Versuch herauszufinden, welche Anforderungen auf ihn zukommen, welche Regeln bestehen und welche Verhaltensweisen akzeptabel sind, um sich in der Gruppe einfinden zu können. Bestehende Regeln werden möglichst nicht angetastet, man geht kaum aufeinander ein und hört sich wenig zu. Ideen, Leistungsreserven und Gefühle bleiben vorerst im Hintergrund, weil die Mitarbeiter sich Gedanken machen, was von ihnen erwartet wird. So sind sie eher bereit, Anweisungen entgegen zu nehmen, um möglichst wenig Eigeninitiative zu zeigen und Verantwortung übernehmen zu müssen. Man orientiert sich an der Leitungskraft oder einer selbstsicheren Person, um Akzeptanz und Unterstützung zu finden. So übernimmt die Führungskraft die meisten Entscheidungen, weil in der ersten Phase der Gruppenentwicklung nur wenig aus dem Team kommen kann. Sie muss eine klare Aufgaben- und Arbeitsorganisation entwickeln und Anweisungen deutlich, wenn möglich schriftlich mitteilen. Die Mitarbeiter verlässlich einzuschätzen und Gespräche sind hier auch von Wichtigkeit.

In der **Storming- Phase** kommt es zur gegenseitigen Öffnung und Konfrontation. Die Mitarbeiter sind auf Positionssuche um den Platz in der Gruppe und um Gleichgesinnte zu finden, die ähnlich denken. Es kommt zum besseren Kennenlernen, man beginnt Vorurteile abzubauen und lernt die Stärken und Schwächen des einzelnen zu berücksichtigen. Es bilden sich Cliques und Untergruppen und es finden offene Auseinandersetzungen statt, Gefühle werden gezeigt und ausgesprochen, auch mal was einem an dem anderen nicht passt. Die Gruppe ist auf sich selbst und auf ihre Konflikte

konzentriert. Man hört sich gegenseitig zu, die Meinung des anderen wird nicht mehr als Kritik gewertet. Das Interesse am Auskommen mit dem anderen wächst. Es entsteht das Gefühl „wir sitzen alle im selben Boot“, die Bereitschaft, Vorschläge gemeinsam kritisch zu diskutieren, wächst. Außerdem werden Rollen und Aufgaben des einzelnen definiert. Die Kommunikation innerhalb der Gruppe wird zunehmend identischer. Auch gegenüber der Leitungskraft werden nun Widerstände gezeigt. Arbeitsweisen, Regeln und Methoden werden kritisiert. Sie wird nicht der Gruppe zugehörig betrachtet, arbeitet zwar mit im Team, ist aber nicht und sollte es auch nicht sein, an den ablaufenden Prozessen der Gruppe beteiligt. Hier befindet sie sich in einem typischen Rollenkonflikt. Gerade für eine noch unerfahrene Leitungskraft, die nun Vorgesetzte eines Teams sein soll, dessen Mitglied sie einstmals war, ist dies eine belastende Situation. Sie muss sich den einzelnen Cliquen und Untergruppen gegenüber neutral verhalten und auf Gleichbehandlung achten. Und sie muss ihre Führungsrolle einnehmen und klare Entscheidungen treffen. Bei offenen Auseinandersetzungen in der Gruppe und frontalem Angriff über Anforderungen, Methoden oder die schlechte Personalsituation beispielsweise in einer Dienstbesprechung sollte sie mit einer persönlichen Begründung ihrer Funktionsrolle argumentieren. Sie muss deutlich machen, dass sie nicht persönlich dafür verantwortlich ist und die Mitarbeiter auffordern, ihre Kritik zu präzisieren und Lösungsvorschläge unterbreiten. Außerdem sollte sie klare Regeln für die Arbeitsorganisation aufstellen. Und man sollte die Frustenergie der Gruppe nutzen, denn da wo gestritten wird, ist eine Beziehung lebendig. Es muss nur angemessen kommuniziert werden, damit Probleme vernünftig angegangen werden können.

In der **Norming- Phase** kommt es zu Übereinstimmung und Kooperation in der Gruppe. Es entsteht Vertrauen untereinander. Rivalitäten treten zugunsten von Kooperation zurück. Regeln der Arbeitsorganisation sind bekannt und werden eingehalten. Die Gruppe entwickelt ein „Wir- Gefühl“, das es im eigenen Interesse zu pflegen und erhalten gilt. Aus der Gruppe ist ein Team geworden, man sieht sich als Person akzeptiert, kann Meinung frei äußern, Probleme ansprechen und um Unterstützung bitten. Diese entspannte zwischenmenschliche Atmosphäre wirkt sich positiv auf die Arbeit aus. Jetzt können auch entstehende Konflikte besser bewältigt werden. Fehler dienen als Basis der gemeinsamen Arbeitsverbesserung und nicht der individuellen Schuldzuweisung. Das Team entwickelt ein bestimmtes Kommunikationssystem und ein zuverlässiges Feedback-Verfahren. Ziele werden diskutiert und gemeinsam festgelegt, getroffene Vereinbarungen gelten als verpflichtende Zielsetzungen. Befriedigende Arbeitsergebnisse und positive Rückmeldungen werden als gemeinsamer Erfolg angesehen und bestärken die Motivation

des Teams zur Zusammenarbeit. Ein selbstbewusstes Team, das kreativ ist und flexibel Stärken und Schwächen seiner Mitglieder austariert, arbeitet effizient. Aber es steht kritisch gegenüber der Leitung, will informiert werden und begründete Entscheidungen. Die Einwände der Teammitglieder wollen berücksichtigt werden. Das Team nimmt Anregungen und Informationen an, aber nur, wenn sie ihm von Nutzen sind. Die Leitung wird nun in ihrer Rolle akzeptiert, wenn sie partnerschaftlich die Verhaltensregeln des Teams akzeptiert, sich einsetzt und gleichberechtigte Diskussionen nicht scheut. Dieses Team ist nun offen für neue Projekte und Ideen. Ganz wichtig ist das Achtungsbedürfnis des Teams.

In der **Performing-Phase** entwickelt sich das optimale Team. Alle Teammitglieder sind sich des gemeinsamen Ziels voll bewusst und zu jedem Zeitpunkt um seine Erreichung bemüht. Wenn ein Teammitglied unsicher ist oder in Schwierigkeiten gerät, wird dies schnell von anderen wahrgenommen und kompensiert. Alle Schwächen und Leistungsdefizite müssen jederzeit schnell erkannt und beseitigt werden. Wenn von einem Team optimale Leistung erwartet wird, müssen sich die einzelnen Mitglieder wohlfühlen. Eine positive Zielsetzung dafür ist: "**Alle für einen, einer für alle.**" Ein nahezu selbständiges Team kann optimale Leistung erbringen, aber jeder neue Mitarbeiter, der dazu kommt, wird es schwer haben, da das Team so fest zusammengefügt ist. Und die Leitungskraft muss eine beachtliche Durchsetzungskraft besitzen, sonst übernimmt das Team die Führung.

Im Allgemeinen kann man sagen: Je besser ein Team zusammen arbeitet, desto leichter können Konflikte bewältigt oder sogar vermieden werden. Bei Leitungswechsel oder auch schlechter Leitung und Dazukommen neuer Mitarbeiter fällt die Gruppe wieder in die **Forming-Phase** zurück.



---

### 2.3. Verlauf von Konflikten nach F. Glasl und Interventionsmethoden

Konflikte sind keine statischen Zustände, sondern entwickeln sich, ändern sich, nehmen an Intensität zu oder ab. Konflikte entwickeln auch eine Eigendynamik. Die Parteien werden gezwungen, sich neu zu orientieren und nach einer Lösung zu suchen, um wieder handlungsfähig zu werden. Jeder Konflikt wird von seiner Energie weiter getrieben, die sich in einer neuen Entscheidung konstruktiv bindet oder sich destruktiv leer läuft. Ein Konflikt steigert sich, wenn er nicht behandelt wird (vgl. Karl Berkel 1999 S. 55).

Konflikte tendieren zur Eskalation

Dies möchte ich anhand des **Eskalationsmodells nach F. Glasl** erläutern.

(siehe Grafikmodell im Anhang)

In der ersten Stufe bemühen sich beide Parteien um Kooperation, um den Konflikt beizulegen. Es kommt zu Reibungen und Spannungen, aber die Zusammenarbeit und das gemeinsame Handeln wird nicht infrage gestellt.

In Stufe zwei sind die Parteien reizbar und vertreten ihre egoistischen Standpunkte, weil keine konstruktive Lösung gefunden wurde. Hier sollten gemeinsame Ziele neu betont werden und kooperative und konkurrierende Verhaltensweisen benannt werden.

In Stufe drei eskaliert der Konflikt, weil sich beide Seiten provozieren und versuchen die Ziele des Gegners zu blockieren und die eigenen zu fördern. Hier ist ein Eingreifen notwendig um wieder Gemeinsamkeiten zu erarbeiten.

In Stufe vier beginnen die Parteien, an einer einvernehmlichen Lösung zu zweifeln. Hier geht es nur noch um Sieg oder Niederlage. Die eigene Handlungsweise wird gerechtfertigt und es wird bei Außenstehenden um Unterstützung gesucht. Hier ist ein neutraler Eingriff unerlässlich, um weiteren Schaden zu verhindern. Wenn die Parteien nicht mehr zu Zugeständnissen bereit sind, um sich über das Sachproblem zu einigen, ist eine gezielte Konfliktbewältigung von Nöten.

In Stufe fünf kommt es zum Kampf mit möglichem Gesichtsverlust. Es ist kein Vertrauen mehr vorhanden und es kommt zu Retourkutschen, Rache und Schlägen. Hier muss mit viel Feingefühl und Kompetenz eingegriffen werden, und darauf geachtet werden, dass keine weiteren Demütigungen stattfinden.

In Stufe sechs geht es nicht mehr um die Sache, es wird nur noch gedroht.

In Stufe sieben kommt es zu systematischen Zerstörungsschlägen.

In Stufe acht gibt es nur noch einen Nervenkrieg.

In Stufe neun droht die totale Vernichtung auch um jeden Preis.

(vgl. Annegret Hugo-Becker u. Henning Becker 2000 S. 109- 111)

In den **Eskalationsstufen eins bis drei** kann ein **interner Moderator** Hilfe zur Selbsthilfe anbieten. Die Parteien empfinden den Konflikt als lösbar und sind bereit zur Mitarbeit. Der Moderator verfügt über keine Macht, sondern er fördert die direkte Auseinandersetzung. Die Moderation wird eingesetzt, wenn noch Verhandlungs- und Kompromissbereitschaft besteht. Das Ziel ist: Die Parteien sollen nach kurzer Zeit wieder selbständig an der Lösung ihrer Probleme arbeiten können. Der Zeitaufwand ist gering. In den **Eskalationsstufen vier bis fünf** kommt es zu einer therapeutischen Intervention durch eine **externe Prozessbegleitung**, die lang verankerte Einstellungen, Rollen, Beziehungen auflockern soll. In den **Eskalationsstufen sechs bis sieben** ist die Interventionsmethode **Mediation**. Der Mediator ist der Vermittler. Es soll zu einem Kompromiss zwischen den beiden Parteien kommen und sie wollen weiteren Schaden vermeiden aber es fehlt an der Bereitschaft für intensive Auseinandersetzungen. Der Vermittler stellt sich zwischen die Parteien, er ist Verhandlungspartner und Filter der Kommunikation zwischen den Parteien. Der Zeitaufwand ist groß, Verhandlungen kosten viel Zeit. Mediation wird eingesetzt, wenn die Parteien nicht mehr fähig sind, sich direkt zu begegnen und die Probleme alleine zu lösen. In den Eskalationsstufen sieben bis acht ist die Interventionsmethode das Schiedsverfahren. Ein Schiedsrichter entscheidet auf Grund seiner eigenen Beurteilung, wie der Konflikt gelöst werden kann. In den **Eskalationsstufen sieben bis neun** ist die Interventionsmethode der **Machteingriff**. Der Vorgesetzte greift ein und kann seine Machtüberlegenheit gegen den Willen der Parteien einsetzen.

### 3. Was brauche ich, um Konflikte zu bewältigen?

Man benötigt unter anderem **soziale Kompetenz**, die sich durch Eigenschaften definieren lässt, die den Umgang mit anderen Menschen wie auch den Umgang mit der eigenen Person kennzeichnen. Soziale Kompetenz ist das Vermögen, seine eigenen Bedürfnisse und psychische Befindlichkeit zu erkennen und angemessen zu artikulieren. Daraus wächst die Fähigkeit und erlernbare Fertigkeit, sich in andere Menschen hineinzusetzen, so dass diese sich angenommen und verstanden fühlen (vgl. Helga Zietschmann 2000 S.66) Weiterhin benötige man **Kommunikationsfähigkeit** als Fähigkeit sowohl zum aktiven Zuhören als auch um sich verständlich zu machen. Bei der Vermittlung von Botschaften sollte man möglichst authentisch sein. Auch **Menschenkenntnis** ist von Wichtigkeit, damit man sein Gegenüber richtig einschätzen kann (vgl. Annegret Hugo-Becker u. Henning Becker 2000 S.78) **Konfliktfähigkeit** besteht aus der Fähigkeit, auch unter schwierigen Bedingungen eine realistische Wahrnehmung der

Situation zu behalten, die zum Konflikt geführt hat. Das Sachproblem darf nicht aus dem Auge verloren werden. Die Folgen des eigenen Handelns müssen richtig eingeschätzt werden. Man sollte die eigene Person wie den Kontrahenten mit Stärken und Schwächen, liebenswürdigen und unfreundlichen Verhaltensweisen wahrnehmen, wodurch beiden Seiten Gerechtigkeit widerfährt. Wesentliches sollte man von Unwesentlichem unterscheiden. Die Bereitschaft muss da sein sich zu einigen. Man sollte auch bereit sein, die eigene Haltung zu ändern, anstatt den anderen ändern zu wollen, wodurch beim Gegenüber ebenfalls eine andere Haltung erzeugt wird. Die Verantwortung für die eigenen Anteile am Konflikt muss übernommen werden können. Man sollte nach einem gerechten Ausgleich suchen. Auch in scheinbar ausweglosen Situationen sollte man Handlungsfähigkeit behalten oder wieder gewinnen. Es ist wichtig, Techniken zu erlernen, und anzuwenden, die es ermöglichen, eigene Wünsche, Bedürfnisse oder gegenteilige Standpunkte zu vertreten, ohne das Gegenüber anzugreifen.

(vgl. *Annegret Hugo-Becker u. Henning Becker 2000 S.316/317*)

Zur **strukturbezogenen Konfliktbewältigung** gilt es, die Rahmenbedingungen der Arbeit zu regeln, wie sie in § 75 Pflegeversicherungsgesetz gefordert sind: "Der Träger der Pflegeeinrichtung regelt im Rahmen seiner Organisationsgewalt die Verantwortungsbereiche und sorgt für eine sachgerechte Aufbau- und Ablauforganisation."

Wird dieser Anforderung Folge geleistet, entfallen die Konflikte zwischen Mitarbeitern, die entstehen, wenn Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereiche nicht klar definiert und abgegrenzt sind. Strukturinstrumente sind ein Organigramm, das Zielprofil der Institution und Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibungen. Aufgaben und Anforderungen müssen eindeutig festgelegt werden. Damit wird das Bedürfnis der Mitarbeiter nach Sicherheit, Stabilität und Orientierung erfüllt. (vgl. *Helga Zietschmann 2000 S.108/109*)

**Informationen** und **Informationsfluß** sind das Nervensystem einer Organisation. Informationslücken können tragische Folgen haben. Wenn nicht rechtzeitige, vollständige, und verbindliche Informationen weitergegeben werden, kommt es vermehrt zu Fehlern. Der Konfliktauslöser Informationsdefizit erschwert die Zusammenarbeit und kann auch ernsthaften Schaden anrichten. Eine reibungslose Zusammenarbeit basiert auf einer lückenlosen Informationskette, die lautet: Wer hat wem was und wozu, wie und bis wann an Informationen zukommen zu lassen. Instrumente dafür sind beispielsweise konkrete Team- und Mitarbeiterbesprechungen, klare Anweisung mit Abzeichnung, alle Beteiligten von Anfang an in den Informationsprozess mit einbinden und Verantwortlichkeiten zuordnen. (vgl. *Helga Zietschmann 2000 S. 117- 120*)

---

### 3.1 Die konstruktive Kommunikation als Schlüssel zur Konfliktlösung

Kommunikation ist die Brücke von Mensch zu Mensch. Zwischenmenschliche Kommunikation hat das Ziel, zu verstehen und verstanden zu werden. Gute, offene, ehrliche Kommunikation ist die Voraussetzung und Grundlage für gute Beziehungen (vgl. Thomas Gordon 2002 S.61). Wenn wir Probleme oder Konflikte lösen wollen, müssen wir *miteinander reden*. Auch das *aktive Zuhören*, das *Verbalisieren* emotionaler Erlebnisinhalte, das ein empathisches Verstehen ermöglichen soll, ist wichtig, um sich in die Welt des anderen einzufinden. **Enthält nicht der Versuch, die Welt des anderen einfühlend zu verstehen, die einzige Chance, eine Verständigungsbrücke zwischen Konfliktparteien zu schlagen?** (vgl. Friedemann Schulz von Thun 2008 S. 262 u. 264)

Im Konfliktfall liegt immer eine Kommunikationsstörung vor. Da sagt man manchmal voneinander: "Es hat mich ja nicht so sehr das gekränkt, was er gesagt hat, sondern wie er es gesagt hat." (vgl. Annegret Hugo-Becker u. Henning Becker 2000 S. 81/82) Man sollte im Gespräch mit Ich- Botschaften arbeiten. Durch die Ich- Botschaft gibt man etwas von dem eigenen Innenleben preis wie beispielsweise: *Ich fühle mich übergangen...* Die Ich- Botschaft steht im Gegensatz zur Du- Botschaft: *Du bist rücksichtslos...* In Gesprächen wird oft mit Du- Botschaften gearbeitet. Sie kommen beim anderen als Herabsetzung und Ablehnung an und provozieren Vergeltungsmaßnahmen. Statt Bereitschaft zur Veränderung resultiert oft Widerstand. Mit Ich- Botschaften wird das Ziel verfolgt, dem Gegenüber offen, ehrlich und direkt zu begegnen, ohne ihn dabei zu verletzen oder anzugreifen. Drei Komponenten machen eine Ich- Botschaft aus: Eine exakte Verhaltens- bzw. Situationsbeschreibung, meine Gefühle, die dadurch bei mir ausgelöst werden und die Auswirkungen bei mir und bei anderen. Das *Modell von Friedemann Schulz von Thun über die vier Seiten einer Nachricht* beschreibt die Kommunikation zwischen *Sender* und *Empfänger*, das was jemand von sich gibt und was beim anderen ankommt. Im Kommunikationsablauf stehen Sender und Empfänger in einer Wechselbeziehung, in der durch Worte (verbal) und durch Verhaltensweisen (nonverbal) eine Nachricht vermittelt wird. Also hat Kommunikation zwei Ebenen. Die **offene soziale Ebene** beinhaltet das, was der Sender dem Empfänger mitteilen will, aber gleichzeitig wird auf der **verdeckten psychologischen Ebene** auch eine nonverbale Botschaft mitgeteilt, die vielleicht gar nicht gewollt war. Genau das, was eigentlich nicht mitgeteilt werden sollte, kommt in den meisten Fällen trotzdem „über“. Es tritt eine Verzerrung der Kommunikation ein, die zumeist irritiert und damit eine Störung auslöst. (vgl. Helga Zietschmann 2000 S. 56/57)

So können oft zwischen Menschen Missverständnisse entstehen, die der Auslöser für *verhaltensinduzierte Konflikte* sind. Die zwischenmenschliche Kommunikation ist ein komplizierter Prozess. Menschen brauchen gute Beziehungen, wollen akzeptiert und verstanden werden, brauchen Aufmerksamkeit und Anerkennung, um ihr Selbstwertgefühl zu befriedigen. Konflikte, die aufgrund von Missverständnissen und Fehlinterpretationen entstehen, werden meist unwissentlich ausgelöst. Denn die Art wie ich etwas sage ist genauso wichtig wie das, was ich sage. Der Gesichtsausdruck, die Körperhaltung, Mimik und Gestik geben mehr preis als gewollt. Kommunikation ist auch ein Prozess ohne Worte. Auf der verdeckten psychologischen Ebene werden unbeabsichtigt Botschaften gesendet, die vom anderen subjektiv entschlüsselt werden und so sein Bild und seine Einschätzung der Situation ergeben und damit sein Verhalten beeinflussen. **Damit stehen die verhaltensinduzierten Konflikte im Mittelpunkt einer kommunikationsbezogenen Konfliktbewältigung** (vgl. Helga Zietschmann 2000 S.121/122), die durch ein Konfliktgespräch gelöst werden können.

### 3.2 Moderation von Konfliktgesprächen

Konfliktgespräche zählen zu den Hygienefaktoren, die das Betriebsklima entstoren, den Betriebsfrieden sichern und somit wesentlich zur Arbeitszufriedenheit beitragen. Sie sollten frühzeitig geführt werden, wirken entlastend und dienen dem besseren Verständnis und Miteinander am Arbeitsplatz (vgl. Helga Zietschmann 2000 S. 166)

Wenn es zu Konflikten im Team kommt, und das Team nicht fähig ist, diese zu bewältigen, muss die **Führungskraft als Konfliktregler** fungieren. Sie soll den Beteiligten nicht ihre eigenen Ideen aufdrücken, sondern Rahmenbedingungen schaffen, innerhalb derer die Beteiligten ihren Konflikt fair beenden können. Als *Konfliktregler* muss sie als erstes die Konfliktlage diagnostizieren, dann die Rahmenbedingungen für die Aussprache festlegen, in der Aussprache als Konfliktregler fungieren und die Vereinbarung verbindlich machen. Um die *Konfliktlage zu diagnostizieren*, muss sie durch getrennte Gespräche die erforderlichen Informationen zusammenzutragen, um die gemeinsame Aussprache gezielt vorzubereiten. Sie muss einschätzen können, inwieweit die Parteien zu einer direkten Aussprache bereit sind. Man sollte ein gesundes Selbstbewusstsein haben, Gefühle unter Kontrolle halten können und sprachliche Fertigkeiten besitzen. Anschließend müssen *Rahmenbedingungen für die Aussprache* festgelegt werden. Man muss im Vorfeld Hemmschwellen und Auslöser beachten. Hemmschwellen können interner und externer Art sein und die Aussprache behindern.

Innerlich kann sich dies als Ängste bei einer Partei äußern, wo der *Konfliktregler* das Selbstwertgefühl der betreffenden Partei stärken sollte. Äußerlich können dies sachliche Zwänge sein, wie Zeitmangel oder der Führungsstil des Vorgesetzten. Auslöser können herabsetzende Bemerkungen, abschätziges Grinsen oder verächtliche Handbewegungen sein und beschleunigen eine Auseinandersetzung. Wenn in diesem Fall eine Aussprache nicht möglich wird, muss der *Konfliktregler* die direkte Kontaktaufnahme zwischen den Beteiligten unterbinden. Zeitpunkt und Zeitraum mit Thema müssen bekannt gegeben werden, damit sich die Parteien darauf vorbereiten können. Durch die Aussprache soll die Zusammenarbeit wieder hergestellt werden. Bei der Konfliktregelung hat der *Konfliktregler* die Aufgabe, den Ablauf zu strukturieren und die Parteien miteinander in ein konstruktives Gespräch zu bringen. Eine positive Atmosphäre mit Imbiss und Getränken oder Einbringen von Humor entkrampft die angespannte Stimmung zwischen den Beteiligten. Folglich werden die verschiedenen Stand- und Streitpunkte vorgebracht, die Punkte werden diskutiert und der Konfliktregler formuliert die Ziele. Um möglichst bald zu ersten Ergebnissen zu kommen, sollte man mit leichten Punkten beginnen, die zu einer schnellen Einigung führen, damit die Parteien Mut bekommen, an den schwierigeren Themen zu arbeiten. Die wichtigsten Themen sollte man als Gesamthematik besprechen, weil in einem Konflikt alles ineinander überfließt. So ist eher zu sehen, wo sich Kompromisse oder Chancen zur Einigung bieten. Vorsichtige Zugeständnisse von Parteien sollten festgehalten werden. Auch Gefühle dürfen geäußert werden. Es muss nur dann eingegriffen werden, wenn es zu gegenseitigen Beleidigungen kommt und das Gespräch festfährt. Nur Rationalität im Gespräch bringt oft nicht die erforderliche Betroffenheit zum Einlenken in einer wichtigen Sache. Es muss eine Waffengleichheit herrschen. Wenn eine Partei der anderen verbal überlegen ist und für sich einzunehmen vermag, sollte der *Konfliktregler* die andere Partei unterstützen, damit es zu einem Gleichgewicht kommt. Er kann auch einen Rollentausch vorschlagen, wobei sich jede Seite in die andere einmal hineinversetzen sollte und deren Sichtweise und Forderungen wiedergibt. Eine optimale Spannung durch Balance wird erzeugt, indem der *Konfliktregler* auf drei Aspekte achtet, wie: das Details zur Sprache kommen, aber das Hauptanliegen im Blick bleibt. Es werden die externen, sachlich und strukturellen Schwierigkeiten und Auslöser besprochen sowie auch die persönlichen Anteile. Differenzen und Unterschiede müssen geklärt werden aber mit gegenseitiger Vor- und Rücksicht und Respekt aufeinander. Letztendlich muss der *Konfliktregler* eine verbindliche Vereinbarung „wetterfest“ machen.

(vgl. Karl Berkel 1999 S. 106- 109)

---

#### 4. Welche Rolle habe ich als Führungskraft bei der Bewältigung von Konflikten?

Als Führungskraft sollte ich mich mit dem Thema Konflikte und deren Bewältigung frühzeitig beschäftigen und auseinandersetzen um beginnende Konflikte im Team rechtzeitig erkennen und verstehen können, *bevor* sie eskalieren. Das klare Erkennen, Einschätzen und Beurteilen der Situation ist Grundlage und Voraussetzung für ein zielgerichtetes Führungsverhalten. (vgl. *Helga Zietschmann 2000 S. 89*) Dazu muss ich neutral bleiben gegenüber allen Beteiligten und auch zeigen, dass ich alle meine Mitarbeiter wertschätze, sonst verhärten sich die Fronten. Bevorzugungen und Benachteiligungen aufgrund persönlicher Neigungen dürfen nicht vorkommen. Es ist günstig, einen Konflikt möglichst früh anzusprechen, wenn Ärger, Wut, Enttäuschung und Kränkungen noch nicht so groß sind, so dass noch sachlich verhandelt werden kann. Dann sollte man eine Ursachenanalyse durchführen und Gespräche mit den Beteiligten führen. Es muss darauf geachtet werden, dass sich persönliches und sachliches nicht vermischt. Es muss sichergestellt werden, dass alle Beteiligten an der Lösung des Konflikts Interesse haben.

#### 5. Welche Möglichkeiten gibt es zur Prävention von Konflikten?

Um Konflikten am Arbeitsplatz vorzubeugen, muss man auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter achten. Die Bedürfnispyramide in Anlehnung an *Abraham Maslow* beschreibt die Bedürfnisse von Mitarbeitern am Arbeitsplatz. Eine Befriedigung dieser Bedürfnisse führt zu Motivation und Zufriedenheit. Zu den **Existenzbedürfnissen** gehört, das Rahmenbedingungen gemäß §75 Pflegeversicherungsgesetz umgesetzt werden als auch für die tarifrechtlichen Bestimmungen. Die meisten Menschen fühlen sich am wohlsten und am sichersten, wenn sie in ein System mit klaren Zielen, Kompetenzen und Richtlinien eingebunden sind. Sicherheitsbedürfnisse am Arbeitsplatz sind definiert durch Struktur, Stabilität und Ordnung. Unter die **sozialen Bedürfnisse** fallen die Absicherung der formellen Beziehungsstruktur, Arbeitsplatzbeschreibungen, Führungsrichtlinien und eine Informationsstruktur. Ein gezielter Personaleinsatz und Personalgespräche gehören zur Personalfürsorge. Menschen brauchen störungsfreie Beziehungen mit anderen und wollen zu einer Gruppe, einem Team dazugehören. Wichtig ist, dass man als Mensch respektiert und akzeptiert wird.

Dann gibt es noch die **personenbezogenen Achtungsbedürfnisse**. Darunter fällt Lob, Anerkennung und Akzeptanz und ein positionsgebundenen Entscheidungsfreiraum mit dem Ziel, Eigenbestimmung und Eigenverantwortung zu gewährleisten. Damit wird das Selbstwertgefühl des einzelnen gestärkt. Zu den **Wachstumsbedürfnissen**: Jeder Mensch strebt danach, sich selbst- seinen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Eigenschaften gemäß- zu verwirklichen. Man braucht als Führungskraft Menschenkenntnis, Beziehungsfähigkeit und eine realistische Einschätzung, um den Mitarbeitern eine Chance zu geben, das zu zeigen, was wirklich „in einem steckt“. (vgl. Helga Zietschmann 2000 S. 18)

**Sind Konflikte überflüssig?** Nein, denn Konflikte verhindern Stagnation, regen Interesse und Neugierde an. Sie sind ein Medium für Problemerkennung und Lösungsfindung. Sie sind Wurzel der Veränderung und führen zur Selbsterkenntnis der Persönlichkeit (vgl. Schulungsunterlagen Abbott AufbauSeminar Konfliktmanagement 2006)

Konflikte können als produktive Spannungen im Sinne von Herausforderungen begriffen werden, deren Bewältigung einen Kompetenzzuwachs bedeutet. Sie verstärken die notwendige Flexibilität und Wandlungsfähigkeit in Organisationen und dienen der Gruppenfestigung. Aber Konflikte können in Auseinandersetzungen und durch ihre Folgen auch die Leistungsfähigkeit und den Bestand einer Organisation gefährden und zu Ängsten, Enttäuschungen, Rückzugshaltungen und Krankheiten bei den betreffenden Mitarbeitern führen mit den Folgen, dass Mitglieder aus der Organisation ausscheiden, die Leistungsmotivation absinkt, die Energie zum Austragen der Konflikte verbraucht wird und es zu einem erhöhtem Krankenstand kommt wenn sie nicht rechtzeitig erkannt und mit ihnen umgegangen wird. (vgl. Annegret Hugo- Becker u. Henning Becker 2000 S.105/106)

## 6. Fazit

Konflikte bestimmen entscheidend unseren Alltag. Es kommt nur darauf an, wie wir damit umgehen. Manchmal genügen bereits Entschlossenheit und gesunder Menschenverstand, um kleinere Meinungsverschiedenheiten zu lösen bevor sie größer werden und eskalieren. Dazu bedarf es sozialer Kompetenz, Kommunikationsfähigkeit, Menschenkenntnis und Konfliktfähigkeit seitens der Führungskraft um Konflikte rechtzeitig zu erkennen, sie zu analysieren und professionell damit umgehen zu können, damit sie konstruktiv gelöst werden.

---

***Abschließend hat sich für mich herauskristallisiert das die konstruktive Kommunikation der Schlüssel für eine effektive Konfliktbewältigung ist. „Let´s talk!“***

## Literaturverzeichnis

Abbott Aufbauseminar Konfliktmanagement  
Schulungsunterlagen 2006

Berkel, Karl: Konflikttraining. Arbeitshefte Führungspsychologie. 6. Auflage  
Heidelberg: I. H. Sauer- Verlag GmbH. 1999

Faber. Andreas: Konfliktlösung. Potenziale erkennen. Richtig handeln. Konflikte  
Lösen. Bindlach: Gondrom Verlag GmbH, 2004

Gordon. Thomas: Die neue Beziehungskonferenz. Effektive Konfliktbewältigung in  
Familie und Beruf. München: Wilhelm Heyne Verlag, 2002

Hugo- Becker, Annegret u. Becker, Henning: Psychologisches  
Konfliktmanagement. Menschenkenntnis- Konfliktfähigkeit- Kooperation  
München: Deutscher Taschenbuchverlag GmbH & Co. KG, 2000

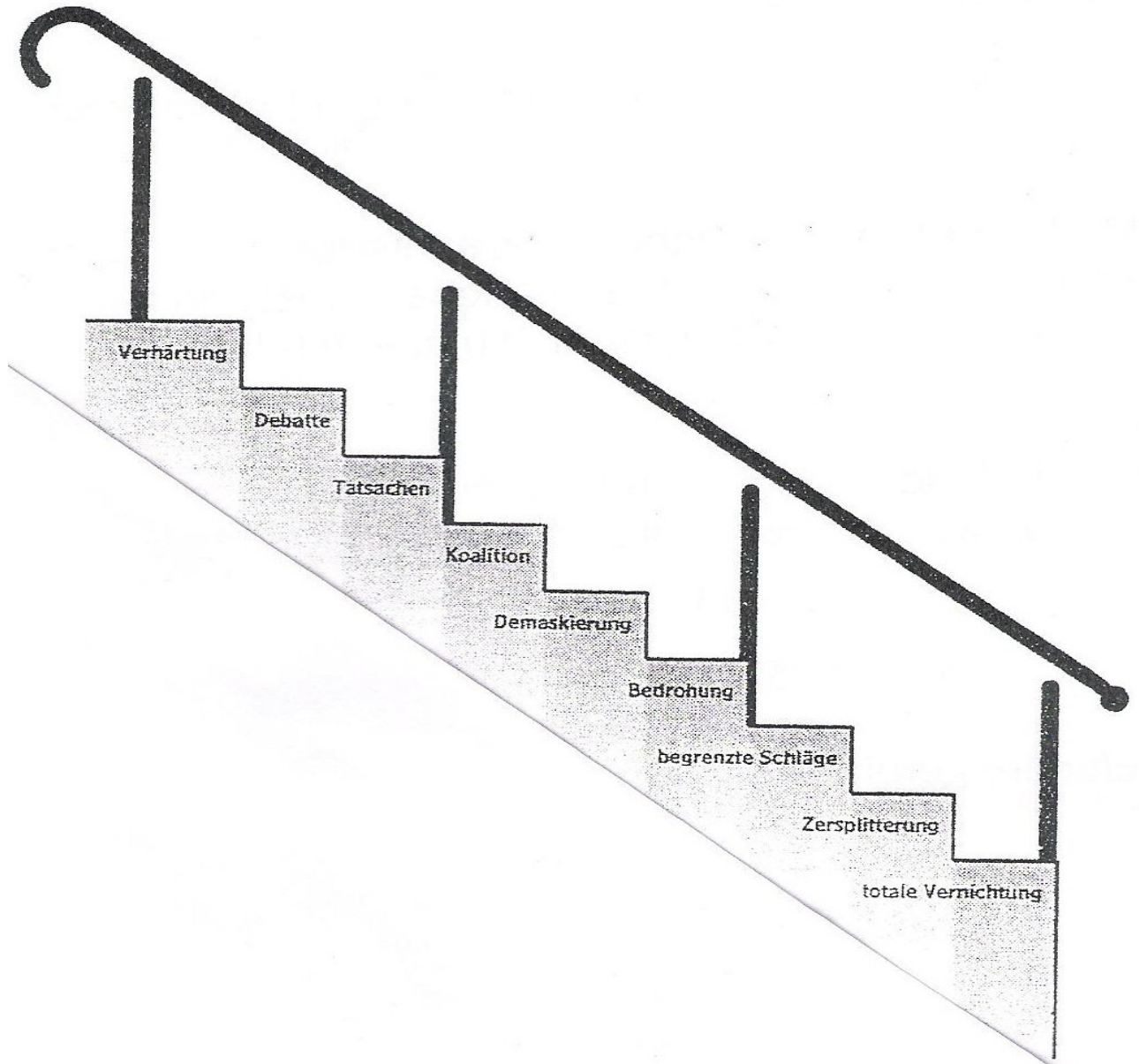
Klein, Susanne: Wenn die anderen das Problem sind. Konfliktmanagement-  
Konfliktcoaching- Konfliktmediation. Offenbach: Gabal Verlag GmbH, 2006

Schulz von Thun, Friedemann: miteinander reden: 1 Störungen und Klärungen.  
Allgemeine Psychologie der Kommunikation u. Miteinander reden: 3 Das „Innere  
Team“ und situationsgerechte Kommunikation, Person, Situation. Reinbek bei  
Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 2008

Skript konfliktmanagement, Unterricht vom 8. + 9. Juni 2009, Fachdozentin Ulrike  
Stender

Zietschmann, Helga: Konflikte am Arbeitsplatz Pflege. Leitfaden aus der Praxis für  
die Praxis. Stuttgart: F. K. Schattauer Verlagsgesellschaft GmbH, 2000

## Eskalationsmodell nach Friedrich Glasl



## **Erklärung**

Hiermit erkläre ich, die vorliegende Abschlussarbeit selbständig verfasst und nur die angegebenen Unterlagen und Hilfsmittel verwendet zu haben.

Nordhorn, den 29.10.2009

---

Dorothea Dauer