

# Konfliktmanagement: Differenzen austragen, um sie zu lösen

**PSYCHOLOGIE** Wenn zwei eng miteinander verbundene Parteien unterschiedliche Standpunkte haben, welche sie gleichzeitig durchsetzen wollen, handelt es sich um einen Konflikt. Der Begriff Konflikt kommt aus dem lateinischen „conflictus“ und bedeutet soviel wie „zusammenstoßen“. Ohne Konflikte könnten wir uns als Menschen nicht weiterentwickeln. Es geht also um die Frage, wie wir damit umgehen. Im Kontext einer Zahnarztpraxis und der funktionierenden Zusammenarbeit von Mitarbeitern ist der direkte und schlussendlich erfolgreiche Umgang mit Konflikten entscheidend für Praxisklima und Mitarbeiterbindung.

Um Konflikte besser zu verstehen, ist es zunächst sinnvoll, sich einen groben Überblick über die wichtigsten Arten zu verschaffen.

## Konfliktarten

### Interpersonelle, intrapersonelle und organisatorische Konflikte

Ein Konflikt kann sich auf eine einzelne Person beschränken (intrapersonell), aber auch mehrere Menschen/Mitarbeiter (interpersonell) oder ganze Organisationssysteme/Praxen (organisatorische Konflikte) betreffen.

### Heiße und kalte Konflikte

**Heiße Konflikte** sind dadurch gekennzeichnet, dass sie offensichtlich und offen ausgetragen werden. Die beteiligten Parteien sind von ihren Standpunkten in der Regel dermaßen überzeugt, oder die Sache ist ihnen so wichtig, dass sie direkt versuchen, die jeweils andere Partei zu überzeugen.

Meist geht das Ganze mit einer hohen emotionalen Beteiligung einher. Heiße Konflikte haben allerdings den Vorteil, dass sie vom Umfeld erkennbar und damit auch leichter zu handhaben und zu lösen sind.

**Kalte Konflikte** sind durch eher subtiles Vorgehen geprägt, vor allem dadurch, dass Menschen sabotieren, blockieren, verzögern und verschleppen. Meist ist das ganze Verhalten eher destruktiv; der Gegner soll und wird mehr geschädigt, als dass er überzeugt werden könnte. Entsprechend sind die beteiligten Parteien häufig frustriert und desillusioniert. Kalte Konflikte müssen erst aufgedeckt werden. Die Umwelt nimmt davon oft erst dann Notiz, wenn die Eskalation schon weit fortgeschritten ist. Interessant ist für die Konfliktlösung auch die Vorgeschichte. Diese ist bei kalten Konflikten besonders wichtig. Kalte Konflikte sind häufig das Resultat von nicht oder

unbefriedigend gelösten ehemals heißen Konflikten.

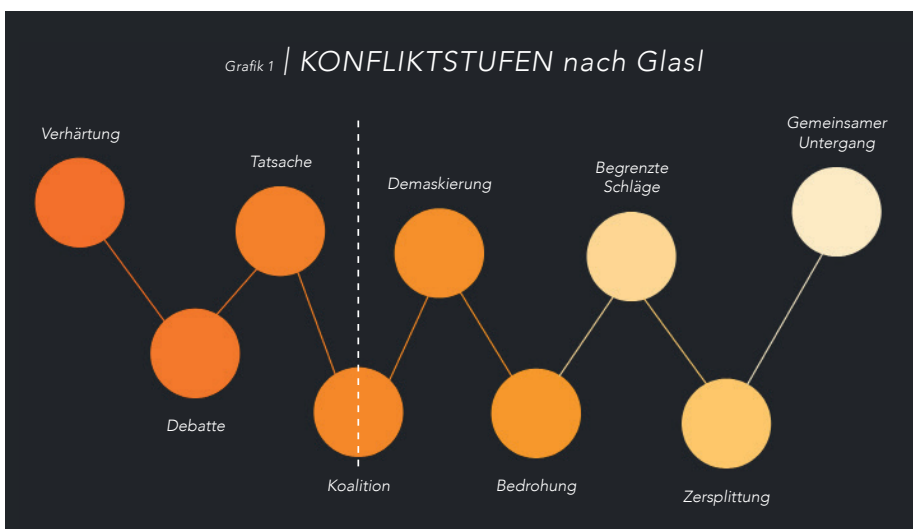
### Echte und unechte Konflikte

Kriterium für den **echten Konflikt** ist, dass er das konkrete Ziel verfolgt, einen Widerspruch oder eine Unvereinbarkeit zu beseitigen. Er ist relativ stabil und endet normalerweise mit dem Erreichen des Ziels – was einen Kompromiss durchaus mit einschließt.

Der **unechte Konflikt** ist reiner Selbstzweck und dient dem Abbau von Aggression. Die Ursache ist meist eine echte oder als echt wahrgenommene Konfliktsituation. Diese wird jedoch nicht direkt ausgetragen – weil man nicht kann, nicht darf, sich nicht traut oder weil man die Ursache nicht kennt oder nicht kennen will. Deshalb sucht sich der unechte Konflikt häufig ein anderes Konfliktobjekt. Der Konflikt wird sozusagen umgelenkt. Ein Ausräumen der Konflikursache ist da-durch nicht möglich. Vielmehr können daraus immer neue unechte Konflikte entstehen. Deshalb wird der unechte Konflikt auch als Metakonflikt bezeichnet. Es gibt also einen Konflikt wegen eines Konfliktes. Diese Konfliktart kommt im Job häufiger vor als zunächst angenommen. So wird zum Beispiel ein persönlicher Konflikt mit dem Vater im Beruf auf den Vorgesetzten projiziert und dort ausgetragen. Man spricht dann in der Psychologie auch von der Re-Inszenierung eines Vaterkonflikts im beruflichen Kontext.

### Konfliktstufen

Konflikte verlaufen in Stufen, das heißt, sie steigern sich in ihrer Dramatik immer weiter, wenn sie nicht gelöst werden.



Dabei können durchaus Stufen übersprungen werden. Nach Glasl werden neun Stufen unterschieden (Grafik 1).

Kritisch wird es ab der Stufe vier wenn andere, bisher Unbeteiligte, mit ins Boot geholt werden. Spätestens ab dieser Stufe sollten Sie als Führungskraft eingreifen und ggf. externe Hilfe hinzuziehen.

Zum besseren Verständnis finden Sie hier typische Denk- und Handlungsweisen, welche die einzelnen Stufen charakterisieren:

1. Beharre auf Deinem Standpunkt, der andere wird schon nachgeben (*Verhärtung*).
2. Mache permanent und lautstark deinem Gegner klar, dass das Recht auf Deiner Seite ist und er Unrecht begeht (*Debatte*).
3. Sammle weiter Fakten, grabe alte Knochen aus. Schließlich bist Du ja im Recht (*Tatsache*).
4. Suche dir Verbündete, die auch Deiner Meinung sind, das schüchtert den anderen ein (*Koalition*).
5. Stelle den Gegner öffentlich vor vollendete Tatsachen, das nimmt ihm den Wind aus den Segeln (*Demaskierung*).
6. Wenn der Gegner nicht einlenkt, so drohe ihm weitere Maßnahmen an, das zeigt immer Wirkung (*Bedrohung*).
7. Akzeptiere auf keinen Fall Vermittlungsversuche Dritter, denn diese wollen nur Deinen Gegner unterstützen. Wenn dies nicht ausreicht, so lanciere Gerüchte über geplatze Schecks, drohende Zahlungsunfähigkeit, sexuelle Eskapaden oder Süchte Deines Gegners (*Begrenzte Schläge*).
8. Bleibe Dir treu. Trenne Dich von Deinem Gegner und lass ihn im Regen stehen (*Zersplitterung*).
9. Gemeinsam mit dem Gegner unterzugehen ist allemal besser, als Zugeständnisse zu machen, schließlich geht es ja um den Sieg der Wahrheit. Rache muss sein (*Gemeinsamer Untergang*).

### Konflikttypen

Jeder Mensch geht anders mit Konflikten um. Je nach familiärer Prägung, Herkunft, psychischer Situation, aktueller Lebenslage und Rollenverteilung im Unternehmen. Folgende Typen können unterschieden werden:

#### Der Vermeider

Er trägt den Konflikt nicht aus und geht ihm aus dem Weg. Die Situation bleibt dabei unverändert erhalten. Nichts bessert sich. Bei dieser Haltung ist es sehr wahrscheinlich, dass beide Konfliktparteien verlieren. Das Ergebnis: Lose-Lose.

#### Der zwanghafte Durchsetzer

Er ist bestrebt, seine Position gegen den Widerstand anderer durchzusetzen. Es wird eine Win-Lose-Strategie verfolgt. Frei nach dem Motto „Es kann nur einen geben!“ Das Ergebnis – Sie haben einen Gewinner und einen Verlierer.

# hypo-A

Premium Nahrungsergänzung



Parodontitis-Studie mit Itis-Protect I-IV  
aMMP-8 Laborparameter zur Entzündungshemmung

## Optimieren Sie Ihre Parodontitis-Therapie!

55% Reduktion der Entzündungsaktivität in 4 Wochen!

### 60% entzündungsfrei in 4 Monaten durch ergänzende bilanzierte Diät

- Stabilisiert orale Schleimhäute!
- Beschleunigt die Wundheilung!
- Schützt vor Implantatverlust!

Studien-geprüft!



## Itis-Protect I-IV

Zur diätetischen Behandlung von Parodontitis

### Info-Anforderung für Fachkreise

Fax: 0451 - 304 179 oder E-Mail: [info@hypo-a.de](mailto:info@hypo-a.de)

Name / Vorname

Str. / Nr.

PLZ / Ort

Tel.

E-Mail

IT-ZWP 12.2017

**hypo-A** GmbH, Kücknitzer Hauptstr. 53, 23569 Lübeck  
hypoallergene Nahrungsergänzung ohne Zusatzstoffe  
[www.hypo-a.de](http://www.hypo-a.de) | [info@hypo-a.de](mailto:info@hypo-a.de) | Tel: 0451 / 307 21 21

[shop.hypo-a.de](http://shop.hypo-a.de)



### Der Nachgeber

Er repräsentiert eine Position, in der der Konflikt zwar aufgelöst wird, aber die menschliche Position (das eigene Ego) verloren wird. Der Nachgeber leidet meistens psychisch darunter. Während die andere Partei sich als Gewinner sieht. Das Ergebnis: Lose-Win.

### Der Kompromissucher

Dies ist vermeintlich die beste Strategie. Sie wurde lange Zeit als die höchste Fähigkeit im Konfliktbereich angesehen. Je nach Wahrnehmung werden Kompromisse jedoch meist unterschiedlich beurteilt; oft mit dem Gefühl verbunden, nicht das bestmögliche Ergebnis für sich erzielt zu haben. Es ist so etwas von allem. Dieses Ergebnis haben Sie zum Beispiel am Ende eines gerichtlichen Prozesses oder eines Schiedsspruches.

### Der Wegdelegierer

Der Konflikt wird an andere Personen wegdelegiert – nach dem Motto: „Das geht mich nix an ...“. Sehr beliebt bei Führungskräften, die keine Verantwortung für ihren Job übernehmen wollen oder sich einfach überfordert fühlen. Das Ergebnis – nichts ändert sich. Doch irgendwann kommt alles als Bumerang mit voller Wucht zurück.

### Der Konsenstyp

Dies ist die beste Möglichkeit für Win-Win-Ergebnisse, weil hier beide Seiten ihre Position voll einbringen und ein Ergebnis erarbeiten können. Alle Parteien gehen mit einem uneingeschränkt positiven Gefühl aus der Konfliktlösung.

### Hilfe Akzeptanz

Die Fähigkeit zu erkennen, dass die Lösung nicht mehr selbst herbeigeführt werden kann und die damit verbundene Bereitschaft, externe Hilfe durch einen Mediator in Anspruch zu nehmen.

Als Mitarbeiter in einer Praxis sollten Sie immer den Konsens anstreben. Als Führungskraft oder Chef sollten Sie jedoch unbedingt auch die Position der Durchsetzung und die Hilfeakzeptanz beherrschen, je nach Situation. Wenn Sie nur eingleisig fahren können, sollten Sie unbedingt daran arbeiten.

### Konfliktfolgen

Andauernde Konflikte können eine Vielzahl an negativen Erscheinungen bedingen. Sie können:

- gesundheitlich belastend wirken
- als Störung des normalen (Berufs-) Lebens empfunden werden
- rationales Denken verhindern
- die Leistungsfähigkeit des Einzelnen und des Teams verringern
- dem Image der Praxis und dem Arbeitgeberimage schaden
- Mitarbeiter- und Patientenverlust nach sich ziehen
- Geld kosten

Besonders der letzte Punkt wird in der Praxis oft übersehen. Hier lohnt es sich, einmal auf der Website [www.konfliktkostenrechner.de](http://www.konfliktkostenrechner.de) ein Beispiel (kostenfrei, Stand 9/2017) durchzurechnen. Auch die gesundheitlichen Folgen sind nicht zu unterschätzen. Konflikte können im Burn-out enden oder zu einem ernsthaften Mobbingfall werden (Grafik 2).

### Konflikte managen

Konflikte lassen sich nicht einfach „managen“. Allerdings können Vorgesetzte und Führungskräfte einiges tun, um die Eskalation von Konflikten zu vermeiden. Hierzu zählen u.a. die folgenden Maßnahmen:

- machen Sie sich klar, dass Sie in allem Vorbildfunktion haben
- stellen Sie sich immer die Frage: „Worum geht es bei diesem Konflikt eigentlich wirklich?“

- akzeptieren Sie, dass jeder Mitarbeiter die Welt mit seinen eigenen Augen sieht
- seien Sie als Führungskraft jederzeit offen für Kritik und Veränderungswünsche
- versuchen Sie, Konflikte so früh wie möglich zu lösen
- schaffen Sie eine Vertrauenskultur, in der alle Teammitglieder Probleme äußern können, ohne dass sie von anderen angegriffen werden
- schaffen Sie eine Plattform, in der regelmäßig kommunikativer Austausch stattfindet – z.B. Teammeetings

### Fazit

Um Konflikte zu lösen, müssen Konflikte erkannt werden. Das dies ein durchaus komplexes Unterfangen ist, sollte nicht davon abhalten, sich Konflikten direkt zu stellen und bestmöglich und lösungsorientiert darauf zu reagieren. Denn ein erfolgreiches Konfliktmanagement ist eine nicht zu unterschätzende Stärke, die sich auch auf andere zwischenmenschliche Bereiche positiv auswirken kann. Gerade im Kontext einer Zahnarztpraxis trägt ein vom Praxisinhaber erfolgreich praktiziertes Konfliktmanagement Beispielcharakter und wirkt sich zudem positiv auf die Mitarbeiterbindung aus.

Welche Konfliktverhaltensanteile finden Sie vorrangig bei sich wieder? Wenn Sie es nicht wissen, kann ein kleiner Test weiterhelfen, den Sie auf Anfrage vom Autor dieses Artikels erhalten.

### INFORMATION

#### COACH.dental

Andreas Fink  
Im Kirchkamp 9  
65510 Idstein  
Tel. 06126 951577  
fink@coach.dental  
www.coach.dental



Infos zum Autor