

Wenn Hunde, die bellen, doch beißen – Hilfe in Konflikten

Michaela Schwestka



© dragonstock/stock.adobe.com

Quelle: © dragonstock/stock.adobe.com

Konflikte – keiner will sie, aber jeder hat sie. Denn überall dort, wo Menschen miteinander zu tun haben, entstehen sie von Zeit zu Zeit – auch an Ihrem Arbeitsplatz. Wir zeigen Ihnen, was im Konfliktfall hilft, und geben Infos zu Werkzeugen, Selbsthilfemöglichkeiten und professionellen Angeboten.

Spannungsfelder im Job

Als Tierarzt bewegen Sie sich in einem beruflichen Umfeld, das durchaus prädestiniert ist für die Entstehung von Konflikten. Angefangen bei hohem Zeit- und Kostendruck, über gegebenenfalls konfliktanfällige „Machtgefälle“ im Team bis hin zu ethisch-moralischen Fragestellungen und Entscheidungen.

Ob in der Zusammenarbeit mit Kollegen oder Angestellten, im Kontakt mit Patientenbesitzern oder mit Anwohnern und Nachbarn, überall liegt potenzieller „Zündstoff“. Dass Sie als Tierarzt nicht mit dem Patienten selbst verhandeln und entscheiden können, sondern mit den dazugehörigen Menschen, also sich in vielen Situationen in einem emotional hoch aufgeladenen Spannungsfeld aus beispielsweise medizinischen, ethischen und wirtschaftlichen Fragestellungen befinden, macht die Situation nicht weniger konfliktträchtig.

Was ist eigentlich ein Konflikt?

Wir starten zunächst mit ein wenig Theorie in das Thema und definieren die Bedeutung des Wortes: **Im reinen Wortsinn bedeutet „Konflikt“ so viel wie „zusammenreffen, kämpfen“ (von lateinisch *confligere*).** Vereinfacht gesagt, treffen in einem Konflikt unterschiedliche Einstellungen, Erwartungen, Bedürfnisse und Interessen, Meinungen, Wertvorstellungen oder Ziele von beispielsweise zwei oder mehreren Personen, gesellschaftlichen Gruppen, Organisationen oder Staaten aufeinander.

Dies geschieht tagtäglich und ist völlig normal. Entscheidend dafür, ob ein Konflikt zur Belastung wird, ist, ob es den Beteiligten gelingt, mit den Differenzen konstruktiv umzugehen, oder ob sich die Standpunkte verhärten und früher oder später vielleicht sogar zu unüberwindbaren Hürden werden.



► **Abb. 1** Das Modell der Eskalationsstufen für Konflikte nach Friedrich Glasl in 3 Stufen und 9 Phasen: Jede Stufe hat ihre eigene Dynamik und Merkmale, die einen Konflikt über „win-win“ über „win-lose“ bis zu „lose-lose“ begleiten. Quelle: A. Blättner

Welche Arten von Konflikten gibt es?

Für Arten von Konflikten gibt es vermutlich unendlich viele Beispiele. Jeder von uns kennt Begriffe wie „Terminkonflikt“, „Interessenskonflikt“, „Zielkonflikt“ oder „Machtkonflikt“. **Eine grundlegende Unterscheidung ist die zwischen „Sachkonflikt“ und „Beziehungskonflikt“.** Bei einem Sachkonflikt geht es – laut Definition – um ein klar benennbares sachliches Thema, den „Zankapfel“. Bei einem Beziehungskonflikt steht hingegen eher Zwischenmenschliches und Emotionales im Vordergrund, wie zum Beispiel das Empfinden von mangelnder Wertschätzung oder Anerkennung, Vertrauen oder Fairness.

In der Realität lassen sich diese beiden Konfliktarten selten klar voneinander trennen und gerade in fortgeschrittenen Stadien haben auch die ursprünglich „sachlichsten“ Konflikte immer eine Beziehungskomponente. **Die Beziehungsebene in die Konfliktbearbeitung einzubeziehen ist deshalb essenziell wichtig.** Denn solange hier eine massive Störung vorliegt und diese unausgesprochen und unbearbeitet bleibt, ist es in der Regel unmöglich, den Konflikt auf Sachebene zu klären.

Die Eskalation von Konflikten

Schwere Konflikte entstehen selten von einem Moment auf den anderen, **meist verschärfen sie sich schrittweise über einen kürzeren oder längeren Zeitraum.** Allerdings weichen viele Menschen Konflikten gerne aus, weshalb frühe Signale häufig übergangen werden und die Betroffenen erst dann handeln, wenn der Konflikt bereits weit eskaliert ist. Dabei trägt ein Konflikt durchaus auch Positives in sich: Er ist zunächst einmal ein Hinweis darauf, dass sich etwas ändern muss, was sich ohne den sichtbaren Konflikt vielleicht nicht offenbaren würde. Zudem ist in Konflikten viel Energie gebunden, die, wenn eine konstruktive Bearbeitung gelingt, durchaus für Veränderung und Schaffung von Neuem genutzt werden kann.

9 Stufen und 3 Phasen

Der österreichische Konfliktforscher Friedrich Glasl hat neun Eskalationsstufen von Konflikten benannt, die eine

HINTERGRUNDWISSEN

Intrapersoneller Konflikt

Eine besondere Form des Konflikts ist der intrapersonelle Konflikt, der innerhalb einer Person stattfindet. Ein klassisches Beispiel für einen solchen „inneren Konflikt“ ist ein „Gewissenskonflikt“ oder ein „Wertekonflikt“. Ein Beispiel, mit dem Sie in Ihrer Praxis sicher häufiger konfrontiert werden, könnte das Abwägen zwischen „Leben bewahren“ und „Leid verhindern“ sein, wenn es um die Entscheidung für einen Abbruch der kurativen Behandlungsversuche oder eine Euthanasie geht.

konstruktive Bearbeitung zunehmend unwahrscheinlich machen (► **Abb. 1**). Die „Konfliktparteien“ entfernen sich immer weiter von der Sachebene und verlieren zunehmend die Kontrolle über sich und das Konfliktgeschehen.

„Habe ich einen Konflikt oder hat der Konflikt mich?“ Diese Frage stellt sich in einem eskalierenden Konflikt irgendwann. Ab einem gewissen Punkt erkennt man sich eventuell „selbst nicht mehr“, und es geht dann überhaupt nicht mehr darum, gemeinsam eine konstruktive Lösung zu finden, sondern nur noch darum, die Gegenpartei zu schädigen oder zu vernichten, wofür man gegebenenfalls sogar eigenen Schaden in Kauf nimmt.

Die 9 Eskalationsstufen und Phasen nach F. Glasl:

Erste Hauptphase:

1. Verhärtung: Die Kommunikation ist zunehmend gestört, die Standpunkte verhärten sich, die „Gegner“ können sich immer weniger füreinander öffnen.
2. Debatte, Polemik: Argumente werden kaum noch gehört, Recht zu haben wird zunehmend wichtig, die Sprache wird unsachlicher und subtil gewaltsam. Es finden aber noch Gespräche statt, um die Differenzen zu überbrücken.

3. Taten statt Worte: Die Gespräche verebben, jeder tut, was er für richtig hält. Jeder geht davon aus, dass der andere ihm Böses will.

Zweite Hauptphase:

1. Images und Koalitionen: Der Abstand zwischen den „Parteien“ vergrößert sich. Es geht nun immer weniger um Verhaltensweisen als vielmehr um ein Gesamt-Feindbild, das durch Fakten kaum mehr zu beeinflussen ist. Es wird um Anhänger des eigenen Standpunktes geworben und sich gegen die andere Partei verbündet.
2. Gesichtsangriff und Gesichtsverlust: Man glaubt nun die wahren bösen Absichten des Gegenübers zu erkennen. Kränkungen und Beleidigungen – durchaus auch öffentliche – werden zur Regel, gegebenenfalls kommt es sogar zu Handgreiflichkeiten.
3. Drohstrategien und Erpressungen: Die Parteien bringen ihre Forderungen mit immer größerer Härte vor und wollen einander zum Nachgeben zwingen. Wenn nötig auch durch die Androhung von Strafe, Sanktionen oder anderweitiger Schädigung.

Dritte Hauptphase:

1. Begrenzte Vernichtungsschläge: Drohungen werden wahrgemacht. Den Gegnern ist klar, dass es nichts mehr zu gewinnen gibt, es geht nur noch darum, dass der Schaden auf der Gegenseite größer ist als auf der eigenen. List, Lüge und Schadenfreude gehören dazu.
2. Zersplitterung: Die gezielte Vernichtung der Gegenpartei steht im Zentrum aller Aktivitäten.
3. Gemeinsam in den Abgrund: Um den Gegner endgültig zu vernichten, wird auch der eigene Untergang in Kauf genommen. Den anderen mit sich „in den Abgrund zu reißen“ wird schon als Sieg gesehen.

Gewinnen und verlieren

Die 9 Eskalationsstufen lassen sich schematisch in drei Hauptphasen einteilen. Man geht davon aus, dass es in der ersten Hauptphase noch möglich ist, dass beide Konfliktparteien „gewinnen“, also dass konstruktive Konfliktlösungen gefunden werden, mit denen alle vollumfänglich einverstanden sind, und die auch die Beziehung intakt lassen (win-win). In der zweiten Hauptphase verliert eine Partei, während die andere gewinnt (win-lose) und in der dritten Hauptphase verlieren beide Parteien (lose-lose).

Spätestens beim **Übergang in die zweite Hauptphase ist es deshalb sinnvoll, sich professionelle Hilfe bei der Konfliktbearbeitung hinzuzuziehen**, z. B. im Sinne einer Klärungshilfe oder Mediation – mehr dazu später. In höheren Eskalationsstufen fehlt häufig bereits die Bereitschaft bei mindestens einer Konfliktpartei, sich auf einen solchen Klärungsprozess mit Hilfe Dritter einzulassen, auf den höchsten Stufen hilft häufig nur noch die Einleitung rechtlicher Schritte.

Doch nun genug der Konflikttheorie. Viel interessanter ist ja, wie Sie mit einem Konflikt umgehen können, wenn Sie ihn schon haben, denn auf niedrigen Eskalationsstufen ist es auch durchaus möglich, dass Sie den Konflikt gemeinsam mit der (oder den) anderen Konfliktpartei(en) selbst beilegen und aus der Welt schaffen können.

Selbsthilfe in Konflikten

In Konflikten treffen unterschiedliche – häufig konträre – Standpunkte und Sichtweisen aufeinander. Auf der Standpunkt-Ebene erscheint es oft auch nahezu unmöglich, dass eine Lösung gefunden werden kann, denn dazu müsste ja mindestens einer seine Meinung und Überzeugung ändern. **Es ist deshalb essenziell wichtig, eine Ebene tiefer zu gehen und herauszufinden, welche Bedürfnisse und Interessen hinter dem jeweiligen Standpunkt stecken.** Oftmals gelingt es dann, mehr Verständnis für das Verhalten oder die Sichtweise des Gegenübers zu entwickeln, nicht selten stellt man sogar fest, dass die Interessen gar nicht so weit auseinander liegen.

Tipps zur Konfliktbearbeitung

Um sich dem Gegenüber zu öffnen und über Gefühle und Bedürfnisse sprechen zu können, bedarf es eines gewissen vertrauensvollen, geschützten Rahmens, den Sie mit folgenden Tipps schaffen können:

- **Konfliktkultur:** Schaffen Sie in Ihrer Praxis oder Klinik Formate, die es ermöglichen, konfliktträchtige Themen zeitnah anzusprechen, wie z. B. regelmäßige Mitarbeitergespräche oder Teambesprechungen, in denen bewusst Raum und Zeit geboten wird, Belastendes anzusprechen oder einander Feedback zu geben. Sprechen Sie das Thema „Konflikte“ offen an und signalisieren Sie Ihre Bereitschaft, im Konfliktfall intern oder extern Unterstützung anzubieten.
- **Zeitpunkt:** Wählen Sie den Zeitpunkt, um in ein Konfliktgespräch zu gehen – wenn möglich – mit Bedacht. Kündigen Sie den Wunsch nach einem solchen Gespräch bei der betreffenden Person an und sorgen Sie dafür, dass ausreichend Zeit ist. Kein guter Zeitpunkt ist sicher, wenn Sie gerade sehr verärgert sind oder Sie und Ihr Gegenüber sich „zwischen Tür und Angel“ begegnen.
- **Selbstklärung:** Bevor Sie in ein Konfliktgespräch gehen, klären Sie sich gut selbst. Worum geht es Ihnen wirklich? Was genau ärgert Sie am Verhalten Ihres Gegenübers, welches Ihrer Bedürfnisse, welche Ihrer Interessen sehen Sie dadurch unbefriedigt? Wo sehen Sie Ihren eigenen Anteil am Konflikt?
- **Beobachtungen und Ich-Botschaften:** Bleiben Sie in Ihren Aussagen bei sich und sprechen Sie an, was Sie konkret wahrnehmen. Bleiben Sie dabei beim beobachtbaren Verhalten Ihres Gegenübers, anstatt grundsätzliche Aussagen über seine Person zu treffen.
 - Ein Satz wie: „Ich habe wahrgenommen, dass Sie zu den letzten zwei Teambesprechungen fast 10 Mi-

nuten zu spät gekommen sind. Ich würde gerne pünktlich anfangen, damit wir die begrenzte Zeit gut nutzen können, um alles Wichtige zu besprechen.“ wird vermutlich eine bessere Gesprächsgrundlage sein und weniger Widerstand erzeugen als ein Satz wie: „Immer sind Sie unpünktlich. Unter Ihrer Unzuverlässigkeit leidet das ganze Team.“

Merke

Ich-Botschaften wirken weit weniger angreifend als Du- (Sie-)Botschaften!

- **Wertschätzende Kommunikation:** Zu einer wertschätzenden Grundhaltung gehört beispielsweise, dass jeder seine Sicht schildern darf, dass er ausreden darf und man ihm zuhört. Auch wenn es in der Natur eines Konflikts liegt, dass es auch einmal etwas emotionaler zugeht, sollten Einander-Anschreien und Beleidigungen nicht dazu gehören.
- **Positiv formulieren:** Dieser Tipp klingt vielleicht ein wenig bemüht, ist aber dennoch sehr wirkungsvoll – und damit ist auch nicht gemeint, dass Sie die Dinge schönreden sollen. Es ist aber so, dass unser Unterbewusstsein Verneinungen nicht versteht, und so eventuell eine Aussage, die wir zwar kognitiv richtig verarbeiten können, dennoch ein ungutes Gefühl und eine falsche Botschaft hinterlassen kann.
 - Statt: „Ich möchte nicht, dass Sie in diesem respektlosen Ton mit mir reden“ könnte es heißen: „Ich wünsche mir, dass wir hier respektvoll und wertschätzend miteinander umgehen und sprechen.“
 - Statt: „Ich möchte nicht, dass im Untersuchungsraum ein solches Chaos herrscht, wenn Sie ihn verlassen.“ besser: „Ordnung und Sauberkeit im Untersuchungsraum sind mir wichtig, wenn ich dort Patienten empfangen.“
Ein klassisches Beispiel, das dieses Phänomen verdeutlicht, ist: „Denken Sie jetzt nicht an einen rosa Elefanten.“ Natürlich entsteht vor Ihrem inneren Auge sofort das Bild eines rosa Elefanten.
- **Neutrale dritte Person:** Wenn es die Möglichkeit gibt und es Ihnen hilfreich erscheint, nehmen Sie sich eine neutrale dritte Person mit in das Konfliktgespräch, die es gegebenenfalls sogar ein wenig moderieren kann, insofern, dass Sie z. B. darauf achtet, dass die bisher genannten Punkte eingehalten werden und jeder in etwa gleich viel Redezeit bekommt. Hierbei – und grundsätzlich – gilt, dass Sie hierarchische Strukturen im Auge behalten sollten, also dass sich nicht etwa ein Mitarbeiter zwei Vorgesetzten gegenüber sieht und so gegebenenfalls kein wirklich offenes und gleichberechtigtes Gespräch möglich ist.

Professionelle Hilfe bei Konflikten

Ist absehbar, dass eine selbstständige interne Klärung des Konflikts nicht möglich – oder von einer der Konfliktparteien nicht gewünscht – ist, dann gibt es **verschiedene Möglichkeiten der (außergerichtlichen) externen Unterstützung**. Hierzu gehören z. B.:

- Konfliktcoaching
- Mediation/Klärungshilfe
- Schlichtung

Ein Konfliktcoaching kann auch einzeln in Anspruch genommen werden und unterstützt beim Umgang mit dem Konflikt und dem Konfliktpartner. In einer Mediation erarbeiten Sie gemeinsam mit Ihrem/Ihren Konfliktpartner(n) Lösungen und treffen verbindliche Vereinbarungen. Die Klärungshilfe ist eine Sonderform der Mediation, bei der die Gefühle im Vordergrund stehen und auch die Entstehung des Konflikts betrachtet wird. In einem Schlichtungsverfahren macht – im Gegensatz zur Mediation – ein Schlichter Einigungsvorschläge.

Was ist eine Mediation und wie läuft sie ab?

Bei einer Mediation handelt es sich um ein strukturiertes Verfahren zur außergerichtlichen Konfliktbearbeitung. Ziel einer Mediation ist es, dass die Konfliktparteien (Medianden) – mit Unterstützung eines allparteilichen Dritten (Mediator) – eigenverantwortlich Lösungen erarbeiten, in denen die Interessen aller abgebildet sind, und denen alle vollumfänglich zustimmen können (Win-win-Lösung).

Dies ist in einem Rechtsstreit, der darüber hinaus in der Regel wesentlich höhere Kosten mit sich bringt, häufig nicht gegeben. Denn hier übergeben die Konfliktparteien die Verantwortung für das Ergebnis an Dritte, die jeweils versuchen, das Maximale für ihre Mandanten „herauszuholen“. Während am Ende eines Rechtsstreits die Beziehungsebene häufig zerstört ist und es Gewinner und Verlierer gibt, kann eine Mediation durch das Erleben einer konstruktiven Zusammenarbeit und das Kennenlernen der Bedürfnisse des Gegenübers die Beziehungsebene sogar stärken. Letzteres ist übrigens der Kern der Mediation.

Bedürfnisse und Interessen herausarbeiten

Der zeitlich größte Anteil des Verfahrens wird in der Regel darauf verwendet, dass **mit Unterstützung des Mediators die hinter den jeweiligen Standpunkten liegenden Bedürfnisse und Interessen herausgearbeitet werden**. Dadurch gelingt es nicht selten, selbst bereits verhärtete Fronten aufzuweichen und das Zwischenmenschliche in den Vordergrund zu rücken. So kann es z. B. sein, dass es in einem Streit ums Gehalt letztendlich um Wertschätzung und Anerkennung geht – oder um Fairness im Vergleich mit den Gehältern von Kollegen – und viel weniger um einen bestimmten Geldbetrag. Ist diese Art von Of-

fenheit möglich, fällt es dem Gegenüber oft leichter, daran „anzudocken“, und vielleicht findet sich dann eine Lösung, mit der sich Wertschätzung im Sinne beider – und ggf. anders als in Euro – zum Ausdruck bringen lässt.

Merke

Hinter einem vordergründigen Sachkonflikt (Geld) kann sich eine Störung der Beziehung (mangelnde Anerkennung) verbergen!

Grundsätze einhalten

Damit eine Mediation Erfolg hat, braucht sie Regeln, die für jede Mediation gelten. Daher basiert das Mediationsverfahren u. a. auf den folgenden, essenziellen Grundsätzen:

- Freiwilligkeit
- Vertraulichkeit
- Eigenverantwortlichkeit
- Allparteilichkeit
- Ergebnisoffenheit

Zur Gewährleistung der Freiwilligkeit steht es den Mediatoren jederzeit frei, das Verfahren ohne Angabe von Gründen zu beenden, auch kann niemand zu einer Mediation gezwungen werden. Die Vertraulichkeit wird dadurch abgesichert, dass die Parteien sich verpflichten, über alle Informationen, die sie in der Mediation erlangen, Stillschweigen zu bewahren.

Wenn keine Einigung erzielt werden kann

Vor allem dann, wenn Konflikte weit eskaliert sind und die Beziehungsebene bereits erheblich gestört ist, kann es sein, dass eine Beilegung des Konflikts in Eigenregie und ohne rechtliche Schritte nicht mehr gelingt. Zum Beispiel dann, wenn die Konfliktparteien Drohungen nicht nur aussprechen, sondern vielleicht sogar wahrnehmen und versuchen, einander Schaden zuzufügen. In der Regel besteht dann auch keine Bereitschaft mehr, miteinander zu reden und einander zuzuhören, stattdessen gibt es im Extremfall bereits einen Straftatbestand. Hier sind dann meist die Grenzen einer außergerichtlichen Konfliktbearbeitung erreicht. **Allerdings gibt es sogar dann, wenn bereits realer Schaden entstanden ist, die Möglichkeit eines sogenannten „Täter-Opfer-Ausgleichs (TOA)“.**

Der Täter-Opfer-Ausgleich

Der TOA ist, wie die Mediation, ein außergerichtliches Verfahren und wird in der Regel auch von einem Mediator oder einer anderweitig geschulten Person durchgeführt. Im TOA soll der hinter einer Straftat stehende Konflikt zwischen Beschuldigtem („Täter“) und Geschädigtem („Opfer“) bearbeitet werden. **Ziel ist Aussöhnung, Wiedergutmachung (materiell oder immateriell) und ein zukunftsorientierter Umgang miteinander.** Letzteres spielt vor allem bei Konflikten im familiären oder Arbeitsumfeld eine Rolle.

HINTERGRUNDWISSEN

Diskretion ist Pflicht!

Der Mediator ist **von Gesetzes wegen zur Verschwiegenheit verpflichtet**. Er handelt allparteilich, das heißt im Sinne beider Medianten gleichermaßen. Übrigens: Selbst dann, wenn es um Themen geht wie Recht und Finanzen, in denen es Fachwissen braucht, das die Konfliktparteien nicht zwangsläufig mitbringen – und auch der Mediator nicht –, können in einem Mediationsverfahren gemeinsam Lösungen erarbeitet werden, die im Nachgang – oder zwi- schendurch – durch entsprechende Fachleute, wie Rechtsanwälte oder Notare, überprüft oder besiegelt werden. Eine Beratung oder Lösungsvorschläge durch den Mediator finden nicht statt.

Wünschenswert sind persönliche Gespräche zwischen den Beteiligten, ein TOA kann aber auch schriftlich durchgeführt werden, wenn kein persönlicher Kontakt gewünscht ist. Der TOA kann eine der staatlichen Bestrafung gleichwertige und ausreichende Form der Aufarbeitung eines Tatgeschehens darstellen. Gericht und Staatsanwaltschaft können auf einen erfolgreichen TOA mit Strafmilderung oder gar einem Absehen von Strafe reagieren.

Fazit

Konflikte lauern überall. Aber wer nun denkt, dass Vermeidung und Wegsehen der Königsweg zur Konfliktlösung sind, der irrt! Konflikte verschwinden (leider) nicht einfach so, sie müssen aktiv und strukturiert erkannt und bearbeitet werden. Dann besteht die Chance auf nachhaltige Lösungen und ein besseres Miteinander, d. h. es kann Gewinner auf beiden Seiten des Konflikts geben. Konfliktbearbeitung ist ein Prozess, der sich lohnt, gerade im Spannungsfeld „Tierarztpraxis“!

Korrespondenzadresse

Michaela Schwestka

Im Letten 11a
91077 Hetzles
Deutschland
www.coaching-therapie-schwestka.de
www.hundebesitzer-coaching.de

Bibliografie

Veterinärspiegel 2023; 33: 34–38
DOI 10.1055/a-1971-0946
ISSN 0940-8711
© 2023. Thieme. All rights reserved.
Georg Thieme Verlag KG, Rüdigerstraße 14,
70469 Stuttgart, Germany