

# Psychologie des Führens:

# Konflikte im Miteinander

Praxisbeispiele aus Ihrem und unserem Alltag...

Kathrin Wardemann, Christof Denz

# Definition

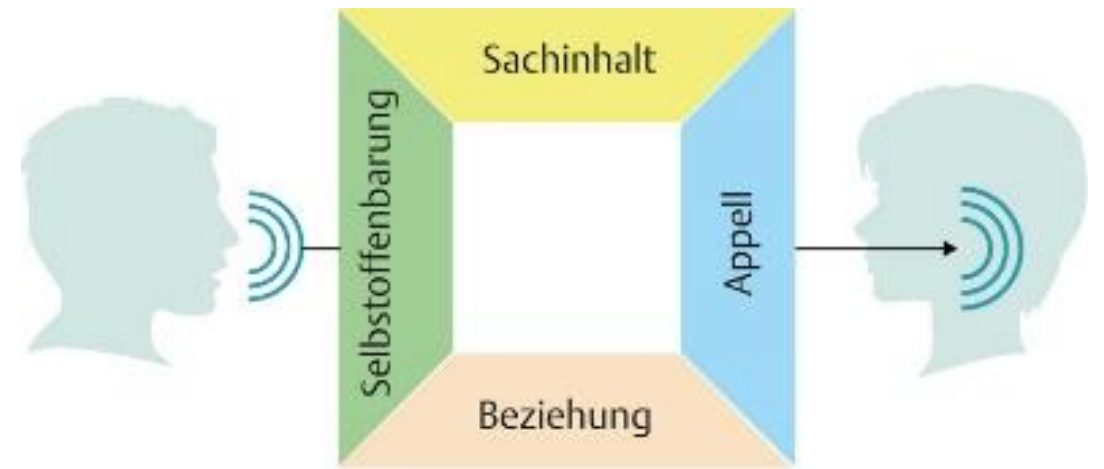
Konflikt (Duden):

Durch das Aufeinanderprallen  
widerstreitender Auffassungen,  
Interessen o. Ä. entstandene  
schwierige Situation, die zum  
Zerwürfnis führen kann

# Vier-Seiten-Model

Konflikt (Duden):

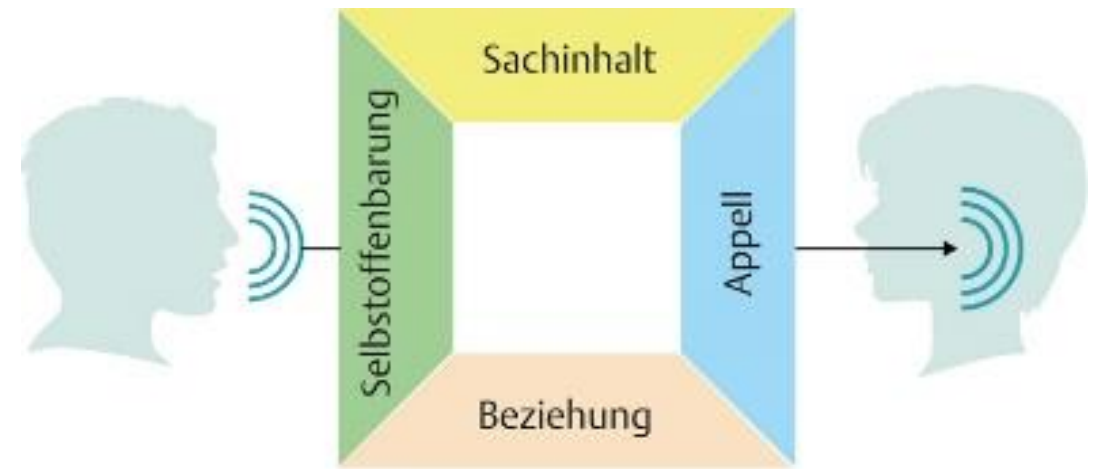
Durch das Aufeinanderprallen widerstreitender Auffassungen, Interessen o. Ä. entstandene schwierige Situation, die zum Zerwürfnis führen kann



# Vier-Seiten-Model

Konflikt (Duden):

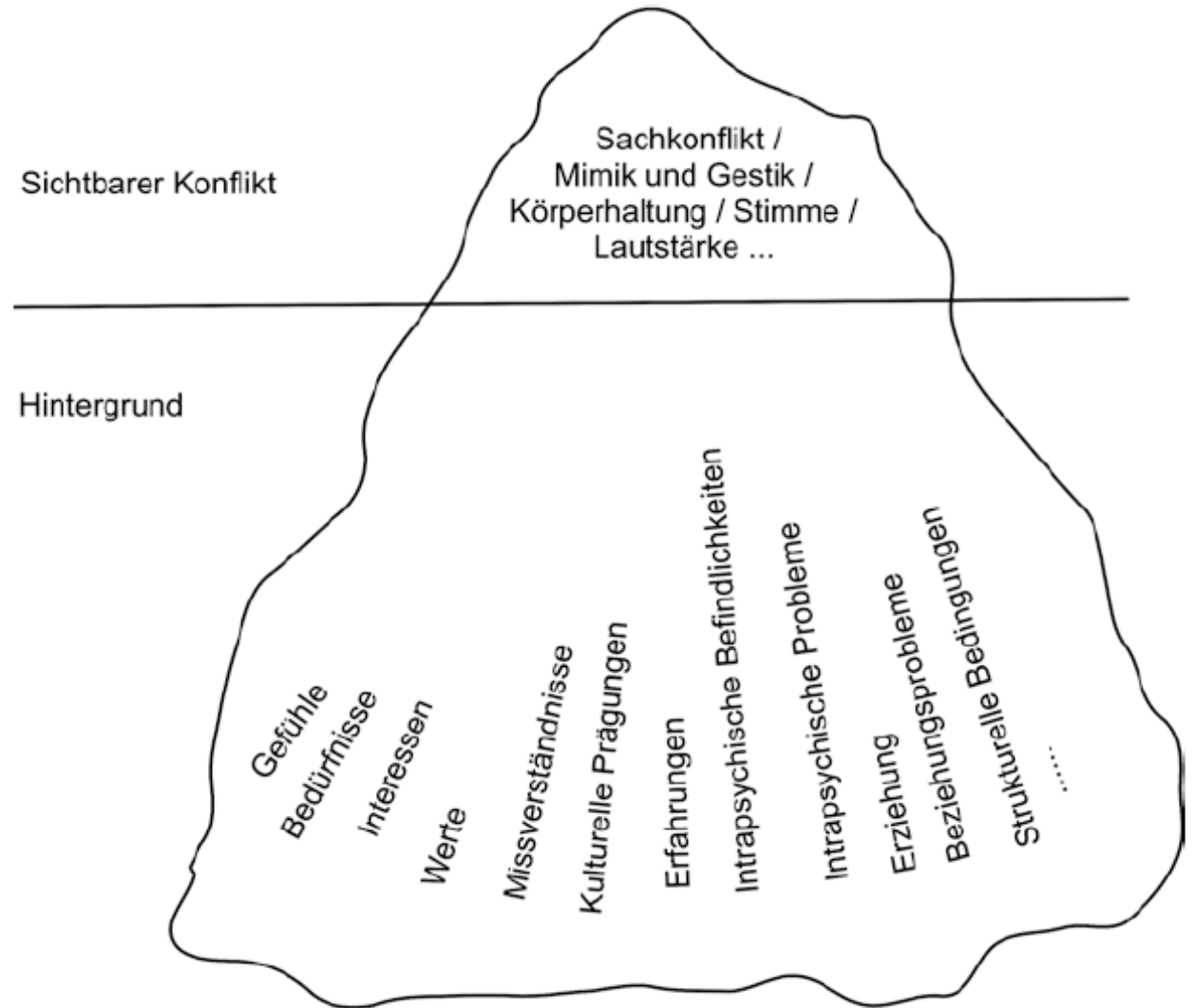
Durch das Aufeinanderprallen widerstreitender Auffassungen, Interessen o. Ä. entstandene schwierige Situation, die zum Zerwürfnis führen kann



# „Eisberg-Model“ 80/20

Konflikt (Duden):

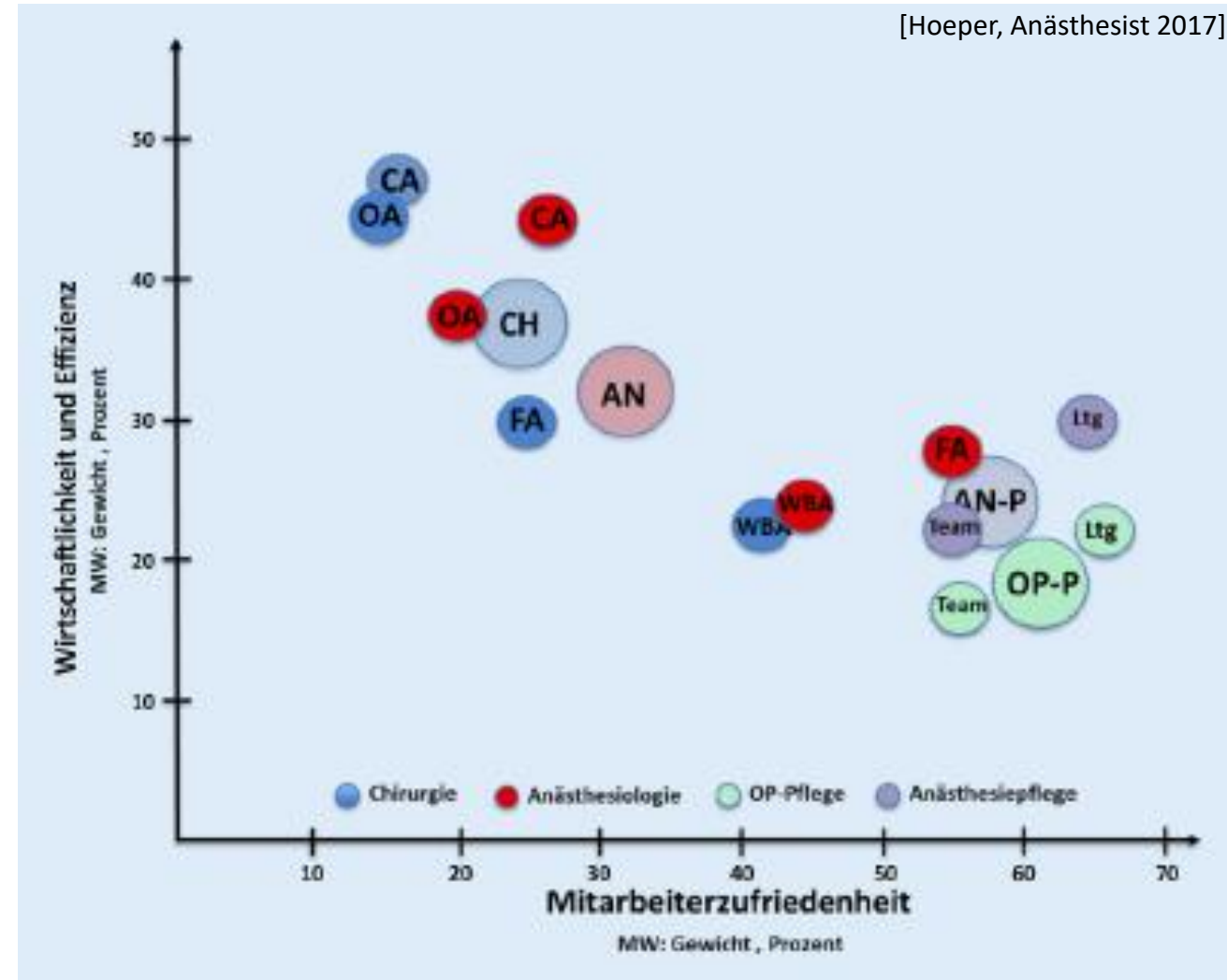
Durch das Aufeinanderprallen widerstreitender Auffassungen, Interessen o. Ä. entstandene schwierige Situation, die zum Zerwürfnis führen kann



# Rollenspezifische Ziele & Teamarbeit im OP

Konflikt (Duden):

Durch das Aufeinanderprallen widerstreitender Auffassungen, Interessen o. Ä. entstandene schwierige Situation, die zum Zerwürfnis führen kann



# Intervention erforderlich?

Konflikt (Duden):

Durch das Aufeinanderprallen  
widerstreitender Auffassungen,  
Interessen o. Ä. entstandene  
schwierige Situation, die zum  
Zerwürfnis führen kann

# Intervention erforderlich?

Konflikt (Duden):

Durch das Aufeinanderprallen widerstreitender Auffassungen, Interessen o. Ä. entstandene schwierige Situation, die zum Zerwürfnis führen kann

Tab. 17.1 Positive und negative Konnotationen zum Thema Konflikt

+	-
- verweist auf Probleme	- erzeugt „Prozess-Verlust“
- verhindert Stagnation, ist Wurzel für Veränderungen	- fördert Widerstand
- regt Interesse und Neugierde an	- weckt Angst, Ärger, Frust, Schmerz, Verletzungen, Stress, Unzufriedenheit
- verhilft zu Lösungen	- führt zu „dicker Luft“
- führt zur Selbsterkenntnis der Persönlichkeit	- begünstigt Schuldzuweisungen
- festigt Gruppen in ihrer Identität	- hinterlässt Gewinner und Verlierer
- wirkt als „reinigendes Gewitter“	
- fördert gemeinsame Diskussion	



# Intervention erforderlich!

Konflikt (Duden):

Durch das Aufeinanderprallen widerstreitender Auffassungen, Interessen o. Ä. entstandene schwierige Situation, die zum Zerwürfnis führen kann

Tab. 17.1 Positive und negative Konnotationen zum Thema Konflikt

+	-
– verweist auf Probleme	– erzeugt „Prozess-Verlust“
– verhindert Stagnation, ist Wurzel für Veränderungen	– fördert Widerstand
– regt Interesse und Neugierde an	– weckt Angst, Ärger, Frust, Schmerz, Verletzungen, Stress, Unzufriedenheit
– verhilft zu Lösungen	– führt zu „dicker Luft“
– führt zur Selbsterkenntnis der Persönlichkeit	– begünstigt Schuldzuweisungen
– festigt Gruppen in ihrer Identität	– hinterlässt Gewinner und Verlierer
– wirkt als „reinigendes Gewitter“	
– fördert gemeinsame Diskussion	

# Intervention erforderlich!

## What is happening under the surface? Power, conflict and the performance of medical teams

Rozemarijn Janss,<sup>1</sup> Sonja Rispens,<sup>2</sup> Mien Segers<sup>3</sup> & Karen A Jehn<sup>4</sup>

**CONTEXT** The effect of teamwork on team performance is broadly recognised in the medical field. This recognition is manifested in educational programmes in which attention to interpersonal behaviours during teamwork is growing. Conflict and power differences influence interpersonal behaviours and are marked topics in studies of group functioning in the social and organisational psychology literature. Insights from the domain of social sciences put the ongoing improvement of teamwork into broader perspective.

**OBJECTIVES** This paper shows how knowledge from the domain of social and organisational psychology contributes to the understanding of teamwork in the medical environment. More specifically, this paper suggests that unfolding the underlying issues of power and conflict within medical teams can be of extra help in the development of educational interventions aimed at improving team performance.

**METHODS** We review the key social psychology and organisational behaviour literature

concerning power and conflict, and relate the insights derived from this to the team process of ad hoc medical action teams.

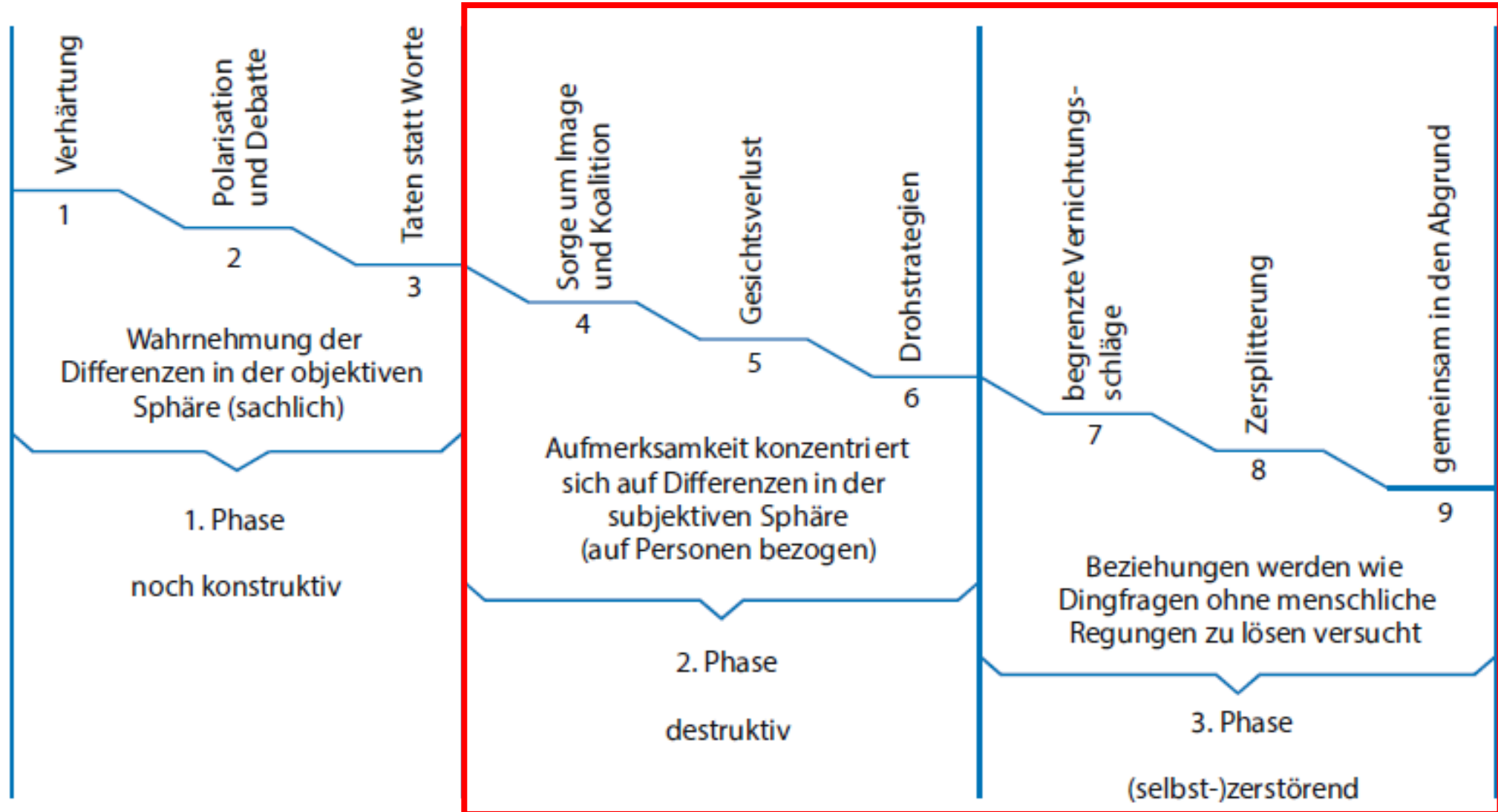
**RESULTS** We present a theoretical framework in which insights into power and conflict are used to explain and predict team dynamics in ad hoc medical action teams.

**CONCLUSIONS** Power and conflict strongly influence interpersonal behaviour. Characteristics of medical action teams give rise to all kinds of issues of disagreement and are accompanied by complex issues of intra-team power distribution. We argue that how team members coordinate, cooperate and communicate is steered by members' personal motivations, which, in turn, strongly depend on their perceptions of power and conflict. Given the importance of the performance of these teams, we suggest future directions for the development of training interventions building on knowledge and theories derived from social and organisational psychology.

Tab. 17.1 Positive und negative Konnotationen zum Thema Konflikt

+	-
- verweist auf Probleme	- erzeugt „Prozess-Verlust“
- verhindert Stagnation, ist Wurzel für Veränderungen	- fördert Widerstand
- regt Interesse und Neugierde an	- weckt Angst, Ärger, Frust, Schmerz, Verletzungen, Stress, Unzufriedenheit
- verhilft zu Lösungen	- führt zu „dicker Luft“
- führt zur Selbsterkenntnis der Persönlichkeit	- begünstigt Schuldzuweisungen
- festigt Gruppen in ihrer Identität	- hinterlässt Gewinner und Verlierer
- wirkt als „reinigendes Gewitter“	
- fördert gemeinsame Diskussion	

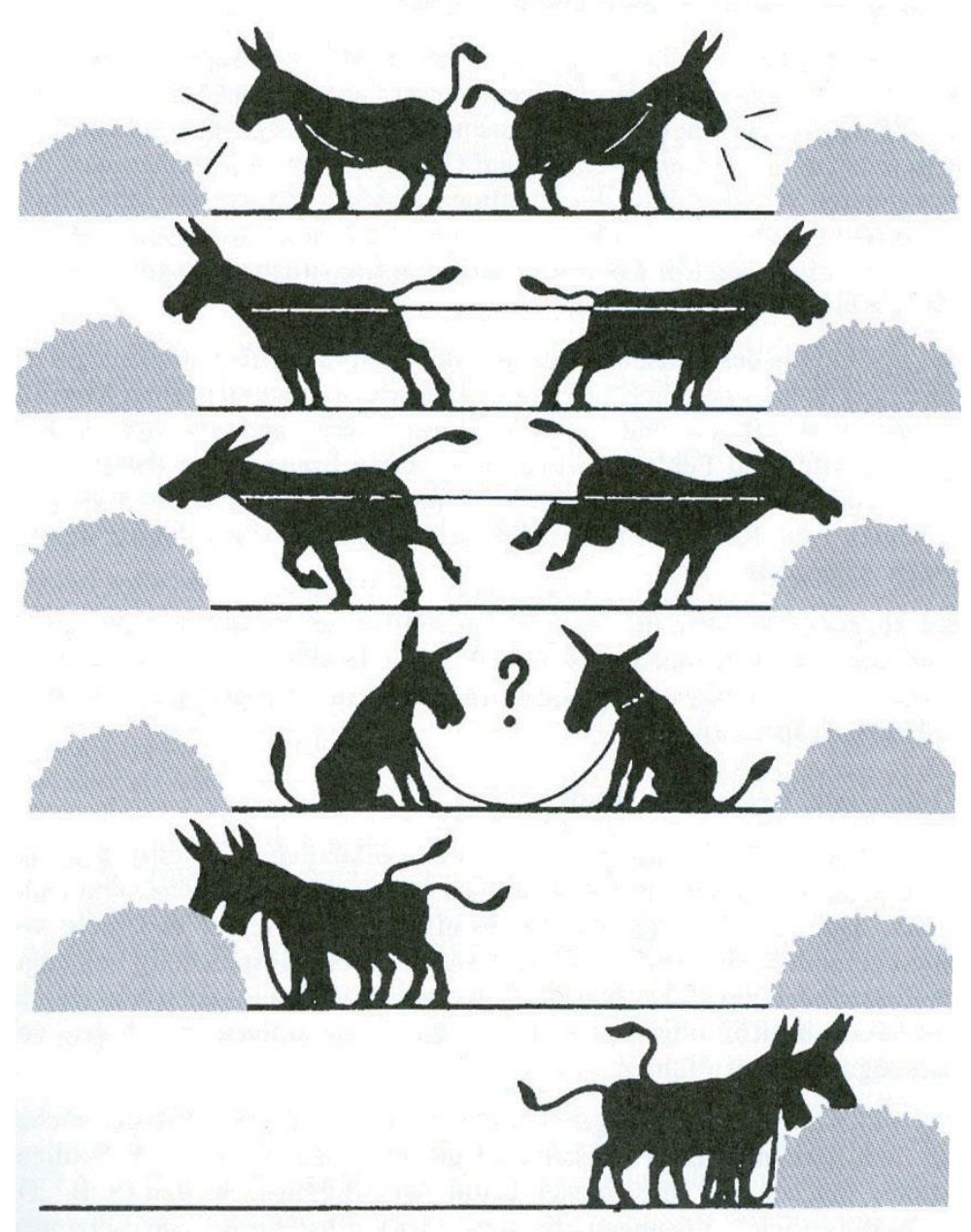
# Konflikteskalation [Stufenmodell n. Glas]



# Konfliktmanagement

# Konfliktmanagement

Gesamtheit der Maßnahmen zur Verhinderung einer Eskalation oder einer Ausbreitung eines bestehenden Konfliktes (z.B. Konfliktberatung und Mediation)

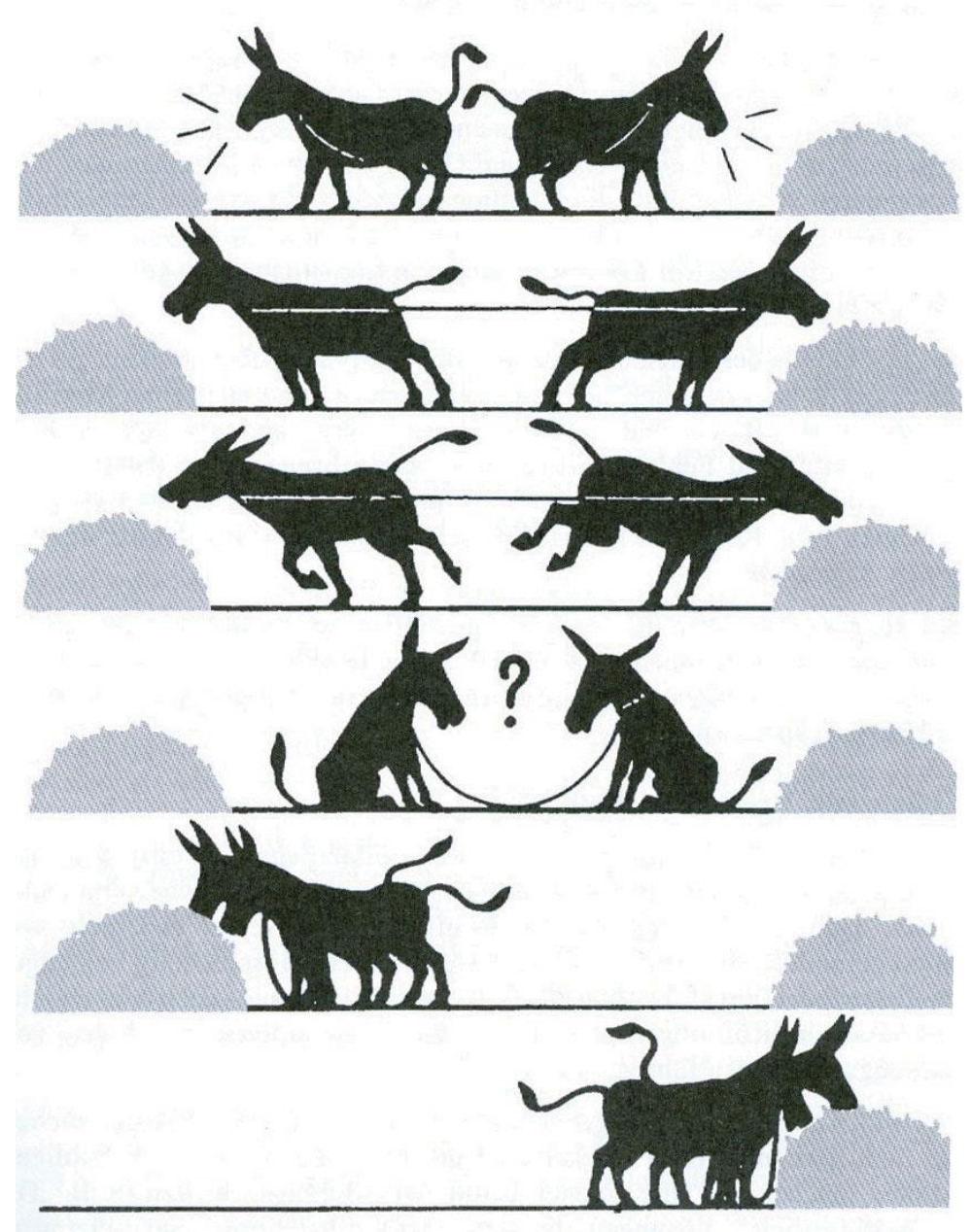




# Konfliktmanagement

Gesamtheit der Maßnahmen zur Verhinderung einer Eskalation oder einer Ausbreitung eines bestehenden Konfliktes (z.B. Konfliktberatung und Mediation)

- Konfliktbearbeitung ist Aufgabe des direkten Vorgesetzten
- Kann der Vorgesetzte den Konflikt nicht lösen oder ist beteiligt: Einsatzinterner oder externer Ansprechpartner



# Interventionen

1 Verhärtung	<b>Moderation</b> Ein (interner oder externer) "Moderator" versucht, die Probleme durch inhaltliche und prozedurale "Selbstheilungseingriffe" zu korrigieren		
2 Polarisierung Debatte			
3 Taten statt Worte		<b>Prozessbegleitung</b> Gefestigte Rollen und Beziehungen werden durch einen psychologisch erfahrenen "Gesprächsleiter" aufgetaut und Fixierungen gelockert	
4 Koalitionen			
5 Gesichtsverlust			
6 Drohstrategien	<b>Schiedsverfahren</b> Ein "Schiedsrichter" löst das Problem nach eigener Lageeinschätzung		<b>Vermittlung</b> Ein von beiden Seiten anerkannter "Mediator" bemüht sich um einen Kompromiss, der alle Interessen berücksichtigt
7 Begrenzte Vernichtungsschläge			
8 Zersplitterung		<b>Machteingriff</b> Eine befugte "Autorität" führt Maßnahmen gegen den Willen der Streitenden durch	
9 Gemeinsam in den Abgrund			

# Mediation





# Mediation

- Unterstützung der Konfliktparteien eigenverantwortlich eine angemessene Lösung für ihr Spannungsfeld zu finden
  - keine Sieger / Verlierer
  - Alle Beteiligten verlassen Mediation mit dem Gefühl gewonnen zu haben
  
- Rolle der Führungskraft / Mediator
  - Regeln
  - Konstruktivität
  - Wesentliche Konfliktpunkte herausstellen

# Mediation

Mediation bedeutet:

- Herausstellen subjektiver Sichtweisen, individueller Anliegen, Bedürfnisse, Interessen
- Mediator trifft keine Entscheidungen, bietet keine Lösungen
- Konfliktpartner sind Experten für ihren Konflikt
  - Sich-Mitteilen
  - Gegenseitiges Zuhören
  - Konflikt nicht nur an Oberfläche regeln
  - Beziehungen der Konfliktpartner zukünftig verbessern
  - Gestärkte Konfliktkultur
  - Tragfähige, nachhaltige Lösungen

# Mediation

- Eingangsperspektive im Konflikt

- Mangelorientiert
- Unzufriedenheit
- Wut
- Angst

- Aufgabe Mediator

- Informationssammlung
- Empathisch sein

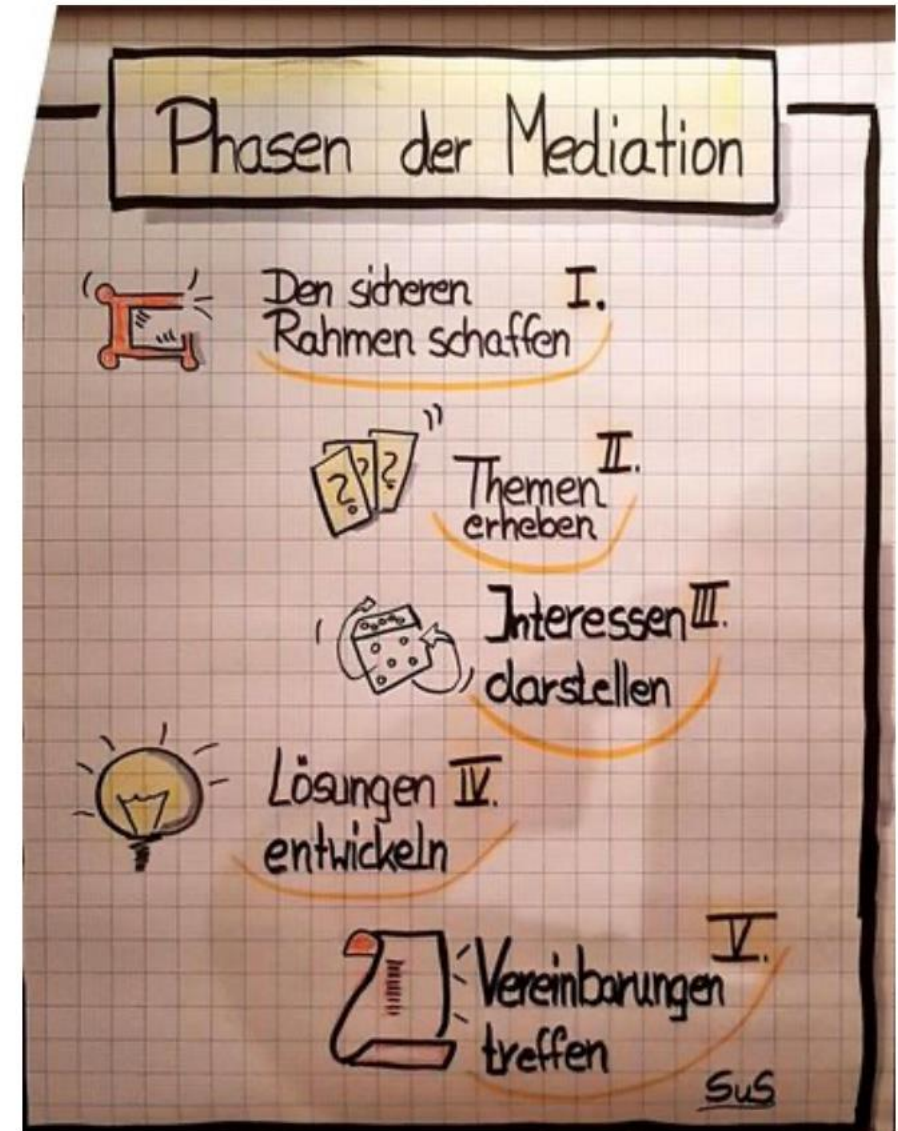
- Phase der Deeskalation und Annäherung

- Lösungsorientierung

# Mediation

## Phasen der Mediation:

- Themen erheben  
(Positionen)
- Themen priorisieren  
(clustern, Reihenfolge)
- Sichtweisen darstellen  
(Beispiele)
- Sichtweisen erhellen  
(Motive, Interessen, Wünsche zur Lösung)
- Lösung entwickeln  
(Ideen sammeln, Verhandlung)
- Vereinbarungen treffen  
(Fixierung)



# Mediation

## Visualisierung

- Anwendbar in jeder Phase der Mediation
- Darstellung von Informationen (Zahlen, Daten, Fakten)
- Beziehungen, Zusammenhänge
- Gefühle, Bedürfnisse

- Ziel und Wirkung:

- Gemeinsames Zentrum der Aufmerksamkeit
- Beitrag jeder Person würdigen
- Aufs Wesentliche konzentrieren /Effizienz
- Versachlichen
- Übersicht/ Transparenz
  - Identifikation aller mit der Diskussion und dem Entscheidungsprozess
  - Orientierung / Fokus/ Roter Faden
  - Wertschätzung der Beteiligten
  - Ergebnisprotokoll

# Mediation

Konflikt bedeutet:

## Gewinner-Verlierer-Situation

- Es setzt sich eine Partei durch
- Führt zu Folgekonflikten
- Verlierer hat Tendenz zu Rache

## Kompromiss

- Beide machen Abstriche und verlieren
- Unzufriedenheit

# Mediation

Ziel bei Konflikten:

**Win-Win-Strategie**

- Dauerhafte Lösung
- Von allen getragen und akzeptiert
- Alle haben den Eindruck durch die Lösung etwas zu gewinnen und nicht zu verlieren
- Nachhaltigkeit



# Mediation

## **Exkurs Aggression**

- Ausdruck starker unterdrückter Lebensenergie
  - Indikator, dass Bedürfnisse stark im Mangel sind
  - „ich komme nicht klar, ich brauche Veränderung“
- 
- Statt Kommunikation bricht Not durch
  - Heftige Angriffe, hitzige Vorwürfe, kalte Abweisung
  - Ursache oft biografische Wunde



# Mediation

## Gründe:

- Erlerntes Verhalten bei Ärger
- Übermaß an Belastung
- Überforderung
- Fürsorge für jemanden der angegriffen wird
- Getroffen sein in alten Wunden

## Reaktion:

- Wut
- Hilflosigkeit
- Angst

**Exkurs Aggression**

# Praxisbeispiele Konfliktsituationen-

Wie würden sie vorgehen?

## **OP-Kapazität der Urologie wird mit endoskopischen Eingriffen „aufgefüllt“**

- Zu große Kapazität für „Schnitt-Ops“, schlechte Planung?
- Schlechte Planung/Organisation von Funktionsabteilung Uro Endo
- Personalmangel in Uro Endo
- CA anderer Abteilungen benötigen dringend Kapazität für „richtige“Ops
- OP-Funktionsdienst wehrt sich gegen Eingriffe
- Hin und her fahren des Equipment/fehlendes Material
- Diskussion bei Notfällen
- Heute so morgen anders

# Praxisbeispiele Konfliktsituationen

Ihre Beispiele aus der Praxis!

- .....
- .....
- .....

# Praxisbeispiele Konfliktsituationen-

Wie würden sie vorgehen?

## **Durchsetzen von SOPS durch neuen Chefarzt**

- Unzufriedene OA, Umstellung alter Gewohnheiten
- Revierkonflikt
- Junge Kollegen werden von OA genötigt beim „alten“ zu bleiben
- Vorwurf: der Chef hat ein Problem mit mir
  - Sexuelle Belästigung
  - Mobbing

# Praxisbeispiele Konfliktsituationen-

Wie würden sie vorgehen?

## Gesprächsthemen im OP....

- Themen auf sexueller Ebene
- Häufig als Spaß
  - Aber wenn nicht alle gleich ticken....
- OA äußert sich
- Pflegekraft fühlt sich sexuell belästigt
- Offizielle Beschwerde
- Zeugenbefragung, Abhängigkeitsverhältnisse, Sympathien...
- Stimmung im Team
- Wie reagiert GF
- Reaktion in der Pflege
- Konfliktebenen
- Lösungsmöglichkeiten?

**Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!**