seit 2005 selbstständige Tätigkeit in Beratung . Training . Coaching

für Zahnarzt,- und Arztpraxen

Kommunikation | Konfliktklärung | Führung

- 2020 - profilingvalues®-Expert
- 2019 - Leading Simple® Trainerin & Coach
- 2016 - Kommunikationsberaterin / Trainerin nach Prof. Schulz von Thun
- 2015 - Konfliktklärer nach Dr. Christoph Thomann
- 2014 - Lizenz nach dem Structogram® Trainingssytem „Mitarbeiterführung", Speyer
- 2011 - Bildungsmanagerin - TÜV Rheinland zertifiziert; TÜV Berlin
- 2010 - Ausbildung zum systemischen Coach, Berlin
- 2008 - Lizenzierte Structogram® Trainerin, Structogram® Trainingssytem, Speyer
- 2006 - Dipl. Betriebswirtin für das Gesundheitsmanagement (VWA), Potsdam
- 2001 - Zahnmedizinischen Verwaltungsmitarbeiterin (ZMV) bei dent.kom, Berlin
- 1998 - Zahnmedizinische Prophylaxeassistentin (ZMP) am Philip Pfaff Institut, Berlin
- 1995 - Zahnarzthelferin, Potsdam

Definition Konflikt (lat.: configiere = aneinandergeraten, zusammenstoßen)

Ein Konflikt ist die Folge von wahrgenommenen Differenzen, die gegenseitig im Widerspruch stehen und eine Lösung erfordern.

Wie Konflikte ihren Lauf nehmen

Konfliktebenen und Stufen nach Friedrich Glasl

1. Verhärtung

2. Polarisation & Debatte

3. Taten statt Worte

4. Sorge um Image & Koalition

5. Gesichtsverlust

6. Drohstrategien

7. Begrenzte Vernichtungsschläge

8. Zersplitterung

9. Gemeinsam in Abgrund

1. Ebene win - win	2. Ebene win - lose	3. Ebene lose - lose

1. Verhärtung

2. Polarisation & Debatte

3. Taten statt Worte

1. Ebene win - win

4. Sorge um Image & Koalition

5. Gesichtsverlust

6. Drohstrategien

2. Ebene win - lose

7. Begrenzte Vernichtungsschläge

8. Zersplitterung

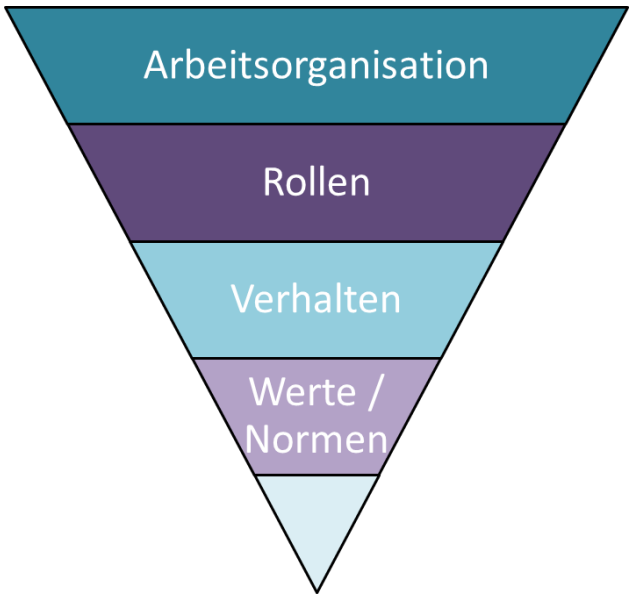
9. Gemeinsam in Abgrund

3. Ebene lose - lose

Konflikte am Arbeitsplatz sind die Regel,

nicht die Ausnahme!

Konflikte schlummern überall



Gefahren ungeklärter Konfliktsituationen

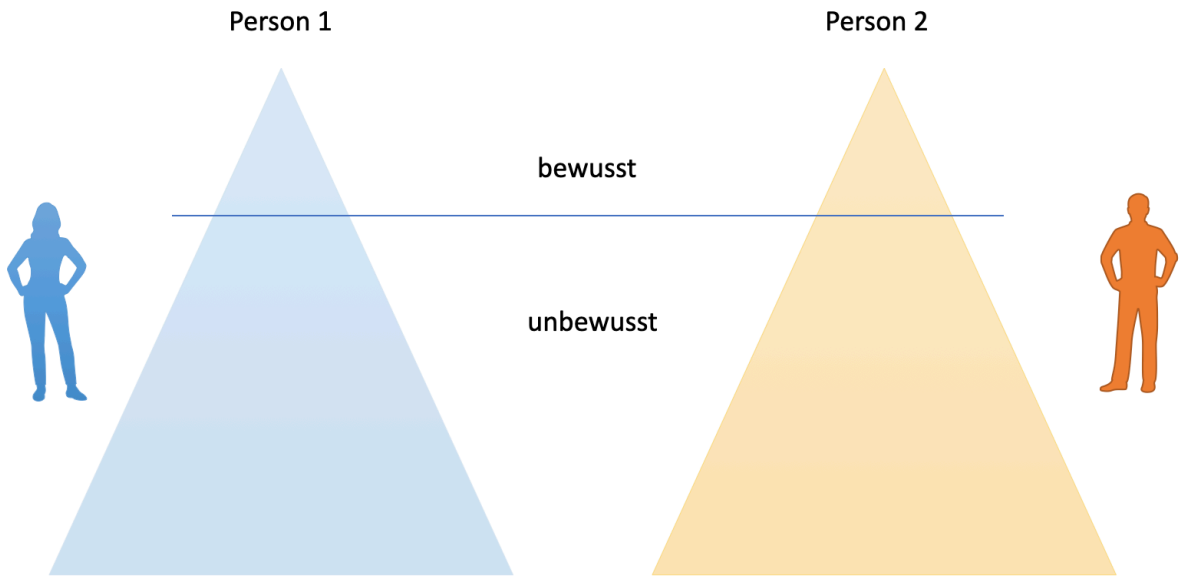
- Ineffiziente Arbeitsprozesse
- Erhöhte Stressbelastung
- Höhere Fehlzeiten
- „Grüppchenbildung“
- Fluktuation

und negative Auswirkungen gegenüber dem Patienten

„Zwischenmenschliche Konflikte
sind (scheinbare) Unvereinbarkeiten im
Denken, Wahrnehmen, Fühlen oder Handeln,
die zumindest eine beteiligte Partei als beeinträchtigend erlebt.“

(Friedrich Glasl)

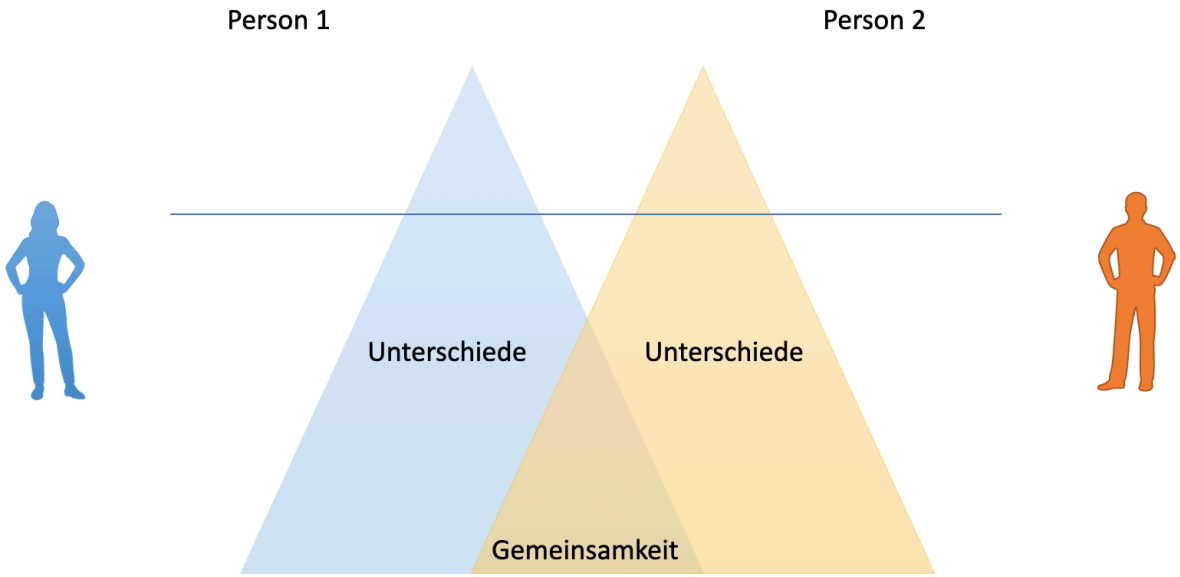
Eisberg-Modell im Konflikt



Eisberg-Modell im Konflikt

Eisberg-Modell im Konflikt

Eisberg-Modell im Konflikt



Bereiten Sie sich gut auf ein Gespräch vor

Tipp

- Handelt es sich wirklich um einen Konflikt, überstürzen Sie nichts.
- Bereiten Sie sich auf ein Gespräch vor.
- Machen Sie sich Notizen und bestimmen Sie den Termin.
- Führen Sie das Konfliktgespräch allerdings zeitnah!

Zur Klärung benötigen Sie Informationen, so dass

- Sie sich selbst einen Überblick verschaffen
- Sie alle wichtigen Punkte zusammen getragen haben
- Sie während des Klärungsgespräches auf Ihre gesammelten Informationen zurückgreifen können
- Sie sich über mögliche Konsequenzen bereits Gedanken gemacht haben

Checkliste Konfliktanalyse	
Wer ist direkt/indirekt beteiligt? Einzelne Personen/oder Gruppen?	Beteiligte:
Worum geht es bei dem Konflikt? (Auf den ersten Blick) Was steckt gegebenenfalls dahinter?	Thema:
Welche Ziele und Interessen verfolgen die Konfliktparteien? Was wollen sie erreichen?	Ziele und Interessen:

Checkliste Konfliktanalyse	
Welche Befürchtungen und Ängste? Welche Gefühle haben die Beteiligten? Wie sehen sie die andere Konfliktpartei?	Gefühle:
Wie reagieren die Konfliktparteien aufeinander?	Äußerungen:
Welche Rahmenbedingungen verschärfen den Konflikt? Welche könnten ihn entschärfen? Welche Regeln, Normen oder Gesetze können helfen?	Rahmenbedingungen:
Was passiert, wenn nichts passiert?	Folgen:

Das sind Ihre Hauptaufgaben als Moderator

1. Ihr Hauptanliegen als Führungskraft im Konfliktgespräch ist die Allparteilichkeit.

2. Sie unterstützen jeden der Gesprächsbeteiligten beim Verstehen des Anderen.

… dann sind Sie für das Gespräch ein guter und neutraler Moderator

Beachten Sie folgende Aspekte:

- Sie können nur neutral sein, wenn Sie gleichzeitig Außenstehender sind!
- Wichtig in Ihrer Aufgabe als Moderator ist die objektive Betrachtungsweise!
- Sobald einer Ihrer Mitarbeiter erkennt, dass Sie „Partei" übernehmen, war es das mit dem Gespräch!

Sie als Moderatorin haben die Aufgabe

- Aussagen zusammenzufassen und zu spiegeln:
  … so können Sie die Fakten herausziehen und von der emotionalen Ebene trennen.
- Aussagen zuordnen:
  Achten Sie darauf, ob die genannten Punkte wirklich zum Konflikt gehören oder ob hier einfach alles in die Waagschale geworfen wird.

- auf Ungereimtheiten hinzuweisen:

… gerade durch Emotionen werden einzelne Aspekte schnell verwechselt.

… auch so können Sie das Gespräch weg von den Emotionen hin zur sachlichen Ebene bringen.

- auf Körpersignale zu achten und dabei zu helfen, Dinge auszudrücken

Diese Dinge sind im Vorfeld zu organisieren

Der ideale Zeitpunkt

- Führen Sie das Gespräch zu einer Zeit, wo Sie Ruhe haben, allerdings zeitnah!
- Vermeiden Sie Störfaktoren (Telefon, andere Mitarbeiter, Patienten usw.)

Räumlichkeiten und Bestuhlung

- Wählen Sie einen Raum, wo Sie ungestört sprechen können
- Stellen Sie die gleichen Stühle sternförmig oder im Kreis
- Setzen Sie sich auf keinen Fall auf Ihren „Chefsessel“

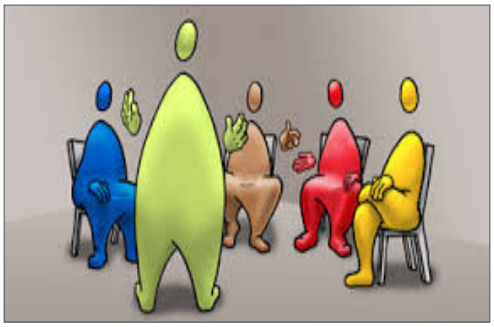
Die „Einladung“

- Informieren Sie alle Beteiligten über den Tag, die Uhrzeit und den Ort
- Erwünschten Sie sich Pünktlichkeit - Sie als Moderator sind als erstes vor Ort!

Ihre Notizen

- Bereiten Sie sich so gut wie möglich vor
- Schreiben Sie eine Einleitung für den Beginn
- Legen Sie sich etwas zum Schreiben bereit

So führen Sie ein Konfliktgespräch



Ablauf Konfliktklärung

Dialogphase

Selbstklärungsphase

Erklärungen & Lösungsphase

Anfangsphase

Abschlussphase

Klärungsgespräch

1. Anfangsphase

- Eröffnen Sie das Gespräch mit dem „WARUM“ Sie heute hier sitzen und mit welchem Ergebnis Sie aus dieser Sitzung gehen wollen.
- Stellen Sie die Gesprächsregeln vor.
- Sagen Sie, wie Sie vorgehen werden und wieviel Zeit eingeplant ist.

Beispiel:

„Vielen Dank, dass Sie alle pünktlich zu unserer Gesprächsrunde gekommen sind.

Der Anlass ist weniger erfreulich, deshalb will ich auch gleich anfangen. Es geht um den Fakt, dass ….

Dieses Thema hat Auswirkungen auf das gesamte Team und unsere gemeinsame Zusammenarbeit. Aus diesem Grund brauchen wir eine Lösung. Um die zu erreichen möchte ich zunächst erst einmal Klarheit haben, um was es ursprünglich geht.“

2. Selbstklärungsphase

- Sie bitten die Parteien, sich selbst zu erklären
- Es beginnt die Person, von welcher Sie zuerst vom Konflikt erfahren haben.

  „Frau A, Bitte schildern Sie aus Ihrer Sicht, worum es geht."

- Es redet Partei A und Partei B hört nur zu. Danach wird gewechselt:

  „Frau B, wie sehen Sie das Ganze?"

- Dann redet die andere Partei und die erste hört zu.

Achten Sie als Moderator dabei auf folgende Dinge

Jeder Mitarbeiter soll konkret die Störung benennen, bzw. sagen um was es geht:

- Welche Störungen werden wahrgenommen?
- Welche Verhaltensweisen stören konkret?
- Was ist der persönliche Eindruck?
- Welche Gefühle hat der- oder diejenige?

Achten Sie unbedingt auch auf die Sprechweise

Die Konfliktparteien sollen alle Aussagen als Ich-Botschaften formulieren

„Ich habe gesehen …“

„Mein Eindruck ist …“

„Ich empfinde dies als …“

- Fragen Sie unbedingt nach, wenn Sie noch mehr Informationen benötigen.
- Oder Sie merken, eine Partei verschweigt noch etwas.
- Wählen Sie dafür offene Fragen.
- Fragen Sie in die Gefühle und die Zusammenarbeit rein (Beziehungsebene)
- Verzichten Sie auf die Fragewörter „Warum?“ und „Wieso?“. Fragen die so beginnen können als Vorwurf gedeutet werden.

- Nachdem sich beide geäußert haben, fassen Sie die Aussagen zusammen. Um was geht es konkret? (Beziehungsebene - Sachebene)

- Möglichkeit – es gibt mehrere Themen
  Kommen mehrere Themen zum Vorschein, dann wählen Sie das Thema.
  Setzen Sie Ihre Prioritäten wie folgt:

1. Beginnen Sie mit dem „Akuten", auch wenn das „chronische" Thema Grund des Gespräches ist
2. Berücksichtigen Sie Hierarchieebenen der Gesprächspartner (höhere vor niederer)
3. persönliches Thema hat Vorrang vor dem Sachthema
4. Berücksichtigen Sie den Grad einer möglichen Beeinträchtigung für die weitere Zusammenarbeit

3. Dialogphase

Das Thema oder die Themen aus der Phase der Selbstklärung werden nun besprochen und vertieft. Hierfür brauchen Sie einen nahtlosen Übergang.

Möglichkeit - Es gibt nur ein Konfliktthema

„Frau A, wie reagieren Sie auf die Sichtweise von Frau B?"

Bringen Sie die Gesprächspartner in den Dialog

Möglichkeit - Es gibt zwei oder mehrere Konfliktthemen

„Ich habe aus ihren Selbstklärungsphasen herausgehört, dass es zwei Themen zu klären gibt. Das eine Thema ist …. Und das andere Thema ist …. Sehen Sie das auch so?“

„Gut, dann möchte ich aus folgendem Grund mit dem Thema … starten. Es handelt sich hierbei um … Frau A Sie sagten vorhin … Wie geht es Ihnen damit Frau B?“

Sie als Moderator können in den Dialog eingreifen

- wenn die Stimmung ins Negative rutscht
- wenn Sie merken, die beiden kommen nicht weiter, „drehen“ sich im Kreis oder wandern in eine falsche Richtung ab

… Lassen Sie die Partei erst aussprechen

Sie als Moderator können in den Dialog eingreifen

Stellen Sie Fragen während der Dialogphase. Damit unterstützen Sie die Gesprächspartner beim Klären des Konfliktes.

- Sie wollen das Thema noch einmal klar benennen.
- Sie bemerken Gefühle (Gefühlsausbrüche).
- Sie brauchen eine konkrete Aussage.
- Sie wollen noch einmal nachfragen, sicher gehen, dass Sie alles richtig verstanden haben.

Sie als Moderator können in den Dialog eingreifen

- Sie bemerken Störungen im Gespräch.
- Formulieren Sie Störungen in Wünsche, Forderungen oder Erwartungen um.
- Sie wollen zum Thema zurückkehren.
- Sie wollen das bisher gesagte zusammenfassen.

4. Erklärung- und Lösungsphase

1. Möglichkeit - der Dialog verlief gut und Sie erarbeiten eine Lösung

- Klären Sie Gemeinsamkeiten und Unterschiede. Das Gemeinsame wird festgehalten, die Unterschiede werden verhandelt.
- Suchen Sie gemeinsam nach Lösungen.
- Verhandeln Sie ruhig hart, aber lösungsorientiert.
- Halten Sie Vereinbarungen schriftlich fest.
- Bestimmen Sie gemeinsam einen Maßnahmenplan, in den jeder einwilligt.

2. Möglichkeit – der Dialog verlief schlecht und Sie erreichen keine Lösung

Es kann durchaus passieren, dass Sie zu keiner Lösung kommen.
Das kann mitunter daran liegen, dass

- im Dialog noch mehr „Schlimmes“ oder Gegensätzliches zu Tage gekommen ist.
- der Konflikt noch komplexer ist, als Sie erwartet hatten.
- die Konfliktparteien sich im Kreis drehen
- die Zeit abgelaufen ist und Sie den Dialog beenden

5. Abschlussphase

Schritt 1 – Kündigen Sie das Ende an

Schritt 2 – Benennen Sie (falls vorhanden) noch offene Themen

Schritt 3 – Fassen Sie die Lösung und das vereinbarte Vorgehen zusammen

Schritt 4 – Holen Sie sich ein Feedback ein

Schritt 5 – Sagen Sie die abschließenden Worte

Sorgen Sie für die Zukunft vor

Betreiben Sie erfolgreich „Konfliktprophylaxe“

Wenn Sie sich intensiv mit der Konfliktbewältigung beschäftigen, dann bekommen Sie automatisch auch ein Gespür für

- sich abzeichnende Konflikte und wie Sie diese gut auflösen
- eine offenere Führungs- und Kommunikationskultur in Ihrem Praxisteam
- schwierige Situationen und wie Sie diese am besten ansprechen
- Ihre eigene Konfliktfähigkeit und die Akzeptanz gegenüber ihren Mitarbeitern

Konflikte entstehen

weil zwei Menschen einfach nicht zusammenpassen

oder

ein bestimmter Vorfall dazu geführt hat, dass zwei Personen in Konflikt geraten.

„Zusammenkommen ist ein Beginn,

zusammenbleiben ist ein Fortschritt,

zusammenarbeiten ist ein Erfolg.“

Henry Ford

KONFLIKTE RECHTZEITIG ERKENNEN UND ERFOLGREICH KLÄREN

DANKE FÜR DIE AUFMERKSAMKEIT

deutsche
fortbildungsakademie
heilwesen®