

---

# Forum 4: Konflikte in multiprofessionellen Teams erkennen, verstehen und lösen

15. Symposium, 20.5.2022

Multiprofessionell zusammenarbeiten

Otto Bandli

# Professionsübergreifend «So sind wir nun mal»



- gleiche Wellenlänge
- ähnlicher Charakter
- Chemie muss stimmen
- Sympathie

Nicht:

- Intelligenz, Extrovertiertheit oder Attraktivität

Sondern:

- Zugänglichkeit
- Bescheidenheit
- positive Einstellung
- Aufrichtigkeit und Ehrlichkeit

# Crash-Kurs Sympathie professionsübergreifend



- Aufmerksame Fragen stellen
- nicht nach Aufmerksamkeit suchen
- freundlich und rücksichtsvoll
- dankbar und bescheiden
- konsequent sein
- positive Körpersprache
- lächeln
- Gleichgewicht zwischen Leidenschaft und Spass

# professionsübergreifende Persönlichkeitsdimensionen

---

- Offenheit für neue Erfahrungen  
Phantasie, wissbegierig und experimentierfreudig
- Gewissenhaftigkeit  
Sorgfalt, Beharrlichkeit und Zuverlässigkeit
- Extravertiertheit  
Herzlichkeit, Selbstsicherheit, Durchsetzungsfähigkeit, Aktivität und Optimismus
- Verträglichkeit  
Vertrauen, Empathie, Bescheidenheit und wohlwollend
- Emotionale Stabilität  
Zufriedenheit, Entspannung und Sicherheit

# Professionsübergreifende Antipathie = Unbewusstes und vergangene Erfahrungen

---

- Wir lehnen an anderen ab, was wir an uns selbst nicht mögen.
- Wir lehnen an anderen ab, was wir selbst gerne haben möchten, aber nicht haben.
- Der andere/die andere erinnert uns an schlechte Erfahrungen mit anderen Menschen
- Wir lehnen den anderen ab, weil er/sie vollkommen anders ist als wir.
- Wir fühlen uns von dem anderen abgelehnt.

# Bewusst gegensteuern

## Neu bewerten

---

- Ersten Eindruck zur Kenntnis nehmen, aber dein Wahrnehmung neu beschreiben und **neu bewerten**
- Ich gebe immer allen eine «2. Chance».
- Ich trainiere meine Toleranzfähigkeit
- Ich entwickle die Einstellung:  
"Er/sie hat das Recht so zu sein, auch wenn es mir nicht gefällt."
- Ich lenke meinen Blick ganz bewusst auf positive Eigenschaften des Gegenübers.

# Die Utopie der Konfliktfreiheit auch in der multiprofessioneller Zusammenarbeit

---

Wo Menschen zusammenarbeiten, stossen immer unterschiedlich

- Anliegen
- Ansprüche
- Bedürfnisse
- Erwartungen
- Glaubensmuster
- Ideen
- Interessen/Motive
- Normen, Normerwartungen
- Pläne
- Sichtweisen, Wahrnehmungen
- Standpunkte, Vorstellungen, Werte, Wünsche oder Ziele aufeinander.

# Wir alle unterscheiden uns immer bezüglich unseren:



- Gedanken
- Vorstellungen
- Begriffe
- Bewertungen
- **Gefühle und Emotionen**

# Differenzen und Beeinträchtigungen werden dann zum Konflikt:



- wenn eine subjektive Unvereinbarkeit wichtiger Interessen, Bedürfnisse, Wünsche, Hoffnungen, Ansprüche oder Erwartungen emotional erlebt wird
- wenn aufgrund dessen, ein Gefühl von Beeinträchtigung oder Bedrohung bei mindestens einer der Beteiligten besteht
- wenn die Verantwortung für das (Nicht-)Handeln anderen zugeschrieben wird
- wenn trotz des Wissens um die Beeinträchtigungen keine Änderung des Handelns des anderen erfolgt

# Umgang mit Differenzen und Beeinträchtigungen

  
Kleine Beeinträchtigung:

kann ich handeln, Konflikte werden unspektakulär gelöst

Grosse Beeinträchtigung:

führt zu

- Irritation
- Entrüstung
- Wut
- Empörung

Unbewusstes, Affekte und Emotionen kommen ins Spiel

# Zwei Arten des Reagierens



Kognitives (rationales) Reagieren

Aufnahme Schritt für Schritt

sortieren sie

logische Schlüsse ableiten

Emotionales Reagieren

Wahrnehmungs- und Denkschritte in einem Bild

Gestalthafte Wahrnehmung

# Was sind die Gründe für unser emotionales Reagieren

---

- weil wir etwas ganz anderes erwartet haben
- weil wir das Erlebte nicht einordnen können
- weil unsere Grund-Bedürfnisse nicht erfüllt sind
- weil unser Gerechtigkeitsempfinden (Fairnessgedanken) verletzt wird
- weil wir verzweifelt, verbittert, verunsichert, verletzt, gekränkt, empört, frustriert, ohnmächtig, hilflos, ängstlich, eifersüchtig, enttäuscht, verärgert, wütend, aggressiv, entrüstet, irritiert oder empört sind

Instinktives Reagieren (Reiz-Reaktion-Schema)

Lösung: Wir können versuchen, Emotionen in Kognition umzuwandeln, indem wir die Situation neu zu beschreiben, zu bewerten oder zu erklären und neue Schlussfolgerungen zu ziehen.

# Empörung ist der Leitindikator von Konflikten



Zwei Gründe für Empörung, Wut, Entrüstung, Verletzung, Kränkung, Frustration, Ärger, Ohnmacht, Hilflosigkeit, sich verraten fühlen:

- wenn wir dem Gegenüber eine klare Normverletzung (z.B. sich gerecht verhalten) vorwerfen
- als Verletzungen legitimer eigener Grund-Bedürfnisse bewerten

Empörung motiviert zu

- Vorwürfen
- Vergeltung
- Abwertungen
- Abbruch der Beziehung

# Normverletzungen; Verletzungen legitimer Ansprüche und Grund-Bedürfnisse

---

Normen:

- geltend, tradiert, gerecht

Ansprüche / Grund-Bedürfnisse:

- um die Anerkennung, generell
- um die Anerkennung der eigenen Expertise, Fachlichkeit und Profession
- um die Anerkennung und Aufrechterhaltung des eigenen Status, um die Ehre
- um das Beachten der territorialen Hoheit
- um Vermeidung von Verlustängsten

# Meine Erfahrung: Es geht eigentlich um ....



- verletztes Gerechtigkeitsempfinden (auch ungleiche Lohnstrukturen)
- mangelnde Wertschätzung für eigene Profession (Kernkompetenzen)
- Respektlosigkeit im Umgang (despektierlicher Umgangston)
- nicht akzeptierte Zuständigkeiten (Einmischung)
- Macht und Einfluss haben wollen (wer dominiert? wer hat das Sagen?)
- Konkurrenz und Rivalität (Ansehen und Beliebtheit)
- Einbusse der Autonomie, Eigenwilligkeit und Handlungsspielräumen
- Fehlende Selbstbestimmung (ist von «oben verordnet»)
- Befürchtung Konsenszwang (ständigen Kompromissuche)
- Befürchtung grosser Aufwand (es ist sehr zeitaufwändig)
- Vergeltung für vorausgegangenes Unrecht (alte Kränkungen)

# Was heisst das für Lösungen?



Die Bitte um Verzeihung ist das einzige Mittel, Konflikte wirklich endgültig zu befriedigen.

zum Ausdruck bringen:

- dass ich eine geltende Norm verletzt habe
- dass ich dafür verantwortlich bin
- dass ich keine Rechtfertigungsgründe habe

# Zwei Konfliktarten

## manifest und latent

manifest durch

- Ansprechen

latent, wenn

- Verletzung nicht angesprochen wird
- Verletzung abgewehrt wird
- Verletzung verdrängt wird
- Verletzung bagatellisiert wird
- Verletzung geleugnet wird

# Warum werden Konflikte oft nicht angesprochen?



- Schonung der normverletzenden Person
- Wunsch, das Beziehungsverhältnis nicht zu belasten
- Ohnmacht und erlebte Unterlegenheit
- Zweifel, ob man die Unterstützung Dritter erhält
- Beschämung, dass es zu dieser Verletzung gekommen ist

# Zwei Sichtweisen



## Defensiv:

- Konflikte sind ein notwendige Übel

## Offensiv:

- Konflikte gibt es immer, sind normal
- JA zu Konflikten, Konflikte dürfen erscheinen, wir laden dazu ein!
- Treiber von Lernen und Entwicklung
- Eine Kultur, die Konflikte bejaht, ist eine der stärksten Motivationen für eine Institution.

# Offensives Verhalten



- Prämisse leben: Fehlerhaftigkeit und Unvollkommenheit als Teil des menschlichen Lebens akzeptieren
- Immer in Beziehung bleiben, diese nicht abbrechen
- Problembewusstsein haben, Konflikte ansprechen
- Kompromissfähig sein, nicht stur an eigenem Weg festhalten
- Handlungsfreiräume suchen und nutzen, nicht eindimensional denken und handeln
- Lust an offene Diskussionen haben, sich nicht zurückziehen
- Transparent sein, sich nicht bedeckt halten
- Vertrauen schenken und aufrechterhalten. Motto leben: Kontrolle ist partiell sinnvoll, Vertrauen schenken ist viel besser

# Austausch Ebene Inhalt und Gefühle



Konfliktebene Inhalte; Wahrnehmen und Denken (Verstand):  
Fakten, Ereignisse und Informationen

- Was ist geschehen? Was ist der Stand der Dinge? Was ist das Ziel?

Konfliktebene Gefühle (emotionale Energie):

Irritation, mangelnde Wertschätzung, Empörung, Entrüstung, Geringschätzung, Abwertung, Missachtung, Nichtbeachtung, Wut, Norm-Verletzungen, Frustrationen oder Vergeltung für vorausgegangenes Unrecht

- Was stört mich/dich konkret? Was ärgert mich/dich? Was empört mich/dich?  
Welche Emotionen und Empfindungen habe ich / hast du?

# Austausch Ebene Wollen/ Bedürfnisse und Vereinbarungen/Handlungen

---

Konfliktebene Wollen/Bedürfnisse:

Interessen, Wünsche, Ideen, Pläne, Vorstellungen, Hoffnungen und Ziele; Vorwürfe in Wünsche umwandeln

- Welches unerfüllte Bedürfnis liegt hinter meinem/deinem Vorwurf? Was wünsche ich mir/du dir? Was brauche ich/du? Was würde mir/dir helfen?

Konfliktebene Vereinbarungen/Handlungen:

Gemeinsam Lösungen für die Zukunft sammeln, bewerten und auf ihre Realisierbarkeit, ihre Vor- und Nachteile für alle überprüfen und Lösung auswählen.

- Was soll so bleiben? Was vereinbaren wir? (ev. auf Probe, Bewährung oder Zeit)

# Gelingsbedingungen für multikulturelle Zusammenarbeit

---

- Erwartungen, Bedürfnisse, Interessen, Vorstellungen, Wünsche und Ziele der Zusammenarbeit werden regelmässig austauschen
- Konstruktive Konfliktkultur  
Irritationen und Konflikte zeitnah ansprechen. Haltung: Konflikte werden fair und partnerschaftlich gelöst.
- Engagement für stetige Verbesserung von Zusammenarbeit und Zusammenhalt
- Austausch bezüglich  
Teamorientierung und Autonomiebedürfnis / Anerkennung / Vertrauen /  
Kollegialität und Konkurrenz

# Absolut notwendig



- Wertschätzung und Anerkennung generell
- Bereitschaft, eine gemeinsame Zusammenarbeits-Haltung zu entwickeln
- Bereitschaft, sich in der Zusammenarbeit weiter zu entwickeln (mit Stärken und Schwächen arbeiten können)
- Bereitschaft, die persönlichen Vorlieben den gemeinsamen Bedürfnissen anzupassen
- Gute Feedbackkultur
- Commitment erstellen
- 2 x im Jahr ein Kulturgespräch