

PTA+ Marketing

DAS SPECIAL FÜR PHARMAZEUTISCH-
TECHNISCHE ASSISTENTEN

Zielnutzen--

Die meisten Konflikte entstehen nicht von heute auf morgen. Sie schwelen meist schon länger vor sich hin, bis ein eigentlich banales Ereignis das Fass zum Überlaufen bringt. Daher sollte bereits bei den ersten Anzeichen gegengesteuert und auftretende Probleme zeitnah gelöst werden. Das ist nicht immer einfach und bedarf ein wenig Einfühlungsvermögen. Hier ein paar Tipps, wie Sie Konflikte erkennen und diese im Idealfall auch lösen können.



KONFLIKTPOTENZIAL

Es gibt zwei Konfliktformen: offene und unterschwellige. Beim offenen Konflikt sprechen die Betroffenen direkt an, was sie stört. Das kann in Form eines hitzigen Streits geschehen. Idealerweise mündet ein offener Konflikt jedoch in einer Diskussion, die zur Lösung des Problems beiträgt.

Bei unterschweligen Konflikten brodelt es hingegen meist schon lange unter der Oberfläche. Ein falsches Wort, und die

Emotionen bahnen sich explosionsartig ihren Weg. Oftmals wird der eigentlich bestehende Konflikt in einem anderen Zusammenhang ausgetragen, sodass sich alle Beteiligten wundern, warum gerade jetzt die Emotionen hochkochen. Im Nachhinein wird das unreflektierte Handeln oftmals bereut. Umso wichtiger ist es, die Signale für einen Konflikt zu erkennen, diesem vorzubeugen oder ihn zumindest zu entschärfen.



TIPP / ACHTUNG KONFLIKTFALLE!

- Mangelhafte Kommunikation oder Informationsdefizite sorgen für Missverständnisse.
- Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortung sind nicht klar geregelt.
- Ein Kollege erfüllt seine Aufgaben nicht so wie vereinbart.
- Kollegen fühlen sich ungerecht behandelt, Entscheidungen sind nicht nachvollziehbar.
- Kollegen und/oder Chef können mit Kritik nicht konstruktiv umgehen.

Quelle: www.business-wissen.de

Konflikte erkennen

Egal, wie gut ein Team zusammenarbeitet, Meinungsverschiedenheiten, Interessensgegensätze und Reibungen gibt es immer wieder. Hier ist es wichtig, möglichst schnell zu erkennen, ob diese über das normale Maß hinausgehen und bereits ein ernstzunehmender Konflikt besteht. Auf einen solchen weisen zum Beispiel Verhaltensänderungen hin: Der zuvor stets Hilfsbereite gibt Informationen nicht weiter oder sabotiert Entscheidungen, ist unfreundlich und mürrisch oder macht nur noch ironische Bemerkungen.

Für das Erkennen von Konflikten ist es zudem hilfreich, zu wissen, dass die Ursachen für tiefgehende Spannungssituationen sehr unterschiedlich sein können. Somit können auch ganz verschiedene Konfliktarten im Team auftreten, nämlich auf Sach- und/oder Beziehungsebene. So gibt es zum Beispiel den Bewertungskonflikt, bei dem sich Teammitglieder uneinig sind über Sichtweisen/Herangehensweise zu einem Thema. Beim Beurteilungskonflikt besteht Uneinigkeit über die Methode, wie eine Aufgabe zu erfüllen ist, wie beispielsweise Informationen weitergegeben und bearbeitet werden sollen. Beziehungskonflikte treten auf, wenn Misstrauen, Vorurteile und persönliche Abneigung das Arbeitsverhältnis beeinflussen. Wertekonflikte entstehen, wenn die Persönlichkeiten nicht zueinander passen, der eine zum Beispiel anstehende Aufgaben immer sofort angeht, der andere jedoch grundsätzlich erst auf den letzten Drücker aktiv wird.

Kommen Sie nach sorgfältigem Abwägen zu dem Schluss, dass ein Konflikt vorliegt, ist schnelles Handeln im Sinne eines Konfliktmanagements angesagt, um die negativen Folgen für das gesamte Team zu begrenzen.

Konflikte entschärfen und lösen

Das wichtigste zuerst: Versuchen Sie nicht, Konflikte zu verhindern. Gehen Sie vielmehr richtig mit ihnen um. Versuchen Sie, alle ungelösten Widerstände zu erkennen und auszudiskutieren. Sonst treten diese zu einem späteren Zeitpunkt wieder an die Oberfläche. Der Weg dahin beginnt mit einem offenen und einfühlsamen Gespräch aller Beteiligten, idealerweise in Anwesenheit eines neutralen Moderators oder Teamleiters. Dabei gilt es herauszufinden, warum der Konflikt ausgebrochen ist, welche Gefühle er bei den Beteiligten verursacht und wer am meisten leidet. Wechseln Sie dazu die Perspektive und versuchen Sie, die Motive des anderen zu



Mit PTA + MARKETING GEWINNEN

Hier geht es zur aktuellen Gewinnspielfrage des Marketing-Quiz.



verstehen. Lassen Sie die andere Seite ausreden und hören zu, ohne zu bewerten. Sind Sie an der Reihe, sagen Sie offen, was Sie fühlen, jedoch ohne andere zu beleidigen oder ihnen etwas zu unterstellen. Bitten Sie die Gegenseite um Vorschläge, wie sie den Konflikt lösen möchte. Sind diese für Sie nicht akzeptabel, bieten sie eine Alternative an.

Eine weitere Möglichkeit ist es, den Konflikt oder die frühzeitig bemerkten Veränderungen auf die Agenda für die nächste Teambesprechung zu setzen, um mit dem gesamten Team eine moderierte, offene und zielführende Diskussion zu führen. So können im Idealfall Missverständnisse aus der Welt geschafft und Lösungen gefunden werden, die dem Einzelnen, aber auch dem ganzen Team zugute kommen.

Es kann vorkommen, dass der Konflikt so stark ist, dass er nicht gelöst werden kann. Dann ist es wichtig, dass sich beide Seiten auf ein vernünftiges Miteinander einigen. Alle Beteiligten müssen verstehen und akzeptieren, dass die andere Seite andere Ansichten oder Empfindungen hat. Ziel muss es sein, einen alltagstauglichen Kompromiss für die tägliche Zusam-



menarbeit zu finden. Um gemeinsam weiterzukommen, kommt niemand darum herum, kleine Abstriche zu machen. Und wenn alles nicht hilft, heißt die Lösung Trennung – bevor ein Konflikt weiter eskaliert.

Autorin: Kirsten Bechtold

Der Artikel basiert auf Michaela Beer, Roland Rutschke:

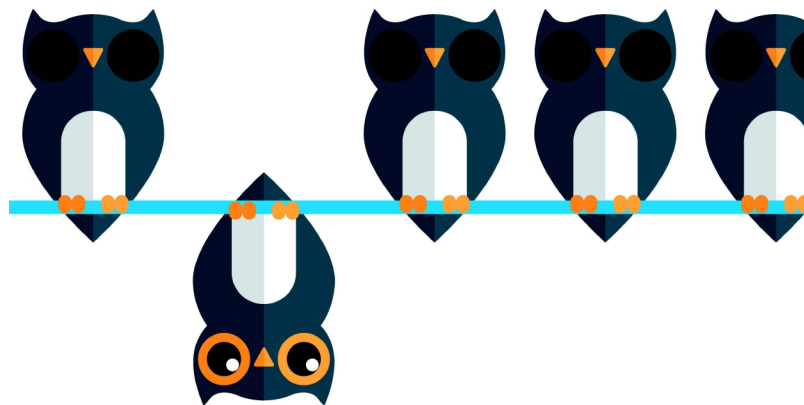
Kommunikation Erfolgsfaktor in der Apotheke, Springer Medizin, 2011

Praxisbeispiel--

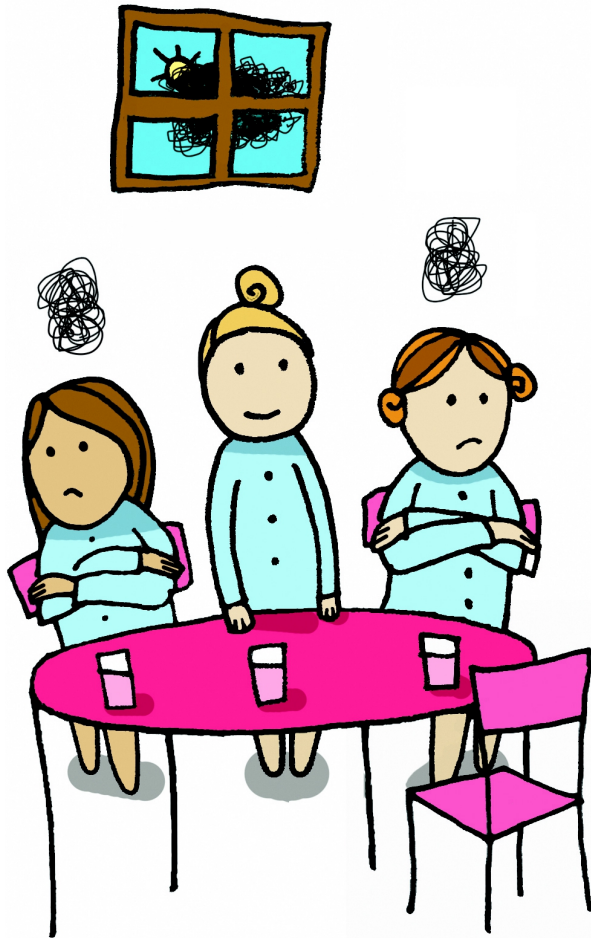
GEWITTERWOLKEN AM TEAM-HIMMEL

In der Thymian-Apotheke fand die Urlaubsplanung für das nächste Jahr statt. Wie immer wurden die Zeiten unter Berücksichtigung der familiären Gegebenheiten verteilt. Kurz danach fällt PTA Linda Galen auf, dass ihre Kollegin PTA Verena Peters oft kurz angebunden und abweisend auf sie reagiert. Als sie sogar das Gefühl hat, dass diese ihr Informationen nur unvollständig weitergibt, zieht sie Teamleiterin Melanie Neffo zurate.

„Melanie, danke, dass du dir gleich Zeit für mich nimmst“, nimmt Linda Galen das Gespräch auf. „Na, dafür bin ich doch auch da. Was hast du denn auf dem Herzen?“. Linda Galen zögert etwas: „Vielleicht irre ich mich ja, aber ich habe das Gefühl, dass Verena gerade ein Problem mit mir hat.“ „Wie macht sich das bemerkbar?“ „Ach, sie ist seit einiger Zeit sehr wort-



karg, wenn ich mit ihr spreche. Aber was mir wirklich Sorgen bereitet: Ich glaube, sie enthält mir Informationen vor. Ich stand deshalb schon zweimal ganz blöd vor einem Kunden“, erzählt Linda Galen. „Hast du eine Ahnung, was der Auslöser gewesen sein könnte?“, möchte Melanie Neffo wissen. „Nein, ich habe keinen Schimmer.“ „Dann sollten wir Verena gemeinsam um ein Gespräch bitten. So kann die Situation nicht bleiben“, beschließt die Teamleiterin.



Tip! Teamleiter müssen auch unangenehme Situationen meistern. Ein klärendes Gespräch zwischen Konfliktparteien anzuregen und zu moderieren, kann herausfordernd sein. Um sich für solche Fälle zu wappnen, ist ein Moderationstraining hilfreich.

Verena Peters hat sich widerstrebend auf das Sechs-Augen-Gespräch mit Linda Galen und Melanie Neffo eingelassen. „Ich weiß nicht, was das hier bringen soll!“, blockt sie das Gespräch ab. „Ich habe das Gefühl, dass du in letzter Zeit ein Problem mit mir hast, Verena“, beginnt Linda Galen beherzt, „das belastet mich, und ich möchte gerne wissen, woran deine abweisende Art liegt.“ „Ich muss doch nicht ständig Smalltalk halten während der Arbeit, oder?“. Melanie Neffo greift ein: „Es gibt einen Konflikt zwischen euch. Da sich dieser auch negativ auf die Qualität der Arbeit auswirkt, sollte dieser dringend gelöst werden. Verena, du hast jetzt die Chance, offen mit Linda zu sprechen.“ „Ich kann auch einfach Urlaub machen, bei dem Mistwetter jetzt spricht sicher nichts gegen meine Urlaubspläne. Dann kann sich keiner beschweren, dass ich nicht genügend mit ihm spreche“, ätzt Verena. „Geht es etwa um die Urlaubsverteilung?“, fällt es Linda Galen wie Schuppen von den Au-

TIPP / RECHTZEITIG REAGIEREN

Werden Konflikte offen und in ruhiger Atmosphäre angesprochen, können Sie in einer Diskussion gelöst werden. Andernfalls besteht die Gefahr plötzlicher, emotionaler Ausbrüche, die in ergebnislosen Streit münden oder schlimmstenfalls Mobbing. Die Deeskalation gestaltet sich dann sehr viel schwieriger und langwieriger.

gen. „Stimmt, wir wollten nächsten Sommer zur gleichen Zeit Urlaub haben.“ „Ja, und weil du zwei halb erwachsene Kinder hast, darfst du deinen Urlaub ja nach Belieben planen. Ich kann mir mein Festival wieder abschminken, wie in den letzten zwei Jahren auch! Dabei fahrt ihr nicht mal weg!“

Tip! Es ist wichtig, die Ursache des Konfliktes zu finden. Oft sind in den verbalen Attacken die wahren Gründe versteckt. Es lohnt sich, hier nachzuhaken und die unterschiedlichen Positionen zu erfassen. Nur so kann eine für beide Parteien passende Lösung gefunden werden.

Die Teamleiterin hat die Situation erfasst: „Daher weht der Wind. Aber sagt mal, das Problem können wir doch lösen, wenn nicht mit Urlaub, so sollte es doch über einen Tausch möglich sein, dass du wieder aufs Festival kannst, Verena!“ „Oh Mann, ich wusste doch nichts von deinen Plänen“, sagt Linda Galen, „da wir tatsächlich nicht wegfahren, kann ich meinen Urlaub auch etwas schieben, wenn die Chefin einverstanden ist! Aber bitte, sprich mich nächstes Mal sofort an.“ Kleinlaut entschuldigt sich Verena bei ihrer Kollegin für ihr Verhalten. Dass diese ihr trotz allem noch den Festivalbesuch ermöglichen wird, kann sie kaum glauben. Melanie Neffo ist froh, dass in ihr Team wieder Ruhe einkehren kann.

Autorin: Britta Fröhling, PTA und Heilpraktikerin

Serie: PTA+Marketing

- 02_18: Der Teamgedanke
- 04_18: Die Teambesprechung
- 06_18: Arbeiten im Team
- 08_18: Vorteile der Teamarbeit
- 10_18: Arbeitseinstellung und -motivation
- 12_18: Konfliktpotenzial**

Alle bereits erschienenen Artikel finden Sie in unserem Heftarchiv unter www.das-pta-magazin.de/heftarchiv.