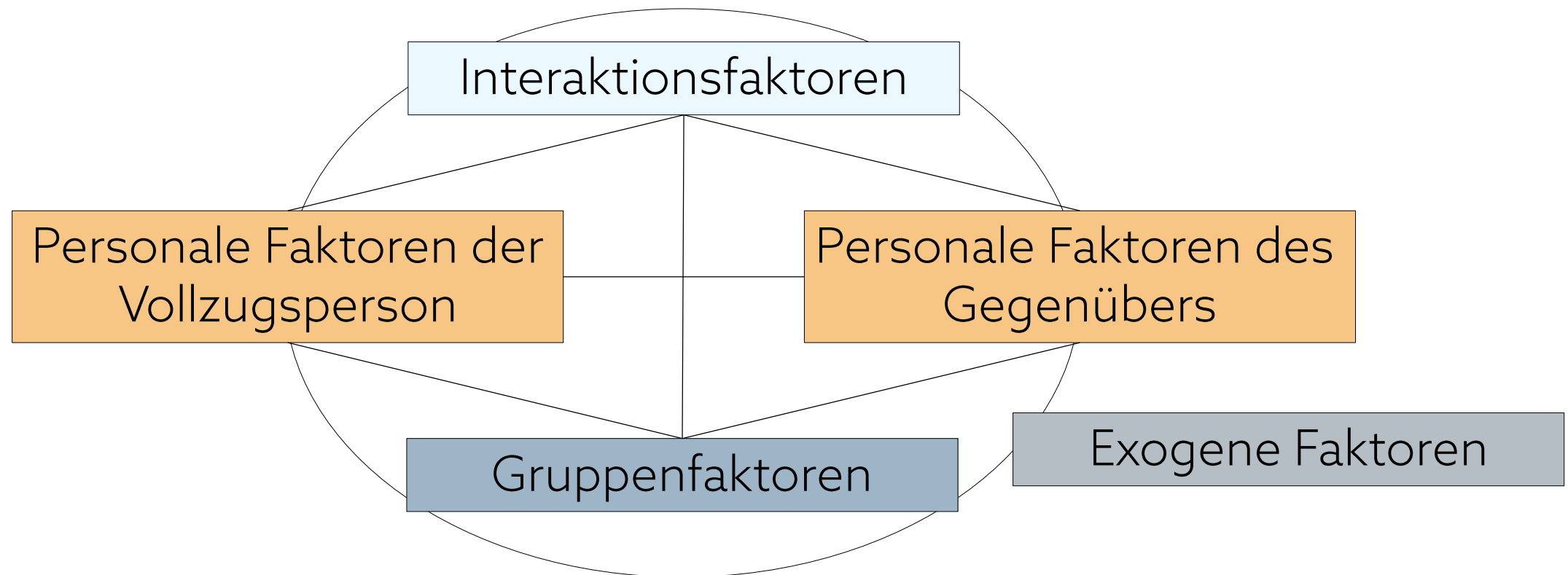


TVL Frühjahrstagung 2024:

Konfliktmanagement im Vollzug: Lösungsansätze und praktische Beispiele

Oliver Renggli, 2024

Fünf generalisierte Konfliktfaktoren



Fünf generalisierte Konfliktfaktoren

Interaktionsfaktoren

- › Umgang miteinander (verbal, non- & paraverbal)

Personale Faktoren des
Gegenübers

- › Persönlichkeitseigenschaften
- › Befindlichkeit
- › Grad der Befriedigung von (Grund-) Bedürfnissen
- › Rolle
- › Werte, Haltungen, Überzeugungen
- › ...

Personale Faktoren der
Vollzugsperson

Gruppenfaktoren

- › Drittpersonen können Ressource oder Stressor sein

Exogene Faktoren

- › Umgebungs- und Umfeldfaktoren
- › Faktoren der Organisationskultur und -struktur
- › Gesetzgeberische und regulatorische Faktoren
- › Externe Faktoren
- › ...

Umgang mit Konfliktfaktoren

Interaktionsfaktoren

Gestalten! Fünf Grundsätze während der Interaktion.

Personale Faktoren des
Gegenübers

Beachten, darauf reagieren und soweit möglich in
Vorbereitung einbeziehen.

Personale Faktoren der
Vollzugsperson

Gestalten!

Gruppenfaktoren

Gestalten! Wegschicken oder einladen von Drittpersonen.

Exogene Faktoren

- › Beachten und soweit möglich in Vorbereitung einbeziehen (Umgebungs- und Umfeldfaktoren)
- › Mittelfristig gestalten (Organisationskultur und -struktur)
- › Langfristig gestalten (Gesetze und Politik)

Umgang mit Konfliktfaktoren

Interaktionsfaktoren

Gestalten!

Personale Faktoren des
Gegenübers

Personale Faktoren der
Vollzugsperson

Gruppenfaktoren

Exogene Faktoren

Umgang mit Konfliktfaktoren

Interaktionsfaktoren

Personale Faktoren des
Gegenübers

Personale Faktoren der
Vollzugsperson

Gruppenfaktoren

Exogene Faktoren

Gestalten! – Ein paar Ideen:

- › Erarbeiten von drei Grundhaltungen:
 - › Neutralität
 - › Empathie
 - › Absolute Klarheit ohne Ambivalenzen
- › Klarheit über destruktive Denkmuster (Abwertungen, Legitimation unsozialer Verhaltensweisen,...) und Beeinflussung des eigenen Denkens
- › Bewusstsein für und Beeinflussung der eigenen Emotionen (vor, während und nach der Situation)
- › Bewusstsein für eigene Muster (Fight, Flight, Freeze) und Arbeit an diesen
- › Bewusste und aktive Rollenübernahme, z.B. mit einem Ritual
- › Und eine persönliche Bitte:
Enttabuisierung dieses Themas!

Fünf Grundsätze während der Interaktion

- › **Stelle Augenhöhe her**
Gemeint ist die Kommunikation auf Augenhöhe, auch wenn es in der Beziehung eine Hierarchie gibt.
- › **Vermittle Sicherheit**
Sei klar, eindeutig, transparent und biete Strukturen.
- › **Gewähre Autonomie**
Suche innerhalb des engen gesetzlichen Rahmens Möglichkeiten, dem Gegenüber Autonomie zu gewähren.
- › **Zeige Empathie**
Nimm aktiv eine Haltung der professionellen Empathie ein und wende Methoden an, um diese zu zeigen.
- › **Baue Brücken**
Gibt deinem Gegenüber jederzeit die Möglichkeit, zu einem konstruktiven Gespräch zurückzukehren.

Fallbeispiel: Einzelhaltung Kakadu



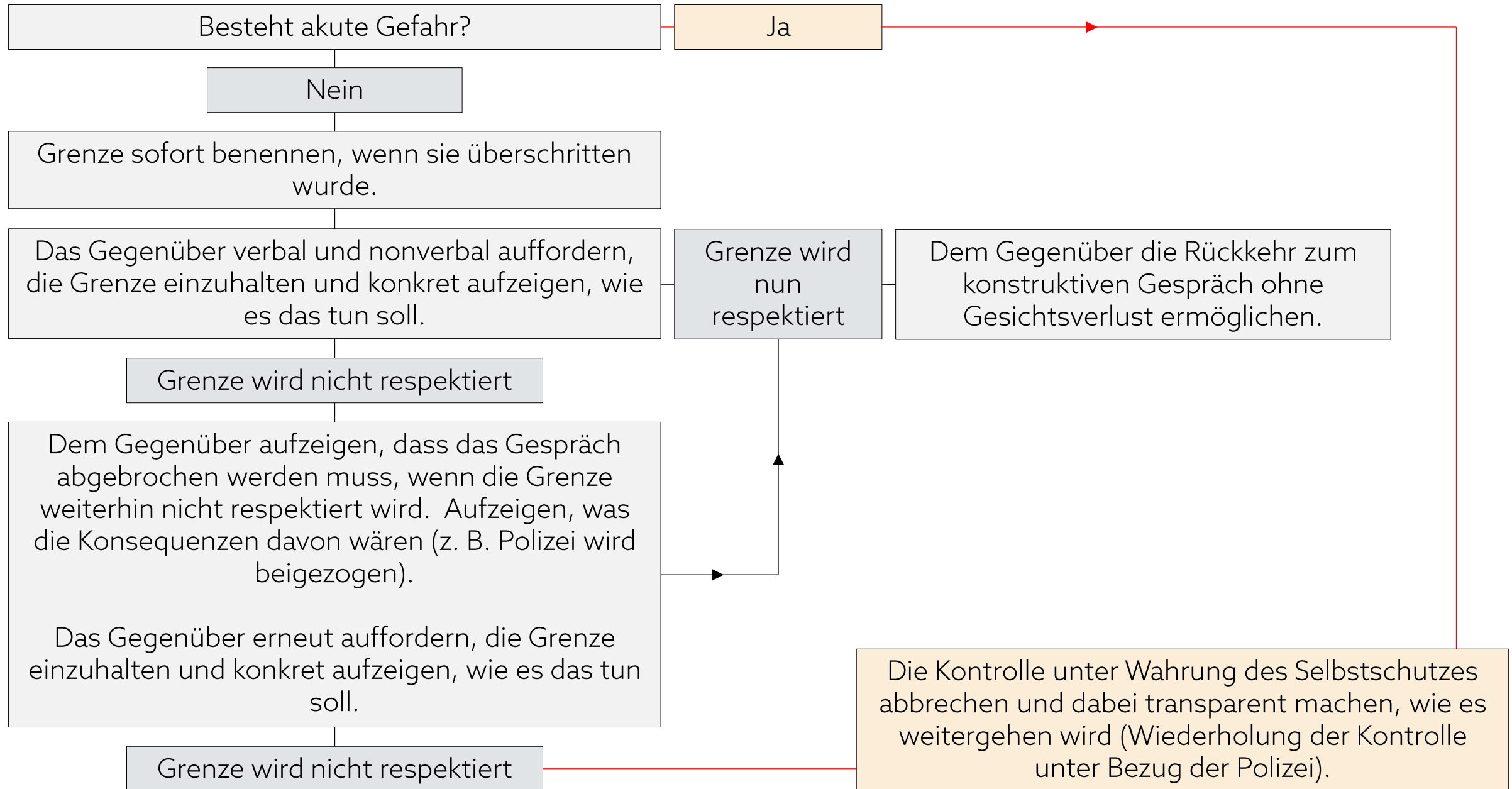
Stelle Augenhöhe her

- › Sei dir der komplementären Beziehung bewusst und sei sensibel für Konfliktfaktoren, die als Machtmissbrauch oder herablassendes Verhalten interpretiert werden könnten.
- › Bedanke dich, auch für vermeintlich Selbstverständliches.
- › Bitte um Erlaubnis, bevor du Räume, Parzellen oder Gehege betrittst oder Dinge anfasst, auch wenn du rechtlich dazu befugt bist.
- › Baue eine Beziehung auf. Finde und betone Gemeinsamkeiten.
- › Zeige Interesse an der Arbeit deines Gegenübers und Respekt dafür.
- › Frage dein Gegenüber nach seiner Einschätzung zu Sachverhalten und gestalte ein Gespräch.
- › Nimm Äusserungen und Anliegen deines Gegenübers ernst und gehe konstruktiv darauf ein, auch wenn sie nicht konstruktiv vorgetragen werden. Berücksichtige dabei aber deine eigenen Grenzen und fordere auch Respekt ein.
- › Sehe, nenne und dokumentiere auch positive Sachverhalte.

Vermittle Sicherheit

- › Sorge jederzeit für Transparenz darüber, wieso du was tust und sagst.
- › Sorge für Transparenz bezüglich Rollen, Erwartungen, verfügbaren Unterstützungsmöglichkeiten, Konsequenzen aus Handlungen, Umsetzbarkeit von Wünschen etc.
- › Sorge für klare Strukturen im Ablauf der Kontrolle und zeige diese auf.
- › Sei berechenbar in deinem Auftritt, strahle gleichzeitig Selbstsicherheit und Ruhe aus.
- › Sei dir selbst absolut im klaren, was du erreichen willst und schalte innere Ambivalenzen während der Kontrolle aus. Keine äussere Klarheit, ohne innere Klarheit.
- › Zeige deine Grenzen auf, sobald sie verletzt werden, und setze sie konsequent durch.

Grenzen setzen



Grenzen setzen

"So, jetzt erwarte ich Respekt. Ich bringe Ihnen auch Respekt entgegen. Ich verstehe, dass Sie emotional sind, aber jetzt reicht es. Ich habe es verstanden. Sie sind wütend auf mich, das dürfen Sie sein. Aber jetzt geht es um die Sache".



Grenzen setzen

"Das tut nichts zur Sache, wieviel ich verdiene. Ich spreche auch anständig mit Ihnen, bitte sprechen Sie auch anständig mit mir und mässigen Sie Ihre Stimme. Ansonsten können wir dieses Gespräch nicht fortsetzen".



Gewähre Autonomie

- › Beziehe das Gegenüber in die Kontrolle ein.
- › Versuche vom Gegenüber ein Einverständnis zum vorgesehenen Ablauf der Kontrolle zu erhalten und berücksichtige berechnigte Anliegen zur Änderung der Reihenfolge.
- › Suche im Rahmen deines Handlungsspielraums nach Möglichkeiten, Autonomie zu gewähren. Zum Beispiel beim Setzen von Fristen oder der konkreten Ausgestaltung von Massnahmen.
- › Zeige Alternativen und Lösungswege auf, wie Missstände behoben und künftig vermieden werden können.
- › Zeige proaktiv auf, wann und wie sich das Gegenüber äussern kann. Biete laufend die Möglichkeit zum Dialog und zeige Rekursmöglichkeiten und andere Rechtsmittel auf.

Zeige Empathie

- › Entwickle Verständnis für dein Gegenüber und zeige dies auch.
- › Bei Handlungen, die für das Gegenüber unangenehm sind: Sprich an, wie die Situation für das Gegenüber ist, zeige Verständnis dafür und bedanke dich für die Kooperation.
- › Akzeptiere Emotionen, gib ihnen Raum und versuche zu verstehen, was dahintersteht.

Was ist professionelle Empathie?

Eine Haltung:

- › Die erhöhte Emotionalität des Gegenübers wird als etwas Nachvollziehbares angenommen.
- › Das heisst in der Konsequenz auch, Verständnis dafür aufzubringen, dass das Gegenüber zeitweise nicht rational handelt
- › Dieses Verständnis geht (oft) nicht mit Einverständnis einher.
- › Das Verständnis wirkt sich auch nicht auf die Neutralität der Vollzugsperson oder das Kontrollergebnis und führt nicht dazu, dass die Vollzugsperson unklare Aussagen macht.

Eine Methode:

- › Die Perspektive des Gegenübers wird nachvollzogen, um Verständnis zu entwickeln.
- › Dieses Verständnis wird dem Gegenüber auch gezeigt (wiederum ohne Einverständnis zu signalisieren). Zum Beispiel durch:
 - › Widerspiegelung.
 - › Konkretisierungs- und Superlativfragen.
 - › Solidarisierung auf der Emotionsebene.


Professionelle Empathie als Methode

- › Emotionen wahrnehmen
 - › Achte dich auf verbale, nonverbale und paraverbale Äusserungen und frage dich, welche Emotionen dahinterstehen.
- › Emotionen ernst nehmen
 - › Nimm die Emotionen des Gegenübers ernst und seine emotionale Reaktion als normalen Bestandteil eines Konfliktes an.
- › Verständnis entwickeln
 - › Interpretiere emotionale Reaktionen als Ausdruck grosser persönlicher Not und nicht als Reaktion auf dich persönlich.
 - › Lege deinen Fokus auf diese Not und ihre Ursachen und versuche, Verständnis dafür aufzubringen.
- › Verständnis zeigen
 - › Siehe nächste Folie

Professionelle Empathie als Methode

- › Widerspiegelung
 - › Äussere, wie du das Gegenüber wahrnimmst und welche Emotionen und Bedürfnisse du beim Gegenüber vermutest. Nutze dabei zu Beginn eher allgemeine Ausdrücke für Gefühle und werde allenfalls nach und nach konkreter.
- › Konkretisierungs- und Superlativfragen
 - › Frage, was genau zu diesem Gefühl führt oder was am meisten zu diesem Gefühl beiträgt.
- › Solidarisierung auf der Emotionsebene
 - › Äussere, dass du verstehst, dass die Situation dieses Gefühl auslöst oder sage, dass es dir in dieser Situation gleich gehen würde.
 - › Sag nicht „~~ich verstehe~~“, sondern was du verstehst.

Best Practice: Befähigungskonzept Rolle und Konflikte



Kanton Zürich
Gesundheitsdirektion
Betriebskonzept
Befähigung zum Umgang mit Konflikten und
Förderung der Rollenklarheit
Veterinäramt

Ausgabe: 31. Oktober 2023
CNT, Int. Kom / UmgangKonflikte_Rollenkompetenz / vo
1/14

Das Konzept wurde von Oliver Renggli, BrainDate AG, und Regula Vogel, Kantonstierärztin, für das Veterinäramt des Kantons Zürich erstellt und anfangs 2023 definitiv verabschiedet und die Umsetzung gestartet. Es ist das Ergebnis eines mehrstufigen Prozesses, in den Mitarbeitende aller Hierarchiestufen des Veterinäramts Zürich eingebunden waren. Das Konzept baut auf den Aus- und Weiterbildungs-Modulen für amtliche Tierärztinnen/-tierärzte, Fachexpertinnen/-en und Fachassistentinnen/-assistenten (ATA, AFE, AFA) auf. Grundlagenschulung und Trainings stellen Fortbildungen nach der Verordnung über das Personal im öffentlichen Veterinärdienst dar.

Das vorliegende Dokument ist als Betriebskonzept ausgestaltet. Es steht den Veterinärdiensten von Bund und Kantonen zur Verfügung, falls sie dieses ganz oder teilweise übernehmen wollen.

Inhaltsverzeichnis

1. Ausgangslage	2
2. Bedarfsanalyse: Angestrebte Performanz	2
3. Grundannahmen	3
3.1 Konfliktfähigkeit, Rollengestaltung und Selbstkompetenz sind Kernkompetenzen	3
3.2 Kommunikations- und Konfliktfähigkeit sind multifaktoriell bestimmt und müssen deshalb auch auf verschiedenen Ebenen gefördert werden	3
3.3 Eine Investition in die Weiterentwicklung der genannten Fähigkeiten kostet Ressourcen und setzt Ressourcen frei	4
3.4 Schlussfolgerungen	5
4. Ziele des Befähigungskonzepts Umgang mit Konflikten u.Förderung der Rollenklarheit	6
4.1 Globalziel	6
4.2 Primärziele	6
4.3 Sekundärziele	6
5. Massnahmen und Gefässe	7
5.1 Grundlagenschulung: Eintägiger Kurs	8
5.2 Regelmässige Teamtrainings: "Rollenklarheit und Umgang mit Konflikten"	9
5.3 Training im Umgang mit Gefahr und Gewalt	11
5.4 Begleitete Kontrolle	11
5.5 Intervisoren für Teamleiterinnen und Teamleiter	12
5.6 Zugang zu Einzelcoaching	12
6. Evaluation: Regelmässige Prozesskontrollen und Qualitätssicherung	13
7. Übersicht über die Gefässe und Massnahmen	14
8. Verzeichnis der Anhänge zum Betriebskonzept	14

- › Grundlagenschulung für alle Mitarbeitenden um eine gemeinsame Sprache und eine gemeinsame Haltung zu entwickeln.
- › Regelmässige Teamtrainings um Verhalten zu trainieren, Sicherheit zu gewinnen und Muster zu verändern.
- › Konzept steht auf AWISA zur Verfügung. Alle Veterinärdienste sind eingeladen, sich anzuschliessen.

Quelle und Kontaktdaten

Quelle:

Renggli, O. (2023): *Konfliktmanagement beim Vollzug von Kontrollen und Massnahmen im öffentlichen Veterinärwesen.* BrainDate.

Kontakt:

- › Oliver Renggli, BrainDate AG
oliver.renggli@braindate.ch
- › Telefon: 043 321 36 29
Direkt: 076 325 17 80
- › [Linkedin](#)

