

TOP im Gesundheitsjob



Lore Wehner · Alina Wehner

# Dicke Luft

Konfliktmanagement  
in Gesundheitsberufen

*2. Auflage*

 Springer

Top im Gesundheitsjob

## **TOP im Gesundheitsjob - Einfach zum Mitnehmen!**

Die Pocketreihe für Berufe im Gesundheitswesen mit Themen für Ihre Karriere und die persönliche Weiterentwicklung.

Top im Gesundheitsjob bietet Ihnen zum schnellen Nachlesen und Anwenden:

- Wissen rund um Themen für eine bessere Ausgangsposition in Gesundheitsberufen
- Autoren aus den Gesundheitsberufen
- Konzentration auf die wesentlichen, für die Umsetzbarkeit wichtigen Inhalte
- Eine kurzweilige und informative Wissensvermittlung
- Selbsttests, Übungen und Trainingsprogramme

Lore Wehner • Alina Wehner

# Dicke Luft - Konflikt- management in Gesundheits- berufen

2. Auflage

 Springer

Lore Wehner  
Wien, Österreich

Alina Wehner  
Wien, Österreich

ISSN 2625-9400

ISSN 2625-9419 (electronic)

Top im Gesundheitsjob

ISBN 978-3-662-68663-8

ISBN 978-3-662-68664-5 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-662-68664-5>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2012, 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Sarah Busch

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

# Vorwort

Kompakt, praxisnah, lesbar und damit hilfreich, so sollte diese neue Reihe für Berufstätige an der Basis sein. Die Bücher „Top im Gesundheitsjob“ sind untereinander vernetzt.

Berufsgruppen aller Sparten und Führungskräfte unterschiedlichster Positionen fühlen sich mit dem stetig wachsenden Konfliktpotenzial in ihrem beruflichen Alltag belastet oder überfordert. Meist werden Zeit-, Personalmangel oder das Fehlen finanzieller Ressourcen als Grund angeführt, sich nicht mit Konfliktmanagement zu befassen. Hauptursachen der „Konfliktscheuheit“ scheinen allerdings Schulungsmangel und der Mangel an Konfliktkompetenz zu sein.

Geschulte Mitarbeiter\*innen und Führungskräfte betreiben aktive Konfliktarbeit in ihrem Arbeitsgebiet. Gelebte Konfliktkultur im Unternehmen trägt zu positivem Arbeits- und Betriebsklima und zur Gesundheitsförderung bei.

Werden Konflikte mit internen Spezialist\*innen wie betrieblichen Konfliktlots\*innen oder mit externen Spezialist\*innen wie Coaches, Mediator\*innen oder Supervisor\*innen aufgearbeitet, minimiert sich die vielerorts vor-

## **VI Vorwort**

herrschende Mitarbeiter\*innenfluktuation. Burnout und Mobbingtendenzen können dadurch reduziert werden.

Dieses Buch soll Ihren ganz persönlichen Werkzeugkoffer füllen, um Sie für den Alltag im Gesundheits- und Krankenpflegebereich mit neuen Kompetenzen, Wissen und Erfahrung auszustatten.

Wien  
2023

Lore Wehner

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Eine Einführung in die Konfliktarbeit</b>	1
1.1	Wo aber beginnt Konfliktprävention?	3
1.2	Warum Konfliktprävention?	4
1.3	Stellenwert einer kompetenten Führung	10
	Fazit	12
	Literatur	13
<b>2</b>	<b>Verständnis und Ursachen von Konflikten im Gesundheits- und Krankenpflegebereich</b>	15
2.1	Konfliktebenen	21
2.2	Konflikte in Gesundheitseinrichtungen	22
2.3	Häufige Konfliktursachen im Gesundheits- und Krankenpflegebereich	23
2.4	Signale für das Vorhandensein von Konflikten	26
2.5	Eskalationsstufen eines Konflikts	28
	Fazit	36
	Literatur	37
<b>3</b>	<b>Konfliktfolgen und ihr Einfluss auf Verhalten und Bedürfnisse</b>	39
3.1	Veränderungen im inneren und äußeren Verhalten	40
3.2	Konflikte und Bedürfnisorientiertheit	41
3.3	Förderliche Grundhaltung für eine aktive Konfliktarbeit	45



## VIII Inhaltsverzeichnis

3.4	Problem- und Konfliktlösungsprozess	51
3.5	Konfliktkosten	57
	Fazit	61
	Literatur	62
<b>4</b>	<b>Konflikte in den Teamentwicklungsphasen – Rollen und Aufgaben der Führungskraft</b>	<b>63</b>
4.1	Orientierungsphase	67
4.2	Konfliktphase	72
4.3	Norm- und Regelphase	78
4.4	Arbeitsphase	84
4.5	Auflösungsphase	91
	Literatur	97
<b>5</b>	<b>Bedeutung der Konfliktstile in der Konfliktbearbeitung</b>	<b>99</b>
5.1	Die Konfliktleugner*innen	101
5.2	Die Entgegenkommenden	102
5.3	Die Lösungsfinder*innen	104
5.4	Die Konfliktkämpfer*innen	105
5.5	Die Kompromissfreudigen	107
5.6	Wie die Persönlichkeit den Konfliktstil beeinflusst	108
	Literatur	112
<b>6</b>	<b>Arbeits- und Betriebsklima – Konfliktfaktor im Gesundheits- und Krankenpflegebereich?</b>	<b>113</b>
6.1	Arbeitszufriedenheit	117
6.2	Führungsstile und Auswirkungen auf die Unternehmens- und Konfliktkultur	120
6.3	Führungskreis	130
	Fazit	132
	Literatur	132
<b>7</b>	<b>Bewusst und achtsam kommunizieren</b>	<b>133</b>
7.1	Vier Seiten einer Nachricht – Das Vier-Ohren-Modell	137
7.2	ICH- und DU-Botschaften	143
7.3	Bedürfnisse, Gefühle und Werte	148
7.4	Achtsam miteinander kommunizieren	162
	Literatur	169

<b>8</b>	<b>Bewährte Methoden zur aktiven Konfliktbearbeitung</b>	171
8.1	Mediation	172
	Fazit	186
8.2	Konfliktlots*innen	187
	Fazit	197
8.3	Supervision	198
	Fazit	201
8.4	Moderation	202
	Fazit	207
8.5	Coaching	208
	Literatur	210
<b>9</b>	<b>Kreativer Werkzeugkasten für die aktive Konfliktarbeit</b>	213
9.1	10 goldene Teamregeln	218
9.2	6-Ombrello-Methode	221
9.3	Kollegiale Beratung/Intervision	226
9.4	Ballonfahrt im Team	230
9.5	Zauberstab – Ice-Breaker in der Konfliktarbeit	235
9.6	Paradoxe Intervention	238
9.7	Konfliktbarometer	241
9.8	Einrichten einer Clearingstelle	243
9.9	Helfer*innenkonferenz	246
9.10	Arbeit an Werten und Haltung/Teamentwicklung	250
9.11	Resilienz stärkende Ressourcendusche	254
	Literatur	258
<b>10</b>	<b>In aller Kürze</b>	259
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	261

# Über die Autorinnen



**Lore Wehner** M. A. Leitung Institut ilw – Bildung, Beratung und Entwicklung für Generationen

Coach, Mediatorin, Supervisorin, Trainerin, Unternehmensberaterin, Dozentin

Konzeption: „Betriebliche Konfliktlots\*innen im Gesundheits- und Krankenpflegebereich“, „Geriatrische Aktivierungsfachkraft“, „Beziehungsvolle, sensorische Aktivierung und Pflege – ein ganzheitliches Pflege- und Aktivierungskonzept“

## XII Über die Autorinnen

und „Sensorische Aktivierung – ein Förderkonzept für Hochbetagte oder Menschen mit demenziellem Syndrom“

E-Mail: [info@lorewehner.at](mailto:info@lorewehner.at)

Website: [www.lorewehner.at](http://www.lorewehner.at), [www.coaching-lorewehner.at](http://www.coaching-lorewehner.at)



**Alina Wehner** B. Sc. Bachelorabschluss in Wirtschaftspsychologie, i. A. Masterstudium Organisations- und Personalentwicklung, Erfahrung als Co-Trainerin und Seminarassistentin am Institut ilw

E-Mail: [alina.ivonne.wehner@gmail.com](mailto:alina.ivonne.wehner@gmail.com)



# 1

## Eine Einführung in die Konfliktarbeit

**Zusammenfassung** Konflikte im Gesundheits- und Krankenpflegebereich gehören zum Alltag aller Berufsgruppen in diesem Umfeld. Insbesondere Führungskräfte sind mit dem stetig steigenden Bedarf an Konfliktmanagement und Konfliktbearbeitung im Team, mit An- und Zugehörigen, Bewohner\*innen, Klient\*innen und Patient\*innen beschäftigt. Aus diesem Grund benötigen Führungskräfte zusätzliche Kompetenzen, um Konfliktarbeit professionell umsetzen zu können. Dazu gehört auch, dass Führungskräfte wissen, wann sie externe Expert\*innen zur Konfliktbearbeitung hinzuziehen sollten.

**Wenn Konflikte sich zu einem endlosen Streit hinziehen, so hat dies meist seinen Grund darin, dass wir verlernt haben mit den Augen des anderen zu sehen, mit den Ohren des anderen zu hören und mit dem Herzen des anderen zu fühlen. (Alfred Adler)**

Sie kennen bestimmt Aussagen wie *„Konflikte als Chance“*, *„Konflikte sind wichtig, sie zeigen Veränderung auf, machen Veränderung und neue Wege möglich“*, *„Konflikte zeigen Schwachstellen und Fehler auf, welche Sie dann zum Positiven verändern können!“*, *„Konflikte gehören zur Weiterentwicklung und zum Teambuilding einfach dazu.“* oder *„Konfliktkultur hängt von der Führung ab!“*

Wenn Sie sich gerade in einer Konfliktsituation befinden, werden Sie vielleicht sagen: *„Das kann ich schon nicht mehr hören!“*, *„Das habe ich schon hundertmal gehört, doch ändert es nichts an meiner Situation!“* Sie werden erst nach Aufarbeitung oder Lösung des Konflikts sagen: *„Dieser Konflikt war eine tolle Chance für mich und für mein Team. Ich/wir konnte/n viel daraus lernen und erfahren, es hat eine Weiterentwicklung gebracht oder einen neuen Weg eröffnet.“*

Sehr oft erlebe ich aber, dass höchst motivierte Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen aller Berufssparten schnell an die Grenzen des Machbaren kommen, denn in kleinen wie in großen Organisationen gibt es nach wie vor vielerorts hierarchisches Denken, welchem sich Führungskräfte und alle weiteren Berufsgruppen im Gesundheits- und Krankenpflegebereich unterordnen müssen, was Veränderung oder aktive Konfliktarbeit meist schon im Keim ersticken lässt.

Das Berufsbild von Führungskräften und auch das von allen weiteren Berufsgruppen im Gesundheits- und Krankenpflegebereich hat sich in den letzten Jahren stark verändert. Eine Vielzahl an weiteren Aufgaben und Tätigkeiten ist hinzugekommen. Führungskräfte und auch Mitarbeitende klagen über permanenten Zeitmangel, welcher sich nicht nur auf die Pflege- und Betreuungsqualität, sondern auch auf die Teamkultur, das Arbeits- und Betriebsklima, die Bereitschaft und auch die Möglichkeit zur aktiven Konfliktbearbeitung auswirkt. Zeitmangel bringt meist jegliche Bemühungen zum Stillstand, eine Konfliktkultur im Team bzw. am Arbeitsplatz zu implementieren.

Der Fachkräftemangel bewirkt andererseits, dass viele Organisationen und Unternehmen nun vermehrt auf Gesundheitsprävention und Betriebliche Gesundheitsförderung Wert legen, damit die Mitarbeitenden gesund bleiben und länger im Berufsfeld verweilen. Die Bewusstheit, dass für ein positives Arbeits- und Betriebsklima ein aktives Konfliktmanagement von Bedeutung ist, hat nahezu in allen Betrieben Einzug gehalten. Beobachtet wird, dass externe Konfliktbegleitung wie z. B. mittels Supervision, Coaching, Mediation oder Teamentwicklung zum Selbstverständnis im Gesundheits- und Krankenpflegebereich gehört.

Geld und Zeitressourcen für Konfliktarbeit zur Verfügung zu stellen, zahlt sich aus! Denn nur dort, wo Mitarbeitende mit ihren Anliegen, Herausforderungen und Bedürfnissen ernst genommen werden und diese Unterstützung und Hilfestellung am Arbeitsplatz erhalten, bleiben sie dem Unternehmen auch längerfristig erhalten.

Gelebte Konfliktkultur, Angebote und Maßnahmen zur Konfliktprävention wie auch Möglichkeiten und Angebote zur aktiven Konfliktarbeit am Arbeitsplatz sind damit zu einem wichtigen Bestandteil der Betrieblichen Gesundheitsförderung in Krankenhäusern, Alten- und Pflegeheimen, Geriatrie- und Tageszentren, Wohngemeinschaften uvm. geworden.

## **1.1 Wo aber beginnt Konfliktprävention?**

Konfliktprävention beginnt z. B. damit, dass Mitarbeitende am Arbeitsplatz an Angeboten wie Massage, Yoga, Qi Gong, Entspannungstraining, Rückengymnastik usw. teilnehmen können und dass der Zugang zu Angeboten wie Einzel-

oder Teamsupervision, Teamcoaching, Mediation oder Teamentwicklung vereinfacht wird. Noch wichtiger erscheint jedoch, dass Führungskräfte bereits in ihren Basisausbildungen Tools und Kompetenzen erwerben, damit sie professionelle Konfliktarbeit mit und im Team durchführen können. Damit einhergehend sollte in allen Ausbildungen Kommunikation und Konfliktarbeit verstärkt gelehrt, kommuniziert und trainiert werden.

## 1.2 Warum Konfliktprävention?

Mitarbeitenden im Gesundheits- und Krankenpflegebereich fehlt sehr oft die Zeit für Austausch und Vernetzung und die Zeit, einander auf persönlicher Ebene näher zu kommen, um damit Verständnis und Empathie für die jeweils andere Berufsgruppe zu entwickeln. Wird auf jene Aspekte Wert gelegt, findet Konfliktprävention statt. Das große Konkurrenzdenken wird damit verabschiedet, Neues kann Einzug halten. Meist ist die Kommunikation im Gesundheits- und Krankenpflegebereich auf Dokumentation, Fallbesprechungen, Patient\*innenbesprechungen, Gespräche mit und über Bewohner\*innen und An- und Zugehörige beschränkt. Zeit für Befindlichkeit, persönliche Anliegen usw. ist kaum gegeben. Rückmeldungen vieler meiner Teilnehmer\*innen bei Seminaren, Coachings und Supervisionen waren: *„Ich habe das Gefühl wertlos zu sein, ausgenutzt zu werden, nicht wahrgenommen oder anerkannt zu werden für meine Leistungen, meinen Einsatz. Ich bekomme nur negatives Feedback, positives Feedback höre ich kaum bis nie“*, *„Ich als Person bin meinem Betrieb egal. Es geht nur um Leistung und Funktion, oder ich bin zwar in einer Führungsposition, doch habe ich nichts zu sagen“*. Diese Aussagen zeigen, dass hoher Bedarf nach Anerkennung be-



steht. Das Eingestehen der erbrachten Leistungen von Mitarbeitenden kann helfen, Konflikten im Team vorzubeugen.

Veränderung und Wandel im Gesundheits- und Krankenpflegebereich haben bereits begonnen. Nach meinem Gefühl sollte auf der einen Seite Altbewährtes als kostbarer Schatz bewahrt werden, auf der anderen Seite sollte Offenheit für Neues, für neue Methoden und Techniken gegeben sein.

Denken Sie über folgende Fragen in Bezug auf das eigene Alter nach:

- Wie und wo möchte ich im Alter leben?
- Wer soll mich im Alter oder bei Krankheit pflegen?
- Was wird mir bei Krankheit wichtig sein?
- Was erwarte ich mir von meinem Lebensabend, den ich vielleicht in einer geriatrischen Einrichtung verbringen muss?

Ich stelle meinen Seminarteilnehmer\*innen und den Absolvent\*innen meiner Lehrgänge, sehr oft jene Fragen. Die Antwort nach ihren Praktika lautet meist: *„Ich möchte zu Hause leben und sterben, in ein Pflegeheim oder ein Demenzzentrum möchte ich nie.“* Vor dem Praktikum sind einige überzeugt, auch in einem Alten- oder Pflegeheim arbeiten zu können. Doch Zeitdruck, hohe psychische Belastung, ungesundes Teamklima, ungelöste, nicht aufgearbeitete Konflikte im Team, mit Patient\*innen, Bewohner\*innen, den An- und Zugehörigen aber auch den Führungskräften werden als belastend erlebt. Daher wirkt ein Einblick in die Berufspraxis teilweise abschreckend. Diese Aussagen zeigen auf, dass weiterhin Veränderung und Wandel im Gesundheits- und Krankenpflegebereich dringend notwendig sind.

Gesundheitsfördernde Maßnahmen in Einzel- aber auch in Gruppenform stärken das Team, motivieren Mitarbeitende, senken die Fehlerhäufigkeit, minimieren Krankenstandstage sowie Beschwerden und Konflikte im Team, da die Mitarbeiter\*innen Zeit außerhalb der Station zusammen verbringen, sich etwas Gutes tun und entspannt zurück an den Arbeitsplatz kommen. Damit können gesundheitsfördernde Maßnahmen wunderbar als Maßnahmen für eine positive Kommunikations- und Konfliktkultur gesehen werden. Gesunde, entspannte Mitarbeiter\*innen und Führungskräfte tragen Konflikte sozusagen auf einer „anderen Ebene“ aus. Es wird davon Abstand genommen, nicht miteinander zu sprechen, Konflikte nicht direkt auszutragen oder ihnen durch Arbeitsplatzwechsel aus dem Weg zu gehen. Mitarbeiter\*innen lernen offener, achtsamer, respektvoller, verständnisvoller und empathischer miteinander zu kommunizieren, was sich zusätzlich positiv auf den Umgang mit Patient\*innen, Bewohner\*innen, An- und Zugehörigen sowie auf die Teamkultur auswirken kann.

### Wichtig

Bei der Gesundheitsförderung sollen „...Ressourcen gestärkt werden, die als Voraussetzung für die Verbesserung der Gesundheitsentwicklung gelten“ (Hurrelmann et al. 2018, S. 27). Gesundheitsfördernde Maßnahmen sind all jene Maßnahmen, welche die körperliche, geistige und seelische Gesundheit der Mitarbeiter\*innen bewahren und erhalten (Hurrelmann et al. 2018; Uhle und Treier 2015), z. B. Rückengymnastik, Massagen, Entspannungstechniken oder Stressprävention. Probieren Sie es aus!

Ein wichtiger Faktor ist die Schulung der Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen zu den Themen Konfliktmanagement, lösungsorientierte Kommunikation und Konfliktlösung, wobei neben grundlegendem Wissen über Kommunikation Werkzeuge für positive, kompetente Konfliktarbeit mitgegeben werden. Innerbetriebliche Maßnahmen wie Beschwerde- und Konfliktmanagement sollten den Fokus daher nicht nur auf Patient\*innen, Bewohner\*innen oder An- und Zugehörige richten, sondern eben auch auf die Mitarbeiter\*innen. So können z. B. interne betriebliche Konfliktlots\*innen für Patient\*innen, Bewohner\*innen, An- und Zugehörige und auch Führungskräften und Mitarbeitenden aller Sparten als Ansprechpartner\*innen zur Verfügung stehen. Aktiv gelebte Konfliktarbeit im Unternehmen ist ein Schlüssel für erfolgreiche, funktionierende Zusammenarbeit, Kommunikation und Konfliktlösung!

Es erscheint erstaunlich, dass gegen vorhersehbare Konflikte kaum präventive Maßnahmen getroffen werden, um dem Problempotenzial entgegenzuwirken. Ausprobiert wird nach meinem Erleben sehr oft die „Feuerwehrstrategie“. Den Mitarbeitenden wird zunächst enorm viel Freiraum z. B. zur Dienstplangestaltung nach dem Motto *„Organisiert euch das selbst!“* gegeben. Doch wenn es nicht klappt (und es funktioniert erfahrungsgemäß nur selten) wird der Dienstplan von der Stationsleitung (der Feuerwehr) erstellt. Dies passiert sehr häufig ohne ein Eingehen auf die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter\*innen, da der Plan *„gerecht sein soll“*, was dazu führt, dass Einzelpersonen mit ihren Anliegen nicht wahrgenommen werden können.

### Beispiel aus der Praxis

Von der Stationsleitung wurde eine Beschwerde seitens Angehöriger thematisiert: *„Der ständige Streit Ihrer Mitarbeiter\*innen im Aufenthaltsraum über die Dienstplangestaltung belastet unsere Mutter, dies muss ein Ende haben.“* Folgende Reaktionen gab es im Team:

1. Gruppe: *„Wir werden unsere Konflikte im Dienstzimmer austragen, es wird nicht mehr vorkommen.“*
2. Gruppe: *„Eine Frechheit von den Angehörigen. Denen werden wir es zeigen.“*
3. Gruppe: Enthielt sich ihrer Meinung.

Die Stationsleitung teilt dem Team mit, dass der Dienstplan bis zur nächsten Dienstbesprechung fertig sein muss. Zwei von insgesamt fünf Bezugspflegegruppen geben Ende Oktober einen vollständigen Dienstplan ab. Der Dienstplan von drei Gruppen ist nur halb fertig bis leer. Erzürnt zerreißt die Stationsleitung den Dienstplan, teilt den Mitarbeiter\*innen mit, dass nun sie die Einteilung übernehmen wird und dass sich keiner über den Dienstplan beschweren soll, der bei der Dienstbesprechung vorgestellt wird. Bei einigen herrscht Freude über die Einteilung, bei einigen löst der Dienstplan Wut, Zorn und Enttäuschung aus.

Die Mitarbeiter\*innen gehen den Weg zur Pflegedienstleitung und zum Betriebsrat. Die Pflegedienstleitung unterstützt die Stationsleitung, auch wenn sie selbst das „Problem Dienstplan“ anderes gelöst hätte. Es kommt zu einer Besprechung mit dem Betriebsrat, in der dieser darauf hinweist, dass man auf Alleinerziehende und Mitarbeiter\*innen aus anderen Nationen Rücksicht nehmen muss. Es bleibt dennoch bei dem eingeteilten Dienstplan.

Dann kommt die Weihnachtszeit. Die alleinerziehende Mutter, die zu Weihnachten frei haben wollte und nicht frei bekommen hat, meldet sich krank. Der Mitarbeiter, der für vier Wochen in sein Heimatland fliegen wollte, ebenfalls. Ein weiterer Mitarbeiter meldet sich krank. Eine Mitarbeiterin nimmt Pflegeurlaub. Der Dienstplan muss geändert, Dienste müssen abgedeckt werden. Die Stimmung im Team sinkt, es wird Dienst nach Vorschrift gemacht.

Besondere Angebote werden gestrichen, wie z. B. der Weihnachtspunsch für An- und Zugehörige oder die Weihnachtsfeier am Heiligen Abend mit den Bewohner\*innen. Damit wirkt sich der Konflikt auf die Bewohner\*innen- und An- und Zugehörigenebene aus. Einige müssen Dienste übernehmen, obwohl sie frei hätten. Es kommt für sie zu einer enormen Mehrbelastung. Nach Weihnachten sind alle Mitarbeiter\*innen wieder im Dienst – es herrscht gespannte Stimmung im Team.

Als die alleinerziehende Mutter einen Dienst tauschen möchte, bekommt sie zur Antwort: *„Du warst ja Weihnachten krank, wirst dich ja gut erholt haben.“* Der Mitarbeiter, der nach Hause fliegen wollte, bittet einen Kollegen bei der Pflege einer hochpflegebedürftigen Person um Hilfe. Ihm wird gesagt: *„Du hast uns zu Weihnachten auch nicht geholfen, jetzt hilf dir mal selbst!“* Misstrauen und mangelnde Kooperation im Team sind die Folgen, das Miteinander im Team bleibt schwierig. Mitarbeiter\*innen stehen ihrer Stationsleitung skeptisch gegenüber, das Vertrauen ist gesunken. Die Kompetenz der Führungskraft wird infrage gestellt.

Die Stationsleitung nutzt die Methode des Einzelcoachings um Klarheit über die Konfliktsituation und auch über ihre berufliche Aufgabe und Rolle zu bekommen. Sie erkennt: *„Ich habe den Überblick verloren, das Coaching wird mir helfen, wieder den Durchblick zu bekommen.“* Sie bietet ihren Mitarbeiter\*innen Supervision an, doch diese wird vom Großteil des Teams abgelehnt, da man befürchtet, dass alles dort Besprochene an die Stationsleitung weitergegeben wird. Eine Aussage von Mitarbeiter\*innen: *„Die, die kommen sollten, kommen ja sowieso nicht.“* Da die Stimmung im Team weiterhin sehr unkooperativ ist, entschließt sich die Stationsleitung in Absprache mit der Pflegedienstleitung ein verpflichtendes Teamcoaching für alle Mitarbeiter\*innen über den Zeitraum von zwei Monaten zu organisieren. Es wird ein externer Coach gewählt.

## 1.3 Stellenwert einer kompetenten Führung

Wer Menschen führt, muss Menschen mögen. (Joachim Bruhn)

Das Beispiel hat gezeigt, wie wichtig kompetente Führung ist. Führungsstile gibt es viele, doch um Menschen führen zu können, ist ein grundlegendes Verständnis für den Menschen selbst unabdingbar. Nur wenn Mitarbeiter\*innen, Kolleg\*innen, Patient\*innen und An und Zugehörige sich angenommen, wahrgenommen, respektiert, anerkannt und wertgeschätzt fühlen, kommt es zur Kooperation und gewünschten Zusammenarbeit. Nur dann kann Motivation entstehen und aufgebaut werden. Ein angenehmes, gut funktionierendes Arbeits- und Betriebsklima hängt zum Großteil von der jeweiligen Führungskraft, deren Führungsstil, Führungsverhalten, Führungsverständnis und Führungskompetenzen ab. Darüber hinaus hat der Führungsstil einen wesentlichen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter\*innen (Megawati et al. 2022). Vielerorts gibt es Führungskräfte, denen wichtige „Tools“ in ihrem „Werkzeugkoffer“ fehlen.

Grundwerkzeuge („Tools“) im „Werkzeugkoffer“ einer erfolgreichen Führungskraft wären z. B. die folgenden Kompetenzen:

- Achtsame, empathische Kommunikation und Gesprächsführung, sowohl allgemein wie auch mit „herausfordernden Persönlichkeiten“,
- Führung von zielorientierten Mitarbeiter\*innengesprächen (Mentzel 2020),

- Persönlichkeit, Haltung, Werte, Ethik, Führung, Bedürfnisse,
- Konflikt- und Krisenmanagement,
- Coaching bzw. Instrumente und Methoden zur gelingenden Mitarbeiter\*innenführung, der Moderation von Team-, Konfliktgesprächen und Klausuren,
- Teamarbeit, Kommunikation und Pflege, Angehörigenarbeit,
- Unternehmensorganisation oder Projektmanagement,
- Motivationstraining, Ziele im und mit dem Team erreichen zu können,
- Zeit- und Stressmanagement.

Der Grundsatz „*Eine gute Führungskraft ist nur dann eine gute Führungskraft, wenn sie alles allein lösen kann!*“ verliert zum Glück immer mehr an Bedeutung. Kompetente Führungskräfte wissen, wann sie Hilfe von Spezialist\*innen wie Konfliktlots\*innen, Mediator\*innen, Coaches, Moderator\*innen, Supervisor\*innen, einer Teamentwicklung oder einer Unternehmensberatung usw. in Anspruch nehmen sollten und mit welcher Methode sie ihr Team und ihre Mitarbeiter\*innen unterstützen können.

Die Auswahl der „passenden“ Methode hängt von der jeweiligen Situation, den beteiligten Personen, deren Kompetenzen und Konflikterfahrungen, den Rahmenbedingungen, dem vorhandenen Zeitrahmen und den zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln ab.

Dieses Buch soll Ihren ganz persönlichen Werkzeugkoffer füllen, um Sie für den Alltag im Gesundheits- und Krankenpflegebereich mit neuen Kompetenzen, Wissen und Erfahrung auszustatten.

## Fazit

- Nutzen Sie die Methode des Teamcoachings für schwierige Situationen. Sehr oft hilft es, wenn ein\*e externe\*r Spezialist\*in Ihr Team bei der Erarbeitung von Lösungsoptionen begleitet.
- Nutzen Sie die Kompetenz von betrieblichen Konfliktlots\*innen, ersuchen Sie diese mit Ihrem Team zu arbeiten.
- Nutzen Sie als Führungskraft das Einzelcoaching. Coaching ermöglicht Ihnen, neue Sichtweisen zu entdecken und zeigt neue Wege auf.
- Coaching stärkt Sie in Ihren Kompetenzen als Führungskraft.
- Betrifft dieses Thema Sie als Mitarbeiter\*in, sprechen Sie es bei der Supervision an.
- Nutzen Sie betriebliche Konfliktlots\*innen als Ansprechpartner\*innen, wenn Sie sich in einer Konfliktsituation befinden und diese allein nicht aufarbeiten oder lösen können.
- Egal ob Sie Führungskraft oder Mitarbeiter\*in sind – tun Sie sich etwas Gutes, nutzen Sie gesundheitsfördernde Angebote im Unternehmen.
- Nutzen Sie als Führungskraft mehrmals im Jahr die Möglichkeit eines externen Teamcoachings für Ihr Team.
- Planen und gestalten Sie Teamtage für und mit Ihrem Team außerhalb Ihrer Institution.
- Bewährt hat sich auch ein Stammtisch für Mitarbeiter\*innen, der einmal pro Monat stattfindet.
- Mediation ist eine weitere Möglichkeit eine\*n externe\*n Spezialist\*in hinzuzuholen.



## Literatur

- Hurrelmann K (2018) In: Richter M, Klotz T, Stock S (Hrsg) Referenzwerk Prävention und Gesundheitsförderung: Grundlagen, Konzepte und Umsetzungsstrategien, 5. Aufl. Bern: Hogrefe. <https://doi.org/10.1024/85590-000>
- Megawati M, Hamdat A, Aida N (2022) Examining linkage leadership style, employee commitment, work motivation, work climate on satisfaction and performance. Golden Ratio of Human Resource Management 2(1):1–14. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.86>
- Mentzel W (2020) Mitarbeitergespräche, 8. Aufl. Freiburg: Haufe
- Uhle T, Treier M (2015) Betriebliches Gesundheitsmanagement: Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt – Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen, 3. Aufl. Wiesbaden: Springer



# 2

## Verständnis und Ursachen von Konflikten im Gesundheits- und Krankenpflegebereich

**Zusammenfassung** Um Konfliktarbeit erfolgreich umsetzen zu können, sind Wissen und Verständnis über die Themenbereiche Ursachen von Konflikten in Gesundheits- und Krankenpflegebereichen, deren Auswirkungen, den Verlauf von Eskalationsstufen sowie Kenntnisse über Konfliktprävention am Arbeitsplatz notwendig. Ziel ist es, Konflikte frühzeitig zu erkennen, denn unbearbeitete Konflikte führen zu Demotivation sowie Stress, beeinflussen das Arbeits- und Betriebsklima und stören die Kommunikation im Team. Konflikte bieten jedoch auch die Chance, Schwachstellen aufzudecken, um neue Strategien, Sichtweisen und Wege entwickeln zu können.

Der Ursprung allen Konfliktes zwischen mir und meinen Mitmenschen ist, dass ich nicht sage, was ich meine und dass ich nicht tue, was ich sage. (Martin Buber)

Überall dort, wo Menschen zusammentreffen, zusammenarbeiten und zusammenleben, wo Menschen betreut oder gepflegt werden, wo es hierarchische Ebenen und Strukturen gibt, gehören Konflikte zum beruflichen Alltag.

Sehr oft wird jedoch zu vorschnell von einem Konflikt gesprochen. Nicht jede Meinungsverschiedenheit sollte gleich als Konflikt bezeichnet werden (Jiranek und Edmüller 2021). Ein großer Teil dieser Meinungsverschiedenheiten löst sich „ganz von selbst“, noch bevor sie zu einem richtigen Konflikt ausarten können, etwa durch die Entschuldigung einer Partei oder durch das Finden eines Kompromisses.

### **Konflikt**

Ein Konflikt beschreibt den „Zusammenstoß“ einer oder mehrerer Personen bzw. einer oder mehrerer Gruppen. Ein wichtiges, prägnantes und bezeichnendes Merkmal eines Konflikts ist, dass es im Team, in der Einrichtung oder im Unternehmen zu einer Blockade, zu Unproduktivität und Demotivation oder zum Stillstand kommen kann.

Ich wünsche mir, Konflikte einfach austragen zu können, sie zu lösen oder über sie zu sprechen und nicht darüber zu schweigen oder mit Dritten zu reden. (Pflegedienstleitung)

**Auslöser für Konflikte** Auslöser für Konflikte können unterschiedliche Interessen, Meinungen, Werte usw. sein. Auch nicht erfüllbare oder umsetzbare Wünsche, unerfüllte Bedürfnisse, blockierte persönliche oder berufliche Ziele bzw. abhanden gekommene berufliche Perspektiven können den Zusammenstoß bewirken.

In Unternehmen und Institutionen können als mögliche Konfliktursachen gesehen werden:

- starre hierarchische Ebenen,
- unklare Kompetenzbereiche,