

Top im Gesundheitsjob

Lore Wehner

Dicke Luft

Konfliktmanagement
in Gesundheitsberufen



 Springer

Top im Gesundheitsjob

Lore Wehner

Dicke Luft – Konfliktmanagement in Gesundheitsberufen

Mit 11 Abbildungen

Lore Wehner
Wien, Österreich

ISBN-13 978-3-642-24928-0
DOI 10.1007/978-3-642-24929-7

ISBN 978-3-642-24929-7 (eBook)

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

Springer Medizin
© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2012

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Planung: Susanne Moritz, Berlin
Projektmanagement: Ulrike Niesel, Heidelberg
Lektorat: Dr. Sirka Nitschmann, Werl-Westönnen
Umschlaggestaltung: deblik Berlin
Fotonachweis Umschlag: © Vertes Edmond Mihai/Shutterstock
Zeichnungen: Claudia Styrsky, München
Satz und Reproduktion der Abbildungen:
Fotosatz-Service Köhler GmbH – Reinhold Schöberl, Würzburg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Medizin ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer.com

Danksagung

Zum Gelingen dieses Buches haben Fr. Moritz (Springer-Verlag, Berlin Heidelberg) mit ihrer Ruhe, ihrer positiven Art und Motivation, als auch meine beiden Lektorinnen Mag.^a Stephanie Mörz und Mag.^a Silvia Hödl mit deren schier unendlicher Geduld beigetragen. Ein Dankeschön von Herzen, es war eine Freude mit Ihnen, Fr. Moritz, und euch, Stephanie und Silvia, zu arbeiten.

Stets als Feuerwehr im Einsatz war mein lieber Freund Helmut Hinterleitner. Danke Helmut, für deine großartige Unterstützung.

So freue ich mich auf das nächste Projekt mit so wunderbaren Menschen als Begleitern an meiner Seite.

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 und Führungskräfte betreiben aktiv Konfliktarbeit in ihrem Arbeitsgebiet. Gelebte Konfliktkultur im Unternehmen trägt zu positivem Arbeits- und Betriebsklima und zur Gesundheitsförderung bei.

Werden Konflikte mit internen Spezialisten wie einem betrieblichen Konfliktlotsen oder mit externen Spezialisten wie Coaches, Mediatoren oder Supervisoren aufgearbeitet, minimiert sich die vielerorts vorherrschende Mitarbeiterfluktuation. Burnout und Mobbingtendenzen werden minimiert.

Durch bewusste Schulungen können neue Wege eröffnet werden.

St. Marein bei Graz im Jänner 2012

Lore Wehner

Über die Autorin und die Koautorinnen



Lore Wehner

Lore Wehner M.A.

Leitung Institut ilw – Bildung, Beratung und Entwicklung für Generationen

Coach, Mediatorin, Supervisorin, Trainerin, Unternehmensberaterin

Konzeption: »Betrieblicher Konfliktlotse im Gesundheits- und Krankenpflegebereich«, »Beziehungsvolle, sensorische Aktivierung und Pflege – ein ganzheitliches Pflege- und Aktivierungskonzept« und »Sensorische Aktivierung – ein Förderkonzept für hochbetagte oder Menschen mit Demenz«

Mag. ^a Stephanie Mörz

Diplompädagogin, Nachhilfelehrkraft, Lektorin am Institut ilw

Mag. ^a Silvia Hödl

Verhaltensbiologin, Wissenschaftsmanagerin, Lektorin und Assistentin am Institut ilw

Inhaltsverzeichnis

1	Ein Einstieg	2
2	Konflikte	10
2.1	Konfliktebenen	14
2.2	Konflikte in Gesundheitseinrichtungen	15
2.3	Häufige Konfliktursachen im Gesundheits- und Krankenpflegebereich	17
2.4	Signale für das Vorhandensein von Konflikten	19
2.5	Eskalationsstufen eines Konflikts	21
2.6	Veränderungen im inneren und äußeren Verhalten	30
2.7	Konflikte und Bedürfnisorientiertheit	31
2.8	Förderliche Grundhaltung für eine aktive Konfliktarbeit	34
2.9	Problem- und Konfliktlösungsprozess	40
2.10	Konfliktkosten	44
3	Arbeits- und Betriebsklima – Konfliktfaktor im Gesundheits- und Krankenpflegebereich?	50
3.1	Arbeitszufriedenheit	53
3.2	Führungsstile und Auswirkungen auf die Unternehmens- und Konfliktkultur	55
3.3	Führungskreis	65
4	Empathisch-lösungs-orientierte Kommunikation	67
	<i>Lore Wehner, Silvia Hödl</i>	
4.1	Das Vier-Ohren-Modell	69
4.2	Vom Ich zum Du – Ich- und Du-Botschaften	71
4.3	Gewaltfreie Kommunikation	85
4.4	AIDA: Ein Gesprächsleitfaden für Konfliktsituationen	87

5	Konflikte in interkulturellen Teams	90
	<i>Stephanie Mörz</i>	
5.1	Überall Interkulturalität	90
5.2	Wieso Konflikte in interkulturellen Teams?	91
5.3	Hauptprobleme mit den Patienten aus anderen Kulturen	97
5.4	Identität und Kultur	101
5.5	Lösungsansatz Verständnis	102
6	Weitere Lösungsansätze zur aktiven Konflikt- aufarbeitung	104
6.1	Mediation	105
6.2	Konfliktlotsen	117
6.3	Supervision	127
6.4	Moderation	130
6.5	Coaching	136
7	In aller Kürze	139
	Literatur	140
	Internet	141
	Stichwortverzeichnis	143

Kennen Sie das?

Eine Stationsleitung in einem Alten- und Pflegeheim teilt Anfang Oktober ihrem Team mit, dass es in diesem Jahr für den Dienstplan für Weihnachten selbst verantwortlich ist und diesen bis Ende Oktober abgeben müsse.

Schon am nächsten Tag hat eine eifrige Mitarbeiterin einen Dienstplan erstellt, wo einige Personen Freizeiten und Urlaub bereits eingetragen hatten, die Dienstzeiten jedoch nur spärlich eingetragen waren. Mitarbeiter, welche vom bereits erstellten Dienstplan erfuhren, waren »genervt« oder »sauer«, fühlten sich übergangen. Die Stimmung im Team sank innerhalb kürzester Zeit auf ein Minimum. Heftige Diskussionen im Team entstanden über alte Vorrechte z. B. wer schon länger im Dienst ist und wer nicht, ob Kinder vorhanden sind, ob jemand Alleinerzieher ist, wer zuletzt dauerhaft krank war und wer nicht und ähnliches.

Die Stationsleitung bekam Streit und Stimmung im Team mit und bekam auf die Frage, was denn los sei, die Antwort: »Weihnachten ist los, der Krieg im Team hat begonnen.« Die Stationsleitung ist schockiert über diese Aussage und spricht beim Blitzlicht am nächsten Morgen das Thema an. Die Mitarbeiter reagierten wütend und beschimpften sich gegenseitig.

Angehörige beschwerten sich, da die Mitarbeiter vor ihnen ihren Streit austragen. Die Stationsleitung spricht dies am nächsten Morgen an.

Ein Einstieg

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 Konflikte wie das Beispiel aus »Kennen Sie das« und ebenso die Aussagen: *»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 bzw. für mein Team. Ich/wir konnte/n vieles 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 aller Berufssparten schnell an die Grenzen des Machbaren kommen, denn in kleinen wie in großen Organisationen gibt es nach wie vor vielerorts hierarchisches Denken, welchen sich Führungskräfte und alle weiteren Berufsgruppen im Gesundheits- und Krankenpflegebereich unterordnen müssen, was Veränderung oder aktive Konfliktarbeit meist schon im Keim ersticken lässt.

Andererseits lerne ich immer mehr Organisationen kennen, denen ein positives Arbeits- und Betriebsklima enorm wichtig sind. Organisationen, welche innerbetriebliches Konfliktmanagement aufgebaut haben und leben. Institutionen, in welchen Mitarbeiter

das Gefühl haben wahrgenommen, wertgeschätzt und respektiert zu werden. Gesundheitsförderung durch gute Konfliktprävention hält Einzug in Krankenhäusern, Alten- und Pflegeheimen, Geriatrie- und Tageszentren.

Wo aber beginnt Konfliktprävention

Konfliktprävention beginnt z. B. damit, dass Mitarbeiter in ihrer Mittagspause zu Zumba, Lachyoga, zum Entspannungstraining oder zur Klangschalenmassage gehen können. Sie beginnt dort, wo eine Rotlichtkabine oder ein Fitnessraum für Mitarbeiter eingerichtet wurde usw.

Warum Konfliktprävention

Mitarbeiter im Gesundheits- und Krankenpflegebereich fehlt sehr oft die Zeit für Austausch, Vernetzung, 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, passiert Konfliktprävention. Das große Konkurrenzdenken wird damit verabschiedet, Neues kann Einzug halten. Meist ist Kommunikation im Gesundheits- und Krankenpflegebereich auf Dokumentation, Fallbesprechungen, Patientenbesprechungen, Gespräche mit und über Bewohner und Angehörige beschränkt. Zeit für Befindlichkeit, persönliche Anliegen usw. ist kaum gegeben. Rückmeldung vieler meiner Teilnehmer 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 in zwar in einer Führungsposition, doch habe ich nichts zu sagen.«* Diese Aussagen zeigen, dass Bedarf nach Anerkennung besteht. Das Eingestehen der Leistungen der Mitarbeiter kann helfen, Konflikten vorzubeugen.

Veränderung und Zeitenwende im Gesundheits- und Krankenpflegebereich sind angesagt. Nach meinem Gefühl sollte Altbe-

währtes 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 Alter und Krankheit nach:

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

Ich stelle meinen Schüler, welche gerade die Ausbildung zur Pflegehilfe, Heimhilfe oder zum/zur Dipl. Aktivierungs- und Demenztrainer absolvieren, sehr oft jene Fragen. Die Antwort vieler Schüler nach ihren Praktika lautet: *»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 leben zu können. Nach dem Praktikum gibt es meist keinen Schüler mehr, der oder die sich das vorstellen kann. Die Aussagen meiner Schüler zeigen auf, dass Veränderung und Zeitenwende im Gesundheits- und Krankenpflegebereich notwendig ist.

Gesundheitsfördernde Maßnahmen in Einzel- aber auch in Gruppenform stärken das Team, motivieren Mitarbeiter, senken die Fehlerhäufigkeit, minimieren Krankenstandstage, Beschwerden und Konflikte im Team, da Mitarbeiter 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 und Führungskräfte tragen Konflikte auf einer sozusagen »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 lernen offener, achtsamer, respektvoller, verständnisvoller

und empathischer miteinander zu kommunizieren, was sich zusätzlich positiv auf den Umgang mit den Patient, Bewohner und Angehörigen und auf die Teamkultur auswirken kann.

✓ Praxistipp

Gesundheitsfördernde Maßnahmen sind all jene Maßnahmen, welche die körperliche, geistige und seelische Gesundheit der Mitarbeiterinnen bewahren und erhalten, z. B. Rückengymnastik, Massagen, Entspannungstechniken, Stressprävention. Probieren Sie es aus!

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

»Konflikte als Chance!« für ihre persönliche Weiterentwicklung und Weiterentwicklung in Ihrem Unternehmen. Wachstum, Entwicklung und positive Veränderung.

Es erscheint erstaunlich, dass gegen derartig vorhersehbare Konflikte wie aus »Kennen Sie das« keinerlei präventive Maßnahmen getroffen werden, um dem Problempotenzial entgegenzuwirken. Ausprobiert wird nach meinem Erleben sehr oft die »Feuerwehrstrategie«. Den Mitarbeiter wird zunächst enorm viel Freiraum zur Dienstplangestaltung nach dem Motto: »Organisiert euch das selbst!« gegeben. Doch wenn es nicht klappt (und es funktioniert erfahrungsgemäß sehr selten), wird der Dienstplan von der Stations-

leitung (der Feuerwehr) erstellt. Dies passiert sehr häufig ohne ein Eingehen auf die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter, da der Plan »gerecht sein soll«, was dazu führt, dass Einzelpersonen mit ihren Anliegen nicht wahrgenommen werden können. Kann das Team aus dem Beispiel aus »Kennen Sie das?« den Konflikt zur Weiterentwicklung nutzen?

Folgende Reaktionen im Team waren auf die von der Stationsleitung thematisierte Beschwerde seitens Angehöriger zu erkennen:

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: Enthält 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 mit, dass nun sie die Einteilung übernehmen wird und dass sich keiner über den Dienstplan beschweren soll. Dieser wird bei der Dienstbesprechung vorgestellt. Bei einigen herrscht Freude über die Einteilung, bei einigen löst der Dienstplan Wut, Zorn und Enttäuschung aus.

Die Mitarbeiter 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 Alleinerzieher und Mitarbeiter 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 Angehörige oder die Weihnachtsfeier am Heiligen Abend mit den Bewohnern. Damit wirkt sich der Konflikt auf die Bewohner- und Angehörigenebene aus. Einige müssen Dienste übernehmen obwohl sie frei hätten. Es kommt für sie zu einer enormen Mehrbelastung. Nach Weihnachten sind alle Mitarbeiter wieder im Dienst – es herrscht gespannte Stimmung im Team.

Als die Alleinerziehende 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 stehen ihrer Stationsleitung skeptisch gegenüber, das Vertrauen ist gesunken. Die Kompetenz der Führungskraft wird in Frage gestellt.

Die Stationsleitung nutzt die Methode des Einzelcoachings um Klarheit über die Konfliktsituation, 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 Mitarbeitern Supervision an, doch diese wird vom Großteil des Teams abgelehnt, da man befürchtet, dass alles dort Besprochene an die Stationsleitung weiter gegeben wird. Aussage von Mitarbeitern: *»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 über den Zeitraum von zwei Monaten zu organisieren. Es wird ein externer Coach gewählt.