

# Konflikte in der Pflege

## So vermeiden / lösen Sie Konflikte in Ihrem Haus



Elisabeth Strasser

**Mit den richtigen Methoden, Kommunikationstechniken, einer positiven Grundhaltung und einer konstruktiven Konfliktkultur in der Einrichtung lassen sich Streitereien in die richtigen Bahnen lenken und Konflikte vermeiden bzw. konstruktiv lösen.**

### Die Gründe für Konflikte sind vielfältig

Wenn Konflikte zwischen MitarbeiterInnen und/oder Führungskräften sichtbar werden in Zeiten des steten Wandels und teilweise extremen Personalmangels, wundert sich kaum noch jemand darüber. Pflegeeinrichtungen müssen auf geänderte gesetzliche Rahmenbedingungen reagieren, neue Strukturen und Prozesse schaffen, um wettbewerbsfähig zu bleiben und die Qualität der Pflege gewährleisten zu können. Aufgrund der demografischen Entwicklung und des Pflegekräftemangels müssen weniger (meist ältere) MitarbeiterInnen die gleiche Menge an Arbeit leisten. Die Arbeitsverdichtung beeinträchtigt Gesundheit und Privatleben. Auch die konträren Sichtweisen, Werte und Interessen der unterschiedlichen Generationen machen vielen zu schaffen. Meinungsverschiedenheiten bezogen auf Zuständigkeiten, Arbeitsverteilung und die Arbeitsweise in Teams gehen an die Substanz – und dann kommen möglicher Weise auch noch belastende private Probleme dazu.

### Ungelöste Konflikte bieten Nährboden für Mobbing

Wenn Konflikte ungelöst bleiben, oft weil sie von Verantwortungsträgern ignoriert oder falsch eingeschätzt werden und/oder eine destruktive Konflikt- und Kommunikationskultur vorherrscht, bietet dies auch geeigneten Nährboden für Mobbing (zwischen MitarbeiterInnen), Bossing (Führungskraft mobbt MitarbeiterInnen) und Staffing – es ist nicht selten, dass auch Führungskräfte von ihren MitarbeiterInnen gemobbt werden.

Leider ist meine Erfahrung, dass der Beratungsbedarf für derartige Fälle in den letzten Jahren stark gestiegen ist – einerseits, weil der Druck (durch Change Prozesse, Arbeitsverdichtung, Angst vor Arbeitsplatzverlust, etc.) auf MitarbeiterInnen und Führungskräfte zugenommen hat und seitens der Organisationen zu wenig getan wird für eine Mobbing-Sensibilisierung und konstruktive Organisationskultur, andererseits, weil der Begriff Mobbing teilweise inflationär zu Unrecht verwendet wird.

Meine „Mobbing“-Einsätze enden in diesen Fällen meist in Mediationen zur Konfliktlösung. Zur Information: Mobbing erkennt man daran, dass ein Konflikt sich verfestigt hat, die Kommunikation (oder Nichtkommunikation) destruktiv ist, die angegriffene Person unterlegen ist, der/die Angreifer (= Täter) systematisch, über eine längere Zeit (mehrere Monate) die psychischen/ physischen/ sozialen Grundlagen des Opfers gezielt attackieren und es darauf anlegen, dass das Opfer von der jeweiligen Gemeinschaft (Arbeitsplatz, Abteilung, etc.) ausgeschlossen wird (z.B. durch Kündigung, Entlassung) bzw. es selbst das Feld räumt. Keiner will jedoch wirklich streiten, jeder weiß wie belastend Konflikte sein können, doch es passiert und schlägt sich nieder auf

das soziale Miteinander, den Teamzusammenhalt – abgesehen von hohen indirekten Konfliktkosten und der Tatsache, dass Konflikte oft krank machen.

### Organisationale Voraussetzungen der Einrichtungen für einen konstruktiven Umgang mit Konflikten

Moderne Einrichtungen, die einen systemischen Ansatz verfolgen, sind sich meist bewusst, dass häufige Konflikte nicht nur an streitsüchtigen MitarbeiterInnen und Führungskräften liegen. Jeder systemische Ansatz zeichnet sich dadurch aus, dass man sich nicht in erster Linie auf den Problemträger konzentriert, sondern auf ein ganzes System – die gesamte Einrichtung. Der/die Einzelne wird nur insoweit als Individuum betrachtet, wie er/sie als Element auf das System wirkt und wie er/sie dessen Wirkungsfeld ausgesetzt ist. Aus systemischer Sicht manifestiert sich am Problemträger eine Störung, die ihre Ursache im Gesamtsystem bzw. in einem gestörten Ablauf hat.

Daher gilt es, einige organisationale Voraussetzung zu schaffen für einen konstruktiven Umgang mit Konflikten:

- Das Bekenntnis, dass es in der Einrichtung Konflikte gibt – so wie in vielen anderen Organisationen auch und diese nicht unter den Teppich gekehrt werden, ist ein wichtiger 1. Schritt: Wenn Konflikte geleugnet werden verschwinden sie nicht, im Gegenteil, sie verhärten, eskalieren, bleiben präsent und vergiften immer mehr das Arbeitsklima.
- Eine Kommunikationskultur, in der eine Vielfalt unterschiedlicher Meinungen erwünscht ist, offen diskutiert wird, ein wertschätzender Umgangston herrscht,

Austausch auf Augenhöhe stattfindet und eine alle Generationen übergreifende, konstruktive Feedbackkultur gelebt wird, hat ebenso positive Auswirkungen im Umgang mit Konflikten.

- Unklarheiten in der Aufgabenstellung, schwammige Zuständigkeiten, eine nicht fair empfundene Arbeitsverteilung oder unterschiedliche Auffassung über die Arbeitsweise in Teams führen fast immer zu Konflikten. Ich empfehle daher bereits ab der Rekrutierung die gegenseitigen Erwartungen, Rollen zu klären und Klarheit in der Aufgabenstellung und für die gewünschte Arbeitsweise zu schaffen.
- Weiterbildungsmaßnahmen: Wenn ich als systemische Organisationsberaterin und Konfliktexpertin in Organisationen gerufen werde, die ihre Kommunikationskultur bzw. Konfliktkultur verbessern wollen, erhebe ich mittels einer Organisationsanalyse (durch Interviews oder eine Befragung) die Schwachstellen, Stärken und Werte in der Organisationskultur, um anschließend maßgeschneiderte Interventionen und Weiterbildungsmaßnahmen zu entwickeln: Konstruktive Feedbackregeln, offenes Fragen, Emotionsmanagement und Methoden wie lösungsfokussierte Kommunikation, gewaltfreie Kommunikation, Konfliktcoaching, Mediation, Teamentwicklung fördern ein konstruktives, wertschätzendes Miteinander und unterstützen die Mitglieder der Organisation selbst, als Hilfe zur Selbsthilfe zur konstruktiven Konfliktbearbeitung.
- Bei stark eskalierten Konflikten sollte die Organisation bereit sein, sich professio-

nelle Unterstützung zu holen. Methoden wie Mediation, Konfliktcoaching, Konfliktmoderationen oder Workshops zur systemischen Konfliktbearbeitung bieten sich an.

- Führungskultur: Führungskräfte, die empathisch, fair, wertschätzend und respektvoll kommunizieren, ein konstruktives Miteinander authentisch vorleben, haben enorme Vorbildwirkung auf ihre MitarbeiterInnen – das ist ein wichtiger Beitrag zu einer konstruktiven Konfliktkultur.

Der Fisch fängt bekanntlich am Kopf zu stinken an, doch die Verantwortung für ein konstruktives Miteinander im Umgang mit Meinungsverschiedenheiten liegt nicht nur bei den Führungskräften, sondern auch beim Einzelnen.

#### **Oft reichen schon ein paar wenige Techniken, um Konflikte zu vermeiden**

Der *Perspektivenwechsel* – sich in die Position des Gesprächspartners hineinzuversetzen, kann wertvolle Beiträge leisten, meist geht es anfangs nicht ums Gewinnen, sondern ums Verstehen, sich verstanden fühlen und um das Gefühl der Wertschätzung.

*Aktives Zuhören* – dem Gegenüber mit ehrlichem Interesse zuzuhören, um ihn/sie zu verstehen, dabei nachzufragen mit offenen Fragen (Das sind Fragen, die nicht mit Ja oder Nein beantwortbar sind und mit dem Buchstaben W wie was, wann, wie, wodurch, etc. beginnen).

*Paraphrasieren* – vom Gesprächspartner Gesagtes zu wiederholen, schafft Klarheit bei allen Beteiligten. Gesagtes zusammenzufassen.

*Reframen* – Vorwürfe in Wünsche umwandeln, indem man nach einem Vorwurf das Gegenteil des Vorwurfs als Wunsch umformuliert (z.B. A meint: „Sie sind schlampig/chaotisch!“ B mit ruhiger Stimme: „Sie brauchen/wünschen sich Ordnung/Struktur – habe ich Sie richtig verstanden?“)

Anstatt Geschehenes negativ zu beurteilen oder zu bewerten, wäre es viel konstruktiver dem Gegenüber seine Beobachtung wertfrei mitzuteilen.

Das Motto lautet: Beobachten statt bewerten.

#### **Haltung und Emotionen sind ausschlaggebend**

All die Kommunikationstechniken, organisationalen Voraussetzungen, geschulten Führungskräfte nützen Ihnen im Konfliktfall wenig, wenn Ihre Haltung die falsche ist und Sie nicht in der Lage sind Ihre Emotionen in den Griff zu bekommen.

Ich erlebe immer wieder sehr ambitionierte Menschen, die nach der einen Technik suchen, die jedes Konfliktgespräch garantiert zum Erfolg bzw. zur Lösung führt. Das ist zu wenig, der Mensch hat ein limbisches Gehirn und ist ein emotionales Wesen – er verhält sich eben nicht immer rational.

Wie also ist Ihre Haltung? Wie agieren Sie selbst bei Differenzen? Was brauchen Sie, um in eine konstruktive Haltung zu gelangen? Auch Atemtechnik (z.B. Zwerchfellatmung) und mentale Techniken, Embodiment können sehr zur persönlichen Deeskalation beitragen.

Wenn Sie Ihre Haltung verändern, verändert sich meist auch die Haltung des Gegenübers im positiven Sinn.

#### **Oft spielt auch die Vorbereitung eine große Rolle**

Was wollen Sie im Konfliktgespräch erreichen? Was ist Ihnen unbedingt wichtig dabei? Wo können Sie Kompromisse eingehen oder Zugeständnisse machen? Was können Sie verändern, damit Ihr Gegenüber bereit zu einer Veränderung in der Sichtweise ist?

Sie sollten sich dessen sehr klar sein.

Und wenn Sie dann noch die Haltung haben, dass Sie mit all den Techniken bestenfalls die Chance erhöhen, dass der/die andere aufnahmebereit ist - und nicht garantiert das Gegenteil macht von dem was Sie gerne hätten - dann haben Sie eine gute Ausgangslage, um im Augenblick achtsam zu sein und Konflikte in Ihrem Umfeld souverän zu managen.

**Mag.ª Elisabeth Strasser, MSc**  
Geschäftsführerin der S/C/C/B  
Consulting & Coaching GmbH  
office@sccb.at, www.sccb.at