

# forumdialyse

Nr. 3 3/05

Zeitschrift für Führungskräfte in der Dialyse

*Mit internen Schwierigkeiten konstruktiv umgehen*

## Lösungsorientiertes Konfliktmanagement im Dialysealltag

Menschen im Gesundheitswesen und besonders in der Dialyse sind Profis im Lösen von Konflikten. Das hängt mit dem charakteristischen Arbeitsumfeld zusammen: die Patienten sind chronisch krank, meistens älter und psychisch stark belastet. Es wird oft unter Stress gearbeitet bei medizinisch und hygienisch anspruchsvollen Bedingungen. Unterschiedliche Interessen auf den Ebenen von Verwaltung, Ärzten und Pflegekräften wollen berücksichtigt werden und über allem hängt das Damokles-Schwert der Sparmaßnahmen. Diese Arbeitslandschaft bietet viele Überschneidungen, an denen sich Konflikte bilden können. Das ist fast zwangs-

Das Modell des lösungsorientierten Konfliktmanagements vereint Erkenntnisse aus Verhaltensforschung, systemischer Organisationsberatung und Kommunikationspsychologie. Es bietet Methoden, die sowohl zur Prävention als auch zur Bewältigung von Konflikten geeignet sind.

Führungskräfte entwickeln in ihrem Berufsalltag ihre ganz eigenen Strategien, um mit den kleinen und größeren Konflikten zurecht zu kommen. Die individuellen Persönlichkeitsmerkmale werden geformt durch Erfahrungen und entsprechende Fortbil-

dungen. Ziel des lösungsorientierten Konfliktmanagements ist es, ein reflexhaftes Verhalten in Konflikten, das nicht zu einer befriedigenden Lösung geführt hat, zu verändern. Gefragt sind brauchbare Mittel, die jeden Mitarbeiter zu einem professionellen Konfliktlöser machen.

### Konfliktanalyse

Der erste Schritt zur Konfliktlösung ist eine Analyse der Situation, um je nach Art und Symptomatik des Konflikts über das opti-

läufig und keinesfalls ein Zeichen von mangelnder Kompetenz. Umso wichtiger ist es allerdings, in solchen Situationen professionell und zielgerichtet handeln zu können.

Mit der zunehmenden Verlagerung von Verantwortung auf jeden einzelnen Mitarbeiter des Teams ist ein autoritärer Führungsstil bei Konflikten nicht mehr zeitgemäß. Transparente Kommunikation und Beteiligung an Entscheidungen sind auch in der Dialyse selbstverständliche und notwendige Voraussetzungen, um mit den Veränderungen im Gesundheitswesen Schritt halten zu können.

### INHALT

- 1 Lösungsorientiertes Konfliktmanagement im Dialysealltag
- 2 Editorial
- 4 Serie: Arbeits- und Betriebsverfassungsrecht
- 5 Nierentransplantation – Aufnahme in die Warteliste und Allokation
- 8 Impressum



> male Vorgehen entscheiden zu können. Ein Konflikt entsteht, wenn mindestens zwei Personen zu einem Thema unterschiedliche Auffassungen haben. Typisch ist, dass gegensätzliche Forderungen im Widerstreit stehen und dass diese Situation mindestens von einer der Parteien als Konflikt empfunden wird.

Die wichtige Frage im Konflikt ist immer: „Welche Interessen haben die unterschiedlichen Parteien?“ Je besser es gelingt, die Bedürfnisse aller Beteiligten ausreichend zu befriedigen, desto erfolgreicher wird die zukünftige Zusammenarbeit an dem gemeinsamen Projekt sein.

#### Konfliktanalyse

- Um welche Art von Konflikt handelt es sich?
- Welche Symptome zeigen den Konflikt an?
- Auf welcher Ebene befindet sich der Konflikt?
- Auf welcher Eskalationsstufe ist der Konflikt?

### Konfliktarten

#### Beziehungskonflikt

➤ Der Beziehungskonflikt ist erkennbar an persönlicher Antipathie und Mangel an Vertrauen. Oft sind negative Gefühle wie Wut, Verletzung oder Scham im Spiel, es geht um Rache und Stolz. Besonders zu beachten ist, dass in Konflikten Gefühle wie Tatsachen eingebracht und benutzt werden! Bei schwierigen Sachthemen gelangt man in der Hitze des Gefechts oft unmerklich auf die Beziehungsebene und fährt sich dort fest. Die eigentlichen Sachthemen geraten mehr und mehr in den Hintergrund. Die typische Frage ist: „Warum ist mein Gegenüber so unsympathisch/arrogant/dominant...?“ Der Lösungsansatz liegt darin, eine Basis für offene Kommunikation zu schaffen und Akzeptanz für die Unterschiedlichkeit zu fördern. Das wichtigste Ziel ist die Rückkehr auf die Sachebene.

#### Werte- und Normenkonflikt

➤ Beim Werte- und Normenkonflikt geht es um verschiedene Wege zu einem gemeinsamen Ziel. Es werden unterschiedliche Maßstäbe angelegt, wie die Arbeit gemacht werden soll. Die charakteristische Frage lautet: „Warum sieht mein Gegenüber das Problem so anders als ich?“ Sie kann nur beantwortet werden, wenn die jeweiligen Zwänge und Argu-

mente der unterschiedlichen Seiten kommuniziert werden, um einen Konsens herzustellen. Auf der Sachebene wird über Fakten, Aufgaben oder Mittel verhandelt. Jeder stellt seinen Standpunkt dar: „Ich halte die Maschine/Methode A für besser, und zwar aus folgenden Gründen...“ Dies ist die Ebene, um Ziele festzulegen, Kompromisse auszuhandeln und Veränderungen durchzuführen.

#### Rollen- oder Machtkonflikt

➤ Im Rollen- oder Machtkonflikt besteht Uneinigkeit bezüglich Kompetenzen und Positionen. Besonders in den mittleren Führungspositionen (leitende Pflegekräfte) entsteht die Frage: „Wie kann ich es allen recht machen?“ Hier ist die Strategie, Klarheit über Befugnisse herzustellen und Abgrenzungen deutlich zu machen. Der Betroffene muss lernen, Spannungen besser auszuhalten, und die Fähigkeit trainieren, die notwendige Unterstützung einzufordern: „Ich kann es machen, wenn...“

Latenter Konflikt		
Spannung	Eigene Prävention	Interne Regelung möglich
Vorhaltungen		
Debatte, mangelhafte Information	Externe Mediation sinnvoll	Externe Begleitung
Koalitionen, eingeschränkte Kommunikation		
Anklage – Demaskierung		
Drohungen	Externe Mediation notwendig	
Begrenzte Schläge		
Harte Schläge	Externer Machteingriff sinnvoll/notwendig	Externer Machteingriff
Vernichtung (gemeinsam in den Abgrund)		

Eskalationsmodell nach F. Glasl

## EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,

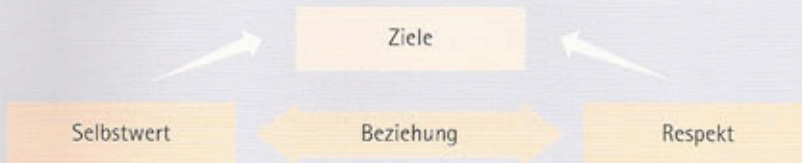
als Führungskräfte in der Dialyse werden Sie mit unterschiedlichsten Ansprüchen und Erwartungen konfrontiert. Oft sind Sie dabei in Ihrer Rolle als Mittler gefragt. Die aktuelle Ausgabe von *forumdialyse* setzt sich mit dem Thema Konfliktmanagement auseinander und gibt Ihnen einen Einblick in diesen zentralen Bereich der Personalführung. Ausgehend von Konfliktanalyse und -bewertung stellen wir einen Leitfaden zur lösungsorientierten Kommunikation vor.

Ein weiterer Fokus liegt auf dem Thema Organverteilung. Ein Beitrag zu Warteliste und Allokation bildet den zweiten Teil unserer Serie zur Organtransplantation. Wir informieren Sie über gesetzliche Regelungen und Vorgaben sowie die Praxis der Organverteilung.

Wir wünschen Ihnen eine angenehme und informative Lektüre.

Ihre Redaktion





#### Lösungsorientierte Kommunikation

Es wird deutlich, dass bereits eine korrekte Analyse des Konflikts Klärung schafft und verhindert, dass möglicherweise auf einer Ebene diskutiert wird, die nicht produktiv ist.

### Konfliktstufen

Je mehr sich der Konflikt beschleunigt, desto stärker wird die Umgebung gebremst. Es treten typische Konfliktsymptome auf:

- Schuldzuweisungen, Egoismus, Unnachsichtigkeit
- Aggression: Feindseligkeit, penetranter Widerspruch, Sticheleien
- Rückzug: Desinteresse, Abkapselung, Fehlzeiten, Frustrationsäußerungen
- Intrigen: Überfreundlichkeit, Delegation, Arbeit nach Vorschrift
- Körperliche Symptome: Stress, erhöhter Blutdruck, Sodbrennen, Alkohol, Schwächung des Immunsystems
- Widerstand: Verschleppung von Informationen, schlechte Ausführung von Arbeitsaufträgen, Vergesslichkeit

Es ist wichtig, dass sich Führungskräfte für die Konfliktsymptome sensibilisieren, um frühzeitig in die Prävention zu gehen und entsprechende Maßnahmen anzulegen.

Nach dem Eskalationsmodell von F. Glasl können bis zu einer gewissen Stufe die Konflikte in eigener Regie gelöst werden. Bei einer Eskalation kann es sinnvoll sein, für eine gewisse Zeit Hilfe von außen zu holen, um im Team wieder einen objektiven Blick auf die eigene Lage herzustellen.

### Lösungsorientierte Kommunikation

Die Basis jedes Konfliktmanagements ist Kommunikation. Eine lösungsorientierte Kommunikation beruht auf drei Prinzipien.

1. Das gemeinsame Ziel ist das, worüber sich alle in letzter Konsequenz einig sind. Es gibt Orientierung wie ein Kompass in stürmischen Zeiten.
2. Der Respekt für den Konfliktpartner ist die Voraussetzung für das Anerkennen seiner individuellen Interessen und Eigenarten. Unterschiedlichkeit ist nicht nur natürlich, sondern wichtig. Ein gutes Team setzt sich aus möglichst vielen Spezialisten zusammen, die sich eben darin unterscheiden, wie sie den Weg

zum Ziel sehen. Voraussetzung ist, dass alle das gleiche Ziel im Auge behalten. Aus diesem Grund ist es von großer Bedeutung, wie sich die Konfliktpartner gegenseitig betrachten. Je besser alle Beteiligten den Konflikt aus der Sicht des anderen sehen können, desto wahrscheinlicher werden sie eine Lösung für beide Seiten finden. Das Interesse aneinander baut die Beziehung auf. Je tragfähiger die Beziehung ist, desto besser können Konflikte gelöst werden.

3. Der Selbstwert entsteht aus der Art und Weise, wie jedes Teammitglied sich selbst sieht. Je höher die soziale und professionelle Kompetenz ist, je genauer jeder seinen Platz im Team kennt, desto klarer kann er seine Ziele formulieren.

Die lösungsorientierte Kommunikation umfasst verschiedene Gesprächstechniken und bietet eine Art Anleitung für Konfliktgespräche. Das Ziel ist es, Einstellung und Verhalten der verschiedenen Personen im Hinblick auf die gemeinsame Aufgabe zu koordinieren.

Das besondere Merkmal dieser Kommunikation ist nicht nur eine klare Eingrenzung des Konflikts, sondern auch die Mitteilung der eigenen Wahrnehmung und eine präzise Beschreibung der gewünschten Veränderung. Erst auf einen konkreten Vorschlag kann der Gesprächspartner eingehen und seine Angebote machen. Das legt die Basis für einen Kompromiss, der von beiden getragen werden kann.

### Für die Zukunft denken und handeln

Das lösungsorientierte Konfliktmanagement beschäftigt sich nur wenig mit den Ursachen und historischen Hintergründen eines Konflikts. Es arbeitet bewusst gegen die emotionale Falle, in den lieb gewordenen Emotionen und Konfliktrollen zu verharren. Zementierung von Positionen und Macht ausübung führen zur Verhärtung von Fronten und zur inneren Kündigung der Mitarbeiter. Erst wenn der Fokus der gemeinsamen Aufmerksamkeit von der Vergangenheit auf die zukünftige Aufgabe gelenkt wird, entstehen Kreativität und neue Ideen, die zur Veränderung genutzt werden können.



**Dr. med. Eva Ritter**

Ärztin und Verhaltenstherapeutin, seit 1995 Coaching und Organisationsberatung im Gesundheitswesen und an der Hochschule. Seit 2002 Kooperationen in der Weiterbildung im Bereich Nephrologie (Professionelles Referieren, Konfliktmanagement, Kommunikation im beruflichen Alltag, Präsentationstechniken im Rahmen von Kompaktseminaren zur Förderung von Wissensvermittlung im Nierenzentrum). Inhouse-Seminare mit Coaching von Führungskräften und Teamentwicklung in den Zentren.

In manchen Konflikten bedarf es einer Unterstützung durch einen professionellen Mediator oder Coach, um die teameigenen Potentiale wieder zu erkennen und freizusetzen. Wenn neue Lösungswege aufgezeigt worden sind, ist das Team meist in der Lage, sie in eigener Steuerung zu gehen. Die unterschiedlichen Möglichkeiten, sei es persönliches Konflikttraining der Mitarbeiter, Führungskräfte-Coaching oder Teamentwicklung unter der Leitung eines Kommunikationstrainers, können auf den verschiedenen Ebenen zur Verbesserung der Konfliktkultur beitragen. Erfahrungsgemäß führt das zu größerer persönlicher Zufriedenheit aller Mitarbeiter und zu einer besseren Konfliktprävention.

### Werden Sie ein konstruktiver Konfliktlöser!

- Suchen Sie nach Lösungen, nicht nach Schuldigen
- Achten Sie auf einen Gewinn für alle Seiten
- Respektieren Sie Ihre Konfliktpartner: Unterschiedlichkeit ist positiv
- Wechseln Sie die Perspektiven
- Betrachten Sie alles aus einer neutralen Position
- Arbeiten Sie mit positiven Selbstinstruktionen