



> Kommunikation und Konfliktgespräche: Vom „Ich“ zum „Du“

MARKUS CLASSEN

Pflege bedeutet Arbeiten im Team. Meinungsverschiedenheiten und Konflikte sind nicht zu vermeiden – allerdings dürfen sie die Arbeits- und Pflegequalität nicht beeinflussen. Der Fähigkeit, ein Konfliktgespräch zu führen, kommt somit besondere Bedeutung zu. Ein fiktives Beispiel aus der Coaching-Praxis zeigt, wie solche Gespräche gelingen.

In der geriatrischen Station eines Krankenhauses hat vor kurzem eine neue Fachpflegekraft für Geriatrie, Petra M., angefangen zu arbeiten. Die Stationsleitung Claudia P. hat sie gemeinsam mit der Pflegedienstleitung eingestellt. Aufgrund einiger Turbulenzen in den ersten Tagen konnte die Einarbeitung nicht so ausgiebig ausfallen. Nach einigen Wochen beobachtet Claudia P., dass die neue Kollegin im Umgang mit einigen Patienten ruppig und ungeduldig ist. Sie möchte das Gespräch suchen, weiß aber nicht genau, wie sie es anfangen soll. Besonders bei einer Patientin, Frau Alt, zu der die Stationsleitung eine sehr vertrauensvolle Beziehung hat, stört sie Umgang und Tonfall von Petra M.

Problembestimmung

Mithilfe eines kommunikativen Modells, dem Verhaltensrechteck von Thomas

Gordon, soll diese Situation analysiert werden und es sollen konkrete Handlungstipps entwickelt werden.

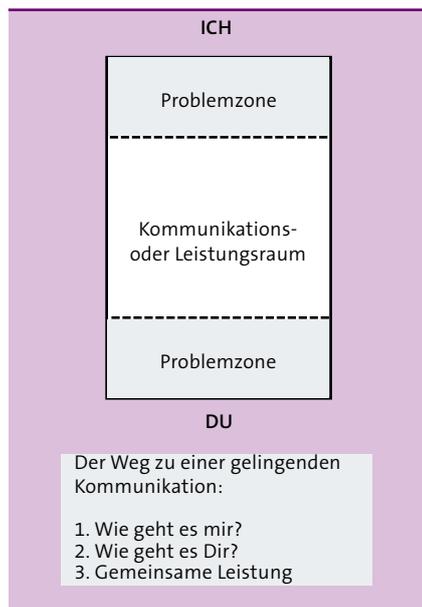
Gordon geht davon aus, dass immer dann, wenn zwei Menschen miteinander in Beziehung treten, zwischen ihnen ein unsichtbarer Raum entsteht, den er Kommunikations- oder Leistungsraum nennt (Abbildung 1). An beiden schmalen Enden dieses Raumes befindet sich jeweils eine „Problemzone“, an dem einen Ende die des „Ich“, an dem anderen die des „Du“. Diese Problemzonen können unterschiedlich groß sein. Damit Kommunikation und Beziehung gelingen können, kommt es darauf an, die beiden Problemzonen möglichst klein zu halten und so den Raum der gemeinsamen Kommunikation und Leistung möglichst weit zu öffnen. Dies gelingt am besten, wenn das „Ich“ zunächst sich selbst fragt: „Wie geht es mir?“. Kann zum Beispiel Claudia P. sagen: „Mir geht es gut!“,

richtet sie den Blick auf das „Du“ und dessen „Problemzone“. Erst dann, wenn auch von dort das Signal „Mir geht es gut!“ kommt, kann gemeinsam auf der Kommunikations- und Leistungsebene (in anderen Modellen vergleichbar mit der Sachebene) effizient und befriedigend agiert werden.

Eine zentrale Frage der Kommunikation lautet für Gordon: „Wer hat das Problem?“ Sich hierüber klar zu werden, ist häufig der erste Schritt und bedeutet eine Erleichterung für den Einstieg in das Konfliktgespräch: Im vorliegenden Beispiel könnte man zunächst denken, das Problem hat die Mitarbeiterin, da sie ja mit der Patientin ruppig umgeht. Erst beim genaueren Betrachten lässt sich feststellen, dass das Problem bei Claudia P. liegt, weil sie das Arbeitsverhalten der Mitarbeiterin nicht tolerieren kann oder will. Gelingende Kommunikation würde hier also bei der Stationsleitung ansetzen.

Jetzt ist es wichtig herauszufinden, was genau Claudia P. an der Kollegin bzw. besser an deren Verhalten stört. Hierbei geht es oft um eigene Wertvorstellungen. Werte zielen auf die Frage: „Was ist mir wichtig? Was soll passieren (für mich in meiner Arbeitssituation)?“ Für Claudia M. sind vermutlich Wertschätzung, Beziehung, Qualität in Pflege und Betreuung zentrale Werte, die durch das Verhalten von Claudia P. gegenüber Frau Alt verletzt werden. Verantwortung als Leitung, Patientenzufriedenheit, Freundlichkeit und Menschlichkeit können weitere Werte von Claudia sein.

Abbildung 1: Das Modell des Verhaltensrechtecks nach Thomas Gordon



Kasten 1: Beispiele für Problemsignale

Nonverbale Problemsignale

- Wegschauen
- Stirnrunzeln
- „Böse Blicke“

Aggressive Problemsignale

- „Du hast doch keine Ahnung“
- „So jemand wie Du wird das nie schaffen“
- „Mach doch, was Du willst“

Resignative Problemsignale

- „Hat doch alles keinen Sinn“
- „Das geht doch sowieso nicht“

Abwertende Problemsignale

- „So ein Mist“
- „Verdammt“
- „Verflucht noch mal“

Wichtig: Sendet mein Gegenüber ein Problemsignal, so bedeutet dies, dass sie oder er ein Problem hat. Meine Aufgabe ist es dann, darauf zu achten, dass es nicht zu einem Problem für mich selbst wird, das heißt, dass ich mich abgrenze. Stelle ich mich als „Ich“ gleich neben das „Du“, so geht zum Beispiel ein aggressives Problemsignal, das gegen mich gerichtet wird, ins Leere.

Ein Kritikgespräch führen

Selbstdarstellung mit Werte-Nennung

Will die Stationsleitung die Mitarbeiterin nun auf ihr Verhalten ansprechen, sollte sie zunächst *ihr* Problem verdeutlichen: „Ich fühle mich verantwortlich für die Patientenzufriedenheit hier in der Station. Mir ist es wichtig, dass die Patienten eine freundliche und wertschätzende Beziehung erleben.“ Hierbei benennt sie die ihr wichtigen Werte.

Konfrontation – zeitnah und konkret

Der nächste Schritt in dem Gespräch bestünde darin, dass die Stationsleitung die Mitarbeiterin damit konfrontiert, was sie stört und nicht akzeptieren kann. Beispielsweise: „Du hast gestern bei der abendlichen Pflege den Wunsch einer Patientin nach eigenständigem Toilettengang mit dem Satz ‚Dazu haben wir hier keine Zeit‘ abgetan und sie ohne weiteren Gesprächskontakt zu Ende versorgt.“ Die Konfrontation sollte zeitnah („gestern“) und konkret (anhand eines Zitats der Mitarbeiterin) erfolgen.

Mit diesen beiden Sätzen hat die Leitung ihre eigene „Problemzone“ benannt. Dadurch sorgt sie zunächst für sich selbst, ihre Problemzone verringert sich (Punkt 1 der gelingenden Kommunikation, s. Abb. 1). Nun richtet sich der Blick vom „Ich“ auf das „Du“: Wie reagiert die Mitarbeiterin (Punkt 2 der gelingenden Kommunikation)?

Kommen Problemsignale?

Wenn nun die Problemzone einer der beiden Kommunikationspartnerinnen ausschlägt, sendet die betreffende Person sogenannte Problemsignale (Kasten 1). Wie reagiert also die Mitarbeiterin? Streitet sie ab oder schaut sie weg? Reagiert sie aggressiv oder resignativ?

„Ich möchte gerne verstehen, wie Du die Situation erlebt hast. Erzähle mir bitte davon.“ Damit lädt Claudia P. die Mitarbeiterin ein, von ihrer eigenen Situation zu sprechen. Dabei achtet sie darauf, ob Petra M. von ihrer Problemzone oder von der Leistungsebene spricht.

„Ich war einfach gestern so gestresst, weil ich Krach mit meinem Freund habe. Den habe ich leider hier auf der Arbeit abgelassen, tut mir leid. Kommt nicht wieder vor.“ Petra macht somit sichtbar, wie es ihr ergangen ist. Zugleich gibt sie auf der Leistungsebene eine Zusage ab.

Nun geht der Blick wieder zur Problemzone der Leitung: Glaubt sie der Mitarbeiterin und fühlt sie sich tatsächlich erleichtert, weil der Vorfall einmalig war und Besserung zugesichert wurde, kann sie sagen: „Da bin ich aber froh, dann ist das ja in Ordnung.“

Geht es mir besser mit der Lösung?

Ist die Stationsleitung allerdings misstrauisch und hält die Aussage für eine Ausrede, sollte sie nicht „klein beigegeben“. Vielmehr kommt es darauf an, dass sie in diesem Fall wieder klar ihre Problemzone benennt: „Ich habe dieses Verhalten

von Dir auch schon in der letzten Woche beobachtet. Ich bin unsicher, ob es wirklich nicht wieder vorkommt.“ Zugleich sollte sie nochmals deutlich ihre eigenen Werte benennen: „Mir ist das sehr wichtig und ich möchte gerne mit Dir darüber im Gespräch bleiben. Wie könnten wir das machen?“ Mit dieser letzten Frage würde Claudia P. auf die Leistungsebene wechseln: Was können wir jetzt tun? Welche Lösung ist möglich? Was vereinbaren wir jetzt? – dies sind Fragen, die den Blick von „Ich“ und „Du“ auf das gemeinsame, konkrete Verhalten lenken. Das „Du“ wird somit eingebunden und an den nächsten Schritten beteiligt. Möglich wäre, dass die Mitarbeiterin, Petra M., daraufhin sagt: „Hm, Du hast recht. Mein Problem mit meinem Freund besteht schon länger, ich muss das wirklich mit ihm klären.“

„Gleichzeitig“ statt „aber“

Wie soll die Stationsleitung darauf reagieren? Vorzugsweise auf folgende Art und Weise: „Das tut mir leid. Ich hoffe, die Situation bessert sich. *Gleichzeitig* muss ich Dir sagen, dass sich Dein Verhalten hier ändern muss. Ich kann es nicht zulassen, dass über eine längere Zeit die Arbeit darunter leidet. Wie kann ich Dich unterstützen, Dein Verhalten zu ändern?“

Wichtig ist hier das Wort „gleichzeitig“. In der Umgangssprache würde an dieser Stelle meist das Wort „aber“ stehen. Dadurch würde jedoch die erste Aussage („Ich hoffe, die Situation bessert sich“) abgewertet werden und das Augenmerk vorrangig auf der anschließenden Aussage („Dein Verhalten muss sich ändern“) liegen. Durch die Verwendung von „gleichzeitig“ stehen dagegen beide Aussagen gleichwertig nebeneinander. Potenziellen Widerständen des Gegenübers würde damit der Wind aus dem Segel genommen werden.

Das weitere Gespräch könnte wie folgt verlaufen: „Ich brauche einfach ein wenig Nachsicht in den nächsten Wochen“, könnte Petra M. entgegen und mit fragendem Unterton vorschlagen: „Vielleicht kann ich vermehrt Spät- statt Frühdienste machen, dann komme ich besser zurecht?“ Um nicht neue Probleme zu schaffen, sollte die Stationsleitung darauf verbindlich, aber nicht mit voreiligen Zusagen reagieren: „Darüber muss ich nachdenken. Ich schlage vor, wir sprechen das einmal im Team an, damit die anderen auch wissen, wofür die Ver-

schiebung im Dienstplan gut ist. So fühlt sich keiner so leicht zurückgesetzt.“

Auch hier ist ein klares Wechselspiel von „Ich“ und „Du“ in der Kommunikation erkennbar: Petra M. benennt, was sie auf der Beziehungsebene braucht, um gut arbeiten zu können (Nachsicht), und weiß auch für sich, welche Maßnahme auf der Sachebene (Dienstzeiten) ihr helfen könnte. Claudia P. spürt für sich eine nächste Problemzone heraufziehen („Mir ist Gleichberechtigung im Team wichtig. Ich befürchte, es könnte Missstimmung geben.“) und benennt gleich eine Lösung (Ansprachen im Team), um dem entgegenzuwirken.

Gelingende Kommunikation

Gelingende Kommunikation bedeutet also, im Verlauf der Beziehung die jeweilig eigene und gegenüberliegende Problemzone im Blick zu haben und gleichzeitig auf der Leistungsebene gemeinsam die Arbeit zu gestalten (Abb. 1 und Kasten 2). Das klingt zunächst aufwendig und verwirrend und manch einer mag denken, es sei ein Umweg, Problemzonen zu beachten, anstatt die Arbeit zu gestalten. Wer ein wenig geübt ist, merkt jedoch, wie effektiv, befriedigend und reibungslos sich die Arbeit gestalten lässt, wenn sich beide Seiten im Prozess wohlfühlen, weil die Problemzonen klein sind.

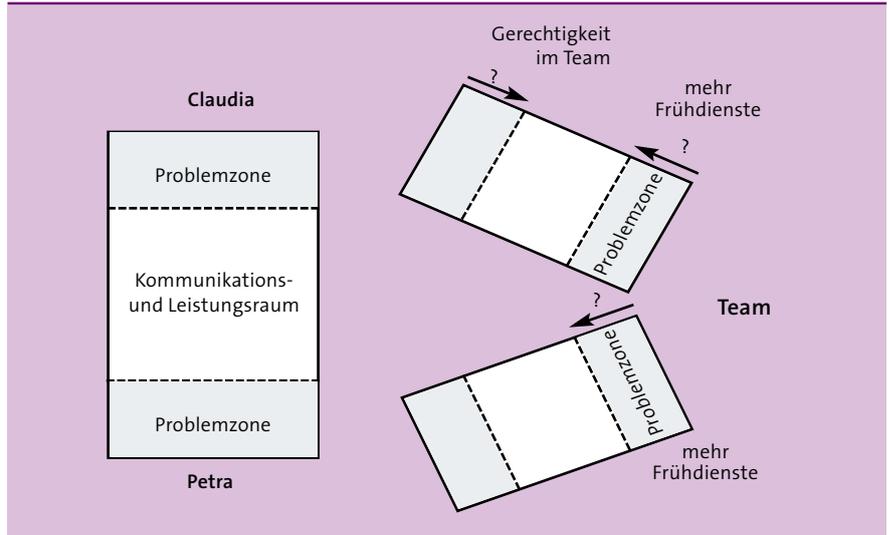
Übung ist vor allem erforderlich, um genau zu erspüren, welche Werte, Gefühle oder Bedürfnisse bei einem selbst verletzt sind. So könnte es auch sein, dass Claudia P. besonders empfindlich auf das Verhalten von Petra M. reagiert, da sie der Patientin, der gegenüber sich die Mitarbeiterin auf die kritisierte Art und Weise verhalten hat, sehr verbunden ist. Es käme also noch eine persönliche Betroffenheit hinzu, für die die Mitarbeiterin zunächst nicht verantwortlich ist.

Für die Zusammenarbeit im Team gilt im Übrigen, dass zwischen allen Personen jeweils ein Verhaltensrechteck besteht (Abb. 2). Die Leitung kann also auch im Team beobachten, ob zwischen den Kolleginnen Problemzonen entstehen und gegebenenfalls frühzeitig durch Gespräche für Entlastung sorgen. Im genannten Beispiel wird die Mitarbeiterin in den nächsten Wochen vermehrt Spätdienste machen dürfen. Kolleginnen, die dann dafür die Frühdienste übernehmen müssen, könnten eine eigene Problemzone entwickeln („Ist ja klar, dass die wieder besonders behandelt wird, sie ist

Kasten 2: Rahmenbedingungen für Konfliktgespräche

- Gesprächswunsch mit Anlass (Worum geht es?), Ort, Zeit ankündigen
- Ankündigung des Gesprächs und das Gespräch selbst unter vier Augen führen
- mit „ich“ statt „man“ formulieren
- Selbstdarstellung (eigene Problemzone und verletzte Werte benennen)
- Konsequenzen für die Arbeitsleistung darstellen, für mich und damit auch für das Du
- zeitnah und konkret Verhalten benennen, nicht eine Einstellung oder die Person als Ganzes kritisieren
- Problemzone des „Du“ beachten und gegebenenfalls ansprechen („Ich habe das Gefühl, Du fühlst Dich ...“ (zum Beispiel: „... unter Druck gesetzt von mir ...“, „... ungerecht behandelt ...“))

Abbildung 2: Verhaltensrechtecke im Team



ja Mamas Liebling“ – dies wäre ein aggressives Problemsignal) (Abb. 2).

Sinnvoll wäre es auch, wenn die Stationsleitung der Mitarbeiterin anbieten würde, einmal mithilfe des Verhaltensrechtecks die Kommunikation zwischen ihr und der Patientin, Frau Alt, näher zu analysieren. Wie ging es Petra M., bevor sie zu Frau Alt „Dazu haben wir hier keine Zeit“ gesagt hat? Vielleicht hätte sie anders reagieren können, wenn sie sich ihrer Problemzone bewusst gewesen wäre („Ich bin heute nicht gut drauf, ich habe privaten Ärger“). Sie hätte dann auf die Bitte der Patientin entgegen können: „Bitte entschuldigen Sie, ich habe heute Schwierigkeiten, mich auf Ihre Wünsche einzulassen. Ich nehme mir auf jeden Fall morgen Zeit dafür. Ist das in Ordnung für Sie?“ Die Mitarbeiterin könnte so in die Lage dazu versetzt werden, ihre Problemzone im Umgang mit einer Patientin zu benennen, auf der Leistungsebene einen Vorschlag zu machen und auch das „Du“ (Frau Alt) einzuladen, über ihre Sicht zu sprechen. Auf diese Weise würde auch die kommunikative Situation im Patientenkontakt bewusster und befriedigender gestaltet.

Noch ein Tipp zum Schluss

Vereinbaren Sie mit neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern direkt feste Gesprächstermine: nach der ersten Arbeitswoche, nach vier Wochen und nach sechs Monaten. Nehmen Sie sich Zeit, um Fragen des neuen Teammitglieds durchzugehen und ihm eine Rückmeldung zu geben. Stehen diese Gesprächstermine schon fest, bevor kritikwürdiges Verhalten auftritt, ist es für beide Beteiligten leichter, darüber ins Gespräch zu kommen. <<

Der Autor bietet die **Ausbildung zum Pflege- und Sozialcoach** an. Mitarbeiter in Leitungsfunktionen lernen hier das Umgehen mit Krisen- und Konfliktsituationen im Team. Nächster Ausbildungsbeginn ist Juni 2008, Schnuppertage sind am 23. Februar, 12. April und 10. Mai. Infos: www.pflege-sozial-coach.de oder Tel. (02 51) 1 43 20 07

Autorenkontakt:

Markus Classen, Diplom-Kaufmann mit Schwerpunkt Psychologie und Erwachsenenbildung, Referent und Coach im Gesundheitswesen, 15 Jahre Branchenerfahrung in der Pflege, **Kontakt:** Coachingbüro Sinn meets Management, Hamburger Straße 2, 48155 Münster, dialog@csmm.de, www.csmm.de