



„Wer hat das Problem?“

Konfliktgespräche führen

Nach dem Verhaltensrechteck von Thomas Gordon

Markus Classen und Ümit N. Civan

Pflege ist Teamarbeit. Die Zusammenarbeit verschiedener Menschen und ihre unterschiedlichen Arbeitsweisen führen dabei mitunter zu Konflikten. Diese dürfen die Qualität der Versorgung jedoch nicht beeinträchtigen. Gleichzeitig fällt es vielen Mitarbeitern und Führungskräften schwer, Konfliktgespräche zu führen und konstruktive Lösungen zu finden. Das nachfolgende Fallbeispiel zeigt in Theorie und Praxis, wie solche Gespräche gelingen können.

Die Stationsleiterin Martina M. konnte zwei ihrer Mitarbeiterinnen dafür gewinnen, ein neues Konzept für den Umgang mit Beschwerden von Angehörigen auszuarbeiten. Es soll später mit dem gesamten Team der Station intern umgesetzt werden. Das Ziel wurde mit beiden zusammen vereinbart. Die Arbeitsaufträge sind verteilt, die Ergebnisse werden in

gemeinsamen Treffen besprochen. Während die Mitarbeiterin Anne A. ihre Aufgaben zuverlässig, qualitativ hochwertig und termingerecht erledigt, merkt die Stationsleiterin zum wiederholten Mal, dass ihre andere Mitarbeiterin, Bianca B., Aufgaben nicht fristgerecht erledigt oder nur oberflächlich bearbeitet. Daher will sie das Gespräch mit Bianca suchen. Sie weiß noch nicht genau, wie sie es führen soll, zumal sie die Arbeit von Bianca in der Pflege und im Umgang mit den Patienten sehr schätzt.

Analyse der Ausgangssituation

Zur Analyse des Fallbeispiels eignet sich das sogenannte Verhaltensrechteck, ein Kommunikationsmodell des US-amerikanischen Psychologen Thomas Gordon. Damit können Situationen von der Beobachtungs- bzw. Verhaltensebene aus ohne Wertung beschrieben und gleichzeitig

die Bedeutsamkeit der jeweiligen Situation für den Einzelnen herausgearbeitet werden. Gordon vertritt den Standpunkt, dass jedes Mal, wenn zwei Menschen miteinander in Beziehung treten, sich zwischen ihnen ein unsichtbarer Raum öffnet. Dieser Raum kann in drei Zonen aufgeteilt werden, die in ihrer Größe variabel sind und sich gegenseitig beeinflussen: Es gibt den gemeinsamen Raum für Kommunikation und Leistung, die eigene sogenannte Problemzone sowie die Problemzone des Gegenübers. Vergrößern sich die Problemzonen, verkleinert sich automatisch der Raum für Kommunikation und Leistung.

Im Rahmen eines Konfliktgesprächs ist das erste Ziel, die Problemzonen zu verkleinern. Dies gelingt am besten, indem man sich zunächst selbst fragt: „Wie geht es mir?“ Sollten sich keine Probleme auftun („Mir geht es gut.“), kann man nun das Gegenüber fragen: „Wie geht es dir?“ Damit wird der Blick auf die Problemzone des Gegenübers gerichtet. Kommt auch von dort ein positives Signal, kann der Raum für Kommunikation und Leistung genutzt werden.

Eine bedeutsame Frage im Modell von Gordon ist: „Wer hat das Problem?“ Im Fallbeispiel wäre denkbar, dass Bianca das Problem hat, weil sie Fristen verpasst oder die Qualität ihrer Arbeit nicht stimmt. Bei genauerer Betrachtung fällt jedoch auf, dass das Problem für die Stationsleitung, Martina, besteht. Sie kann oder will es nicht akzeptieren, dass sich ihre Mitarbeiterin nicht an die getroffenen Absprachen hält. Dies führt zur nächsten bedeutsamen Frage: „Was genau ist das Problem?“ Martina scheint es wichtig zu sein, dass Absprachen eingehalten werden. Werte wie Verbindlichkeit, Zuverlässigkeit und auch Qualität wurden vernachlässigt. Das genaue Problem ist also: Es ist für Martina nicht akzeptabel, dass sich ihre Mitarbeiterin in ihrem Verhalten unverbindlich und unzuverlässig zeigt und dass die Ergebnisse ihrer Arbeit ihren Ansprüchen qualitativ nicht genügen.

Den Rahmen setzen

Die Gesprächspartner sollten darauf achten, sich separat Zeit für ein Gespräch unter vier Augen zu nehmen. Zwischen „Tür und Angel“ entstehen zu oft Ablenkungen oder es besteht das Risiko, dass sich die Gesprächspartner von anderen

beobachtet fühlen. Schnell entsteht dann der Eindruck, dass jemand „zur Schau gestellt“ wird. Dies gilt es zu vermeiden. Martina sollte Bianca also in einem ruhigen Moment ansprechen und um ein Gespräch bitten, für das ein Rückzugsort vorhanden ist, oder mit ihr einen separaten Termin vereinbaren.

Um ein Gespräch zur Lösung des bestehenden Problems zu beginnen, sollte sich Martina zunächst vor Augen halten, dass sie mit Biancas Arbeit in der Pflege sehr zufrieden ist und deren Verhalten sie ausschließlich in einem spezifischen Bereich stört. Wird dies nicht berücksichtigt, kann schnell der Eindruck entstehen, dass die bisherige Arbeit nicht gewürdigt und Bianca aufgrund eines einmaligen Fehlverhaltens ausschließlich negativ bewertet wird.

Um dies zu vermeiden, kann Martina die Technik des „framing“ (von engl. frame = Rahmen) zu Beginn eines Gespräches einsetzen. Dieses Einbetten in den größeren Rahmen sollte geschehen, um den Konflikt zu konkretisieren und zu zeigen, dass es nur um ein bestimmtes Verhalten in einem spezifischen Arbeitsbereich geht, und um die bisherige Arbeit in der Pflege insgesamt zu würdigen.

„Bianca, mir ist wichtig, dass du weißt, dass ich deine Arbeit in der Pflege sehr schätze. Du leistest dort hervorragende Arbeit und bist sehr wertvoll für das gesamte Team. Gleichzeitig gibt es in Bezug auf die bisherige Arbeit bei der Ausarbeitung des Konzepts einige Dinge, die mich stören. Das würde ich gerne besprechen, um eine Lösung mit dir zu finden.“

Martina hat so Biancas Arbeit in der Pflege wertschätzend gewürdigt und gleichzeitig konkret mitgeteilt, in welchem Bereich sie etwas stört. Mit dem Zusatz, dass sie gemeinsam mit ihr eine Lösung finden will, betont sie den Blick in die Zukunft. Die Wahrscheinlichkeit, eine akzeptable Lösung zu finden, vergrößert sich erheblich. Bianca wird nicht für den Fehler verantwortlich gemacht, sondern an der Lösung beteiligt. Im Fokus steht nicht die „Bestrafung“, sondern die Besserung der Situation.

Konstruktive Kritik

Martina sollte nun darstellen, wie es ihr mit der aktuellen Situation geht und zudem ihre Verantwortlichkeit als Füh-

FORSCHUNG FÜR PFLANZLICHE ARZNEIMITTEL

Aktuelle Broschüre:

Misteltherapie
Information für Patienten

Kostenlos anfordern!

www.abnoba.de



ABNOBA
GmbH

Hohenzollernstraße 16 · 75177 Pforzheim
Fax 07231 - 358714 · eMail: info@abnoba.de

rungskraft benennen. Ein möglicher Gesprächseinstieg wäre:

☞ „Mir ist es wichtig, Klarheit in den Prozess zum Umgang mit Beschwerden zu bekommen. Weil ich für die gute Versorgung der Patienten verantwortlich bin, lege ich viel Wert auf das Konzept und möchte, dass wir aus den Rückmeldungen der Angehörigen lernen, uns zu verbessern.“

Jetzt zeigt sie konkret auf, an welchen Stellen sie sich gestört fühlt:

☞ „Beim gestrigen Termin zusammen mit Anne und dir habe ich festgestellt, dass deine Ergebnisse des letzten Arbeitspakets nicht zur vereinbarten Zeit vorlagen. Bei unserem Termin Ende letzter Woche war dies schon einmal der Fall. Als du die Ergebnisse nachgeliefert hast, waren diese für mich qualitativ nicht ausreichend.“

Auf diese Weise benennt Martina konkret und zeitnah, was sie festgestellt hat – indem sie ihre Problemzone benennt, wird sie kleiner. Weil der Raum für Kommunikation und Leistung auf diese Weise größer wird, kann jetzt der Blick auf das Gegenüber gerichtet werden:

☞ „Ich würde gerne von dir wissen, wie du die Situation erlebt hast. Erzähl mir bitte davon.“

☞ „Vielleicht habe ich mich mit all dem etwas übernommen. Ich bin gern in der Pflege und will, dass es den Menschen besser geht. Deswegen interessiere ich mich auch so für das Konzept. Aber ich bekomme das im Alltagsstress nicht immer so gut unter einen Hut, dass ich pünktlich fertig werde und trotzdem gute Ergebnisse liefere.“

Martina kann jetzt mehr Verständnis für die Situation aufbringen. Damit sich bei der Suche nach einer Lösung die Problemzone des anderen nicht wieder vergrößert, ist es hilfreich, das Verständnis für die Situation und die Suche nach der Lösung gleichwertig zu behandeln. Bei der Formulierung „Ich verstehe, aber das muss sich ändern“ würde das „ich verstehe“ gegenüber dem Rest des Satzes abgewertet. Der Widerstand von Bianca würde steigen. Besser ist die Verwendung des Wortes „gleichzeitig“ anstatt „aber“:

☞ „Ich verstehe deine Situation, und wie gerne und gut du in der Pflege arbeitest, sehe ich Tag für Tag. Gleichzeitig kann ich es nicht akzeptieren, dass du dich nicht an gemachte Absprachen im Team hältst. Was könnte dir dabei helfen, dein Verhalten zu ändern?“

Durch das „gleichzeitig“ sind beide Aussagen gleichwertig. Mit der letzten Frage geht Martina einen konkreten Schritt hin zur Lösung.

Eine akzeptable Lösung?

Bianca könnte nun einen Vorschlag machen:

☞ „Vielleicht würde es mir gelingen, mich besser darauf zu konzentrieren, wenn ich vor oder nach meiner Schicht etwas in Ruhe am Konzept arbeite. In der Schicht wäre ich dann trotzdem voll in der Pflege und würde nichts vernachlässigen.“

Wird Martinas Problemzone bei diesem Vorschlag größer, weil er möglicherweise das gesamte Team belastet, sollte sie dies benennen. Sie kann so vorschnellen Zusagen, die sie nicht verantworten kann, vorbeugen:

☞ „Dein Vorschlag klingt im ersten Moment gut für mich. Ich kann mir vorstellen, dass du mit mehr Ruhe zügiger und konzentrierter vorankommst. Gleichzeitig würde ich gerne mit allen im Team besprechen, wie wir in dem Fall mit deiner Mehrarbeit umgehen, wenn es um den Dienstplan geht. Ich möchte, dass alle die Situation verstehen und sich keiner ungleich behandelt fühlt.“

Damit signalisiert Martina eine mögliche Lösung, aber zeigt auch, dass andere, für sie wichtige Werte wie Gleichbehandlung oder Transparenz nicht verletzt werden dürfen. Das Team kann den Vorschlag nun besprechen und klären, wie etwa die Mehrstunden im Dienstplan berücksichtigt werden können, ob diese gebündelt werden, um sie vor freien Tagen oder Urlaub zu nehmen, oder ob verkürzte Schichtzeiten für Bianca eingeplant werden.

Konkrete Tipps

Mitunter kann die Arbeit mit dem Verhaltensrechteck den Eindruck erwecken, dass die Analyse einer Problemsituation viel Aufwand bedeutet. Die Praxis zeigt jedoch, dass der Blick auf die Problemzonen die Konfliktbearbeitung erheblich verbessert und zu erfolgreichen und dauerhaften Lösungen führt. Durch klare Aussagen wird ein besseres Verständnis ermöglicht und die Beteiligten fühlen sich insgesamt wohler im Team.

Für den Alltag gilt also, konkret zu bleiben und zwei Kernfragen zu stellen:

„Was genau ist das Problem?“ und „Wer hat das Problem?“

Es geht bei Konflikten im Team nicht darum, Probleme von anderen zu lösen oder sogar zum eigenen Problem zu machen. Man sollte sich klar machen, welche Werte für die eigene Arbeit als Fach- oder Führungskraft wichtig sind und welche Verantwortung man im Team trägt. So kann man Probleme oder deren Folgen benennen, die nicht verantwortet werden können. Jetzt können konkrete Verhaltenswünsche geäußert werden, damit diese Folgen nicht erneut auftreten.

Prinzipiell gilt: Bei der Konfliktbearbeitung geht es nicht um die Klärung einer Schuldfrage oder die Entlarvung eines „Problem-Auslösers“, sondern um das zukünftige Miteinander. Lösungsorientierung und ein größtmöglicher Raum für Kommunikation und Leistung sind die Grundlagen, um gute und gangbare Wege aus Konflikten zu finden. ■

Was machen Sie am liebsten ganz allein?

„Wenn alle noch schlafen, früh morgens mit einem Cappuccino auf der Terrasse sitzen und über das Leben im Allgemeinen nachdenken – daraus ergeben sich beste Ideen für neue Projekte in unserem Coachingbüro.“



Markus Classen

geb. 1973, ist Dipl.-Kaufmann mit Schwerpunkt Psychologie und Erwachsenenbildung sowie Leiter der Ausbildung zum Pflege- und Sozialcoach. Classen@csmm.de

„Ich liebe Menschenmengen – mit meiner Lieblingsmusik im Ohr durch eine volle City oder eine Großveranstaltung zu spazieren und das Treiben der Massen auf mich wirken lassen, bedeutet für mich: Elektrizität, Gänsehaut, Genuss!“



Ümit N. Civan

geb. 1985, B. Sc., ist Psychologe mit dem Schwerpunkt Organisation und Kommunikation und tätig als Trainer, Berater sowie Pflege- und Sozialcoach. Civan@csmm.de