

Fit für die Praxis

Wehner

Klimawandel

Konfliktmanagement
für Physio- und Ergotherapeuten



 Springer

Fit für die Praxis

Lore Wehner

Klimawandel

Konfliktmanagement für Physio- und Ergotherapeuten

Mit 11 Abbildungen

Lore Wehner

St. Marein bei Graz

Österreich

ISBN 978-3-642-40508-2

ISBN 978-3-642-40509-9 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-642-40509-9

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 2013

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 dürfen.

Planung: Barbara Lengricht, Heidelberg

Projektmanagement: Ulrike Dächert, Heidelberg

Lektorat: Katja Bordiehn, Berlin

Projektkoordination: Barbara Karg, Heidelberg

Umschlaggestaltung: deblik Berlin

Zeichnungen: Claudia Styrsky, München

Fotonachweis Umschlag: © iStockphoto/Thinkstock

Satz: 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 Susanne Moritz und Barbara Lengricht vom Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, Katja Bordiehn als Physiotherapeutin sowie meine Lektorin Mag.^a Stephanie Mörz mit großer Ausdauer und einer schier unendlichen Geduld beigetragen.

Ein Dankeschön von Herzen, es war eine Freude mit Ihnen zu arbeiten.

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

Vorwort

Kompakt, praxisnah, lesbar und damit hilfreich für die Erfordernisse im therapeutischen Alltag – diese Anforderungen soll die Pocketbuchreihe »Fit für die Praxis« für Logopäden, Physio- und Ergotherapeuten erfüllen. Im vorliegenden Band wird der Fokus auf Konfliktarbeit, ob in der Praxis oder im Klinikalltag, gelegt.

Vielschichtige Kommunikationswege fordern von Ihnen als Logopäde, Physio- und Ergotherapeut immer mehr an Fachwissen und Kompetenzen. Diese sollen zur Verbesserung der Kommunikation, der aktiven Konfliktarbeit, sowie der interdisziplinären Zusammenarbeit mit weiteren Berufsgruppen im Umfeld von Therapie und Gesundheitswesen beitragen.

Mit einem Werkzeugkoffer voller Wissen, Kompetenzen und Ideen können Sie aktive Konfliktarbeit in Ihrem beruflichen Umfeld mit Klienten, Kollegen, Vorgesetzten und Angehörigen betreiben. So wird es Ihnen möglich, einen wichtigen Beitrag zur persönlichen und internen Gesundheitsförderung in Ihrem Team und Arbeitsbereich zu leisten.

Neben theoretischen Grundlagen der Kommunikations- und Konfliktarbeit bereichern praktische Beispiele, Tipps und Anregungen jedes Kapitel und tragen somit zu einer gelingenden Umsetzung in den beruflichen Alltag bei.

Gelebte Konfliktkultur am Arbeitsplatz trägt sowohl zum positiven Arbeits- und Betriebsklima, als auch zur Verringerung von Stressfaktoren am Arbeitsplatz bei und verringert damit die Burnout- und Mobbingtendenz im Aufgabengebiet therapeutischer Berufsgruppen.

Ich wünsche Ihnen Freude beim Lesen und Erfolg beim Umsetzen!

St. Marein bei Graz im September 2013

Lore Wehner

Über die Autorin und die Koautorinnen



Lore Wehner M.A.

Coach, Moderatorin, Mediatorin, Supervisorin, Unternehmensberaterin

Konzeption: ESAP- Empathische, sensorische Aktivierung und Pflege (ein ganzheitliches Aktivierungs- und Pflegekonzept für geriatrische Einrichtungen) und Konzeption des Lehrgangs zum/zur Dipl. Aktivierungs- und Demenztrainer/in. Seit 2003 als Trainerin in der Erwachsenenbildung sowie im geriatrischen Bereich tätig (www.lorewehner.at).

Frau Wehner leitet Seminare für Pflegende zu den Themen Konfliktmanagement, Pflegemediation und Pflegementoring, Führungskräfte-training und Teamentwicklung, sowie zu verschiedensten Themen im Bereich der Aktivierung, der Gewaltfreien Kommunikation und der Empathischen Trauerarbeit uvm.

Mag.^a Stephanie Mörz

Diplompädagogin, Nachhilfelehrkraft, Lektorin am Institut ilw

Mag.^a Silvia Hödl

Verhaltensbiologin, Wissenschaftsmanagerin, Lektorin und Assistentin am Institut ilw

B.Sc. Physiotherapie Katja Bordiehn

Zurzeit als Physiotherapeutin in Berlin tätig

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	16
2.4	Signale für das Vorhandensein von Konflikten	19
2.5	Eskalationsstufen eines Konflikts	20
2.6	Veränderungen im inneren und äußeren Verhalten	29
2.7	Konflikte und Bedürfnisorientiertheit	30
2.8	Förderliche Grundhaltung für eine aktive Konfliktarbeit	33
2.9	Problem- und Konfliktlösungsprozess	39
2.10	Konfliktkosten	43
3	Arbeits- und Betriebsklima – Konfliktfaktor in Gesundheitsfachberufen?	48
3.1	Arbeitszufriedenheit	51
3.2	Führungsstile und Auswirkungen auf die Unternehmens- und Konfliktkultur	53
3.3	Führungskreis	63
4	Empathisch-lösungsorientierte Kommunikation	65
4.1	Das Vier-Ohren-Modell	67
4.2	Vom Ich zum Du – Ich- und Du-Botschaften	69
4.3	Gewaltfreie Kommunikation	82
4.4	AIDA: Ein Gesprächsleitfaden für Konfliktsituationen	84
5	Konflikte in interkulturellen Teams	87
5.1	Überall Interkulturalität	87
5.2	Wieso Konflikte in interkulturellen Teams?	88

5.3	Hauptprobleme mit den Patienten aus anderen Kulturen	94
5.4	Identität und Kultur	97
5.5	Lösungsansatz Verständnis	98
6	Weitere Lösungsansätze zur aktiven Konfliktaufarbeitung	100
6.1	Mediation	101
6.2	Konfliktlotsen	113
6.3	Supervision	122
6.4	Moderation	125
6.5	Coaching	131
6.6	In aller Kürze	133
	Literatur	134
	Internet	135
	Stichwortverzeichnis	137

Kennen Sie das?

Die fachliche Leitung eines Therapiezentrums für Physiotherapie, Ergotherapie und Logopädie teilt Anfang Oktober ihrem Team mit, dass es in diesem Jahr für die Urlaubsplanung für Weihnachten selbst verantwortlich ist und diese bis Ende Oktober abgeben müsse.

Schon am nächsten Tag hat eine eifrige Mitarbeiterin einen Plan erstellt, in den einige Personen Freizeiten und Urlaub bereits eingetragen haben. Mitarbeiter, die vom bereits erstellten Urlaubsplan 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 Betrieb beschäftigt ist und wer nicht, ob Kinder vorhanden sind, ob jemand alleinerziehend ist, wer zuletzt dauerhaft krank war und wer nicht und ähnliches.

Die fachliche Leitung 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.« Sie ist schockiert über diese Aussage und spricht das Thema bei der nächsten Teamsitzung an. Die Mitarbeiter reagierten wütend und beschimpften sich gegenseitig.

Selbst Patienten beschwerten sich, da die Mitarbeiter vor ihnen ihren Streit austragen, was ebenfalls in der Teambesprechung von der fachlichen Leitung angesprochen wird.

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 Angehörigen der Gesundheitsfachberufe, wie Logopäden, Physio- und Ergotherapeuten unterordnen müssen, was Veränderung oder aktive Konfliktarbeit meist schon im Keim ersticken lässt.

Andererseits lerne ich immer mehr Unternehmen kennen, denen ein positives Arbeits- und Betriebsklima enorm wichtig sind. Unternehmen, 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, Rehabilitationszentren, Alten- und Pflegeheimen, sowie Logopädie-, Physio- und Ergotherapiezentren.

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 ein Ruhe- oder ein Fitnessraum für Mitarbeiter eingerichtet wurde usw.

Warum Konfliktprävention

Mitarbeiter im Bereich der Heilmittelerbringer im Gesundheitswesen 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 beschränkt sich Kommunikation auf Dokumentation, Fallbesprechungen, Patientenbesprechungen, Gespräche mit und über Patienten und Angehörige. 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 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 gesundheitsmedizinischen Therapiebereich sind angesagt. Nach meinem Gefühl sollte Altbewährtes als kostbarer Schatz bewahrt werden, auf der anderen Seite sollte Offenheit für Neues, für neue Methoden und Techniken gegeben sein.

Denken Sie auch als Therapeut 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?

Diese Fragen stelle ich oft meinen Schüler, die gerade die Ausbildung zur Pflegehilfe, Heimhilfe oder zum/zur Dipl. Aktivierungs- und Demenztrainer/in absolviere. 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 sozusagen auf einer »anderen Ebene« aus. Es wird davon Abstand genommen, nicht miteinander zu sprechen, Konflikte nicht direkt auszutragen oder ihnen durch einen 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 oder 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 auch anderes Werkzeug für eine positive, kompetente Konfliktarbeit mitgegeben 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 Patienten, Bewohnern, Angehörigen sowie Führungskräften und Mitarbeitern aller Sparten als Ansprechpartner zur Verfügung stehen. Aktiv gelebte Konfliktarbeit im Unternehmen ist ein Schlüssel für erfolgreiche, funktionierende Zusammenarbeit, Kommunikation und Konfliktlösung!

Nutzen Sie »*Konflikte als Chance!*« für Ihre persönliche Weiterentwicklung, Wachstum, Entwicklung und positive Veränderung und die Weiterentwicklung in Ihrem Unternehmen.

Es erscheint erstaunlich, dass gegen derartig vorhersehbare Konflikte wie aus dem einführenden Beispiel »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 Urlaubsplanung nach dem Motto: »*Organisiert euch das selbst!*« gegeben. Doch wenn es nicht klappt (und es funktioniert erfahrungsgemäß sehr selten), wird der Urlaubsplan von der fachlichen Leitung (der Feuerwehr) erstellt. Dies passiert sehr häufig, ohne dass auf die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter eingegangen wird, da der Plan »gerecht sein soll«. Das führt dazu, dass Einzelpersonen mit ihren Anliegen nicht wahrgenommen werden können. Kann das Team aus dem Beispiel den Konflikt zur Weiterentwicklung nutzen?