



## WHITEPAPER

Aktuelles Expertenwissen in konzentrierter Form

### Konflikte im Pflege-Alltag durch gewaltfreie Kommunikation meistern

#### WAS DU LERNEN KANNST

Was sind Konflikte?

Welche Arten von Konflikten gibt es?

Welche Möglichkeiten zum Konfliktmanagement gibt es?

Was bedeutet gewaltfreie Kommunikation nach Rosenberg?

Was ist bei der Konfliktlösung auf Distanz zu beachten?

Autor: Jörg Wolter

Lesezeit: 15 Minuten

Weitere Whitepaper unter [www.vertrauen-fuehrt.de](http://www.vertrauen-fuehrt.de)

## Einleitung

Wir alle wollen ihnen aus dem Weg gehen und doch sind sie allgegenwärtig.

**KONFLIKTE.** Wir erleben sie im privaten und im beruflichen Alltag. Wir erleben sie zwischen allen Akteuren: Kunden, Angehörigen, Vorgesetzten, Mitarbeiterinnen, Dienstleistern, ...

Konflikte können ganze Teams, ja das gesamte Unternehmen betreffen.

Konflikte entstehen, wenn gegensätzliche, nicht miteinander vereinbare Ziele, Interessen, Bedürfnisse und Werthaltungen aufeinanderprallen.

Die Konsequenzen können für Beteiligte verheerend sein.

Menschen empfinden Stress, Unzufriedenheit, Demotivation – die Zusammenarbeit wird beeinträchtigt, schlimmer noch, die Konfliktparteien arbeiten nicht miteinander sondern gegeneinander.

Konflikte werden nicht immer offen angesprochen und ausgetragen.

Du erkennst sie zumeist an den folgenden Symptomen:

- Unkollegiales Verhalten
- Negative Bemerkungen über Kolleginnen
- Anzeichen von Frustration bei den Mitarbeiterinnen
- Bildung von Gruppen und „Bündnissen“
- Fehlzeiten durch Krankheit

Das Konfliktpotential in Pflegeunternehmen ist besonders hoch, da hier viele Faktoren aufeinandertreffen.

- Ängste der Pflegebedürftigen
- Sorgen der Angehörigen
- Wirtschaftlicher Druck der Inhaber
- Zeitlicher Druck der Mitarbeiterinnen
- ...

Je weiter sich ein Konflikt ausbreitet, desto zerstörerischer kann er wirken.

Konflikte sollten jedoch immer auch als Chance verstanden werden. Sie bieten die Möglichkeit für positive Veränderungen und Wachstum, des Einzelnen sowie des Unternehmens.

Mit dem vorliegenden Whitepaper möchte ich dir weiterführende Informationen zum Thema liefern und mit der Gewaltfreien Kommunikation nach Rosenberg eine Möglichkeit vorstellen, wie du und dein Team zukünftig Konflikte noch besser lösen können.

## Konfliktarten

Es gibt verschiedene Arten von Konflikten, die in unterschiedlichen Kontexten auftreten können. Nachfolgend möchte ich einige nennen und berufstypische Beispiele aufzeigen.

### Konflikte zwischen Personen

**Personenkonflikte:** Dies ist die wohl häufigste Konfliktart. Konflikte zwischen einzelnen Personen entstehen aufgrund von unterschiedlichen Interessen, unterschiedlichen Meinungen sowie unterschiedlichen persönlichen Wertesystemen.

Typische Beispiele:

- Konflikte durch gefühlte, mangelnde Unterstützung: „Immer muss ich das machen.“
- Konflikte aufgrund unterschiedlicher Wertesysteme: „Eure Generation will immer nur Spaß und übernimmt keine Verantwortung.“
- Konflikte aufgrund von Sprach- und Verständigungsbarrieren: „Du verstehst aber auch gar nichts. Dir muss man immer alles doppelt erklären“

**Rollenkonflikte:** Diese Konflikte basieren auf unterschiedliche Erwartungen, die mit den Rollen im Team oder in der Organisation verbunden sind.

Typische Beispiele:

- Konflikte im Rollenwechsel zwischen Vorgesetzte und Privatperson: „Als deine Freundin hätte ich erwartet, dass ich Weihnachten nicht arbeiten muss.“
- Konflikte resultierend durch unterschiedliche Rollen (Vorgesetzte und Kollegin): „Ich hätte von dir als Stellv. PDL erwartet, dass du hinter meiner Entscheidung stehst und nicht die Position der Mitarbeiterinnen einnimmst.“

### Konflikte innerhalb des Teams

Diese Form von Konflikten ist in der Pflege häufig anzutreffen. Die zunehmende Vielfalt von Menschen innerhalb der Teamstruktur erhöht die Wahrscheinlichkeit unterschiedlicher Interessen, Bedürfnisse und Werte.

Typische Beispiele:

- Streit um den Dienstplan und Urlaubsplanung: „Nur weil Marie zwei Kinder hat, hat sie Weihnachten wieder frei. Ich will auch zu meiner Familie fahren.“
- Konflikte bei der Noteinsätzen: „Immer rufst du mich bei an, nie Claudia.“
- Konflikte durch gefühlte mangelnde Unterstützung: „Du machst immer dein Ding, nie unterstützt du uns alle.“

### Konflikte zwischen Teams

Konflikte dieser Art gibt es insbesondere innerhalb größerer Pflegeorganisationen. Hier geht es um Wettbewerb, Rivalitäten oder unterschiedliche Interessen.

Typische Beispiele:

- Streit um Ressourcen: „Warum bekommt die andere Station neue Autos und wir nicht?“

- Kampf um Anerkennung: „Wir arbeiten genauso hart wie die andere Station, aber die haben einfach bessere Rahmenbedingungen.“
- Angst vor Konsequenzen: „Immer helfen wir denen und am Ende sind unsere Zahlen schlechter als deren.“

### **Organisatorische Konflikte**

**Strukturkonflikte:** Unklare Verantwortlichkeiten führen häufig zu Konflikten dieser Art.

Typisches Beispiel:

- Streit um Verantwortung: „Das ist nicht mein Job, das hätte Peter machen müssen.“

**Ressourcenkonflikte:** Die Ressourcen Personal, Geld und Zeit sind begrenzt. Hier kommt es immer wieder zu Konflikten.

Typische Beispiele:

- Streit um Priorisierung: „Du musst mir schon sagen, was ich zuerst machen soll. Alles gleichzeitig ist nicht möglich.“
- Streit um Personal: „Du hast mir versprochen, dass ich diese Woche Unterstützung durch die Auszubildende erhalte. Nichts ist passiert.“
- Streit um Geld: „Für dein neues Auto ist Geld da, aber für ein Lernsystem reicht es nicht.“

### **Werte- und Kulturkonflikte**

**Wertekonflikte:** Wir alle haben unterschiedliche Wertvorstellungen und Überzeugungen. Daraus können Konflikte resultieren.

Typisches Beispiel:

- Streit um Werte: „Kannst du nicht einmal pünktlich sein. Immer müssen wir auf dich warten.“

**Kulturkonflikte:** Interkulturelle Teams sind gelebte Realität in der Pflege. Kein Wunder, wenn es hier immer wieder zu Konflikten kommt.

Typisches Beispiel:

- Missachtung Religion: „Kannst du nicht nach der Dienstbesprechung dein Gebet sprechen?“
- Geringschätzung Tradition: „Der 28. Juni mag in der Ukraine ein freier Tag sein. Hier wird gearbeitet.“

Habe ich mit meinen Beispielen übertrieben? Hast du dich wiedererkannt oder nur deine Kolleginnen?

Ich habe der Darstellung der Konfliktarten sehr viel Raum gegeben.

Die Unterscheidung hilft gegebenenfalls bereits, zukünftige Konflikte zu erkennen und erste Ursachen zu analysieren.

Ist der Konflikt erkannt, gibt es verschiedene methodische Ansätze diese zu bearbeiten und hoffentlich zu lösen.

## Arten von Konfliktmanagement

Die Wahl einer geeigneten Methode zur Konfliktlösung ist bestimmt durch die Art des Konfliktes, den beteiligten Personen sowie den spezifischen Umständen.

Nachfolgend möchte ich dir einige vorstellen.

### Vermeide Konflikte

Diese „Methode“ ist die einfachste Lösung, sie hilft Konflikten vorzubeugen.

Wie erreichst du dies? Durch Vertrauen, Respekt, Wertschätzung, aktives Zuhören sowie Kommunikation auf Augenhöhe.

Auch Maßnahmen zur Teambildung sowie Weiterbildungen in Konfliktbewältigung können helfen, das Risiko von Konflikten zu reduzieren.

### Gewaltfreie Kommunikation nach Rosenberg

Die Gewaltfreie Kommunikation (GfK) nach Marshall B. Rosenberg ist eine wirkungsvolle strukturierte Methode zur Konfliktlösung. Sie zielt darauf ab, Missverständnisse zu klären, Bedürfnisse zu identifizieren und gemeinsam akzeptable Lösungen für alle Beteiligten zu finden.

Die Umsetzung dieses Ansatzes werde ich dir später detailliert vorstellen.

### Supervision

Supervisionen geben die Möglichkeit das eigene Handeln zu reflektieren und zu verbessern. In Team-Supervisionen steht zumeist der Umgang der Teammitglieder miteinander im Vordergrund. Ein externer Supervisor sorgt für die bewusste Wahrnehmung und Bearbeitung von Konflikten im Team. Welche Konflikte gibt es? Wie geht der Einzelne / das Team mit Konflikten um? Ziel ist zumeist der bessere Umgang mit Konflikten. Der Vorteil, das Team kann das Gelernte anschließend gemeinsam im Berufsalltag umsetzen.

### Mediation

Ein neutraler Vermittler klärt die Interessen und Bedürfnisse der Parteien, hilft bei der Kommunikation, fördert das Verständnis und erleichtert so den Prozess der Konfliktlösung.

Die Bezeichnung „Zertifizierter Mediator“ hilft bei der Auswahl eines geeigneten Vermittlers.

### Entscheidung durch Dritten

Eine Person z.B. der Vorgesetzte oder ein Gremium hört die Argumente der Parteien und trifft eine bindende Entscheidung, um den Konflikt zu lösen. Wird diese Variante genutzt, ist es hilfreich, die Entscheidungskriterien zuvor festgelegt zu haben.

Investitionen in Maßnahmen zur Konfliktlösung können nicht nur das Betriebsklima und die Mitarbeitermotivation positiv beeinflussen. Sie können auch wirtschaftliche Schaden abwenden. Mein **Tipp: Agiere zeitnah und konsequent bei Konflikten.**

# Gewaltfreie Kommunikation nach Rosenberg

*„Die Absicht der Gewaltfreien Kommunikation ist es, unsere Verbindungen so zu gestalten, dass wir unsere jeweiligen Bedürfnisse verstehen und schätzen und gemeinsam Wege finden, wie wir sie einvernehmlich erfüllen können. Das gilt auch und besonders im Konfliktfall.“*  
Dr. Marshall B. Rosenberg

Der Begründer der Gewaltfreien Kommunikation (GfK) Rosenberg versteht das Konzept in erster Linie als eine innere Haltung aus Achtsamkeit, Respekt und Einfühlungsvermögen. Es basiert auf einem ganzheitlichen und positiven Menschenbild. Im Zentrum des Ansatzes stehen das Erspüren und Ausdrücken der eigenen Gefühle und Bedürfnisse in Verbindung mit einer konkreten Bitte an den Anderen. Gleichwertig sind hierbei die empathische Wahrnehmung und Berücksichtigung der Gefühle und Bedürfnisse des Anderen.

Rosenbergs Weg zur Gewaltfreien Kommunikation führt über vier Schritte.

## 1. Beobachtung

Beschreibe die konkreten, objektiven Fakten oder Handlungen, ohne Interpretationen, Wertungen oder Schlussfolgerungen hinzuzufügen. Es geht darum, eine klare und unvoreingenommene Darstellung der Situation zu geben.

Beispiel: "In den letzten zwei Wochen bist du an drei Tagen jeweils 15 Minuten zu spät zum Dienst gekommen."

## 2. Gefühl

Drücke deine Gefühle in Bezug auf die Beobachtung aus. Vermeide dabei Schuldzuweisungen oder Anklagen gegenüber der anderen Person. Es ist wichtig, die Verantwortung für die eigenen Gefühle zu übernehmen.

Beispiel: "Ich fühle mich besorgt, wenn ich sehe, dass die Pünktlichkeit nicht eingehalten wird."

## 3. Bedürfnis

Identifiziere die eigenen Bedürfnisse oder Werte, die durch die Beobachtung und die damit verbundenen Gefühle berührt werden. Dieser Schritt erfordert eine Reflexion über die grundlegenden menschlichen Bedürfnisse, wie Respekt, Zusammenarbeit, Sicherheit usw.

Beispiel: "Ich habe ein Bedürfnis nach Verlässlichkeit, um eine reibungsfreie Arbeitsumgebung aufrechtzuerhalten."

## 4. Bitte

Formuliere eine klare und positive Bitte, die auf konkrete Handlungen abzielt und die Möglichkeit eröffnet, gemeinsam Lösungen zu finden. Vermeide Forderungen und formuliere die Bitte respektvoll.

Beispiel: "Könnten wir gemeinsam überlegen, wie wir sicherstellen können, dass du in Zukunft pünktlich zur Arbeit kommst? Vielleicht könnten wir über mögliche Hindernisse sprechen und Lösungen finden, die für uns beide akzeptabel sind."

Ein weiteres Beispiel:

1. „Ich beobachte seit einigen Wochen, dass du dich jede Woche für ein bis zwei Tage krankmeldest.“
2. Bei mir löst das großes Unbehagen aus, denn ich befürchte, dass du ernsthaft krank bist.“
3. „Als deine Führungskraft wüsste ich gerne, was los ist und ob ich dir helfen kann.“
4. Bitte sage mir, was mit dir los ist und was ich für dich tun kann.“

Und noch ein Beispiel:

1. „Wenn ich höre, welche Meinung du über ... hast
2. ... dann bin ich entsetzt.“
3. ... denn mir ist ein respektvoller Umgang wichtig.“
4. Bitte sage mir, was mit dir los ist und was ich für dich tun kann.“

**Die Gewaltfreie Kommunikation lässt sich wie folgt zusammengefasst**

1. Wenn ich **A** sehe,
2. dann fühle ich **B**,
3. weil ich **C** brauche.
4. Deshalb möchte ich jetzt gerne **D**.

## Konfliktlösung auf Distanz

Die meisten Konflikte finden auf der emotionalen Ebene statt. Diese Emotionen mit den dahinter liegenden Bedürfnissen lassen sich über digitale Kommunikationskanäle z.B. Telefon oder Videokonferenz nur schwer transportieren. Daher ist es, wenn irgend möglich, wesentlich sinnvoller, Konflikte in persönlichen Treffen zu bearbeiten. Andererseits ist es ratsam, Konflikte zeitnah aufzulösen. Somit stellen in einigen Situationen Online-Gespräche die naheliegende Alternative dar.

Hat man sich entschieden, einen Konflikt auf Distanz zu bearbeiten, sollten einige Hinweise beachtet werden.

### **Geeigneten Zeitpunkt finden**

Online haben wir prinzipiell ein Zeitfenster von 24 Stunden pro Tag. Diese Chance sollten wir nutzen, um gemeinsam einen Zeitpunkt zu vereinbaren, welcher beiden Parteien ein ungestörtes Gespräch ermöglicht.

### **Richtigen Kanal wählen**

Eine sachliche E-Mail kann geeignet sein, um einen Konflikt zu formulieren und ein Angebot für ein Telefonat oder Videocall zu unterbreiten. Von E-Mail-Diskussionen sollte man absehen. Das Risiko von Missverständnissen aufgrund fehlender non-verbaler Kommunikation (Körpersprache, Gestik, Mimik etc.) ist sehr hoch.

Telefonate können immer dann geeignet sein, wenn man Respekt vor zu hoher emotionaler Nähe hat. Andernfalls ist ein Videocall geeigneter, da visuelle Eindrücke bei der Beurteilung berücksichtigt werden können.

### **Klarheit schaffen**

Gespräche auf Distanz erfordern von den Gesprächspartnern ein bewussteres Zuhören und mehr Sensibilität für verbale Details. Dies kann dazu führen, dass wir bei Missverständnissen konkreter nachfragen und uns weniger von Annahmen leiten lassen.

Die Bedeutung von Online-Kommunikations-Kompetenzen wird weiter zunehmen. Diese müssen bewusst erlernt werden. Beachtet man die Besonderheiten bieten sich hier nicht nur Herausforderungen sondern auch Chancen.

## **Literatur**

**Gewaltfreie Kommunikation:** Eine Sprache des Lebens

Marshall B. Rosenberg

ISBN-10: 9783955715724

### **Elektronische Medien und Internetbeiträge**

Informationsportal zur Gewaltfreien Kommunikation inkl. Veranstaltungen, Netzwerke, Trainer, etc. <https://www.gfk-info.de>