

11. ZSVA Hygiene-Forum

Praxisnahe Maßnahmen für Teamentwicklung und Konfliktbewältigung rund um die ZSVA

Christian Precht

Dipl. Berufspädagoge

Ltg. Qualifizierungszentrum



VON MENSCH ZU MENSCH

Miteinander Ziele erreichen

Konfliktbewältigung zwischen OP und ZSVA

- Was sind Konflikte? Ursachen und Dynamiken von Konflikten
- ZSVA und OP – Besondere Arbeitsbereiche?
- Ansätze zur Lösung von Konflikten und Verbesserung von Kommunikation
- Erste Ergebnisse des Projektes **Miteinander Ziele erreichen** im ZOP am Klinikum Bremen Nord

Definition: Konflikt

Begriff entstammt dem lateinischen Terminus "conflictus" und meint "Zusammenprallen"



Es prallen mindestens zwei Tendenzen bzw. Akteure zeitgleich zusammen, wollen Unvereinbares verwirklichen und erzeugen Handlungsdruck.

"Ein Konflikt ist tragischer Ausdruck eines unerfüllten Bedürfnisses. "

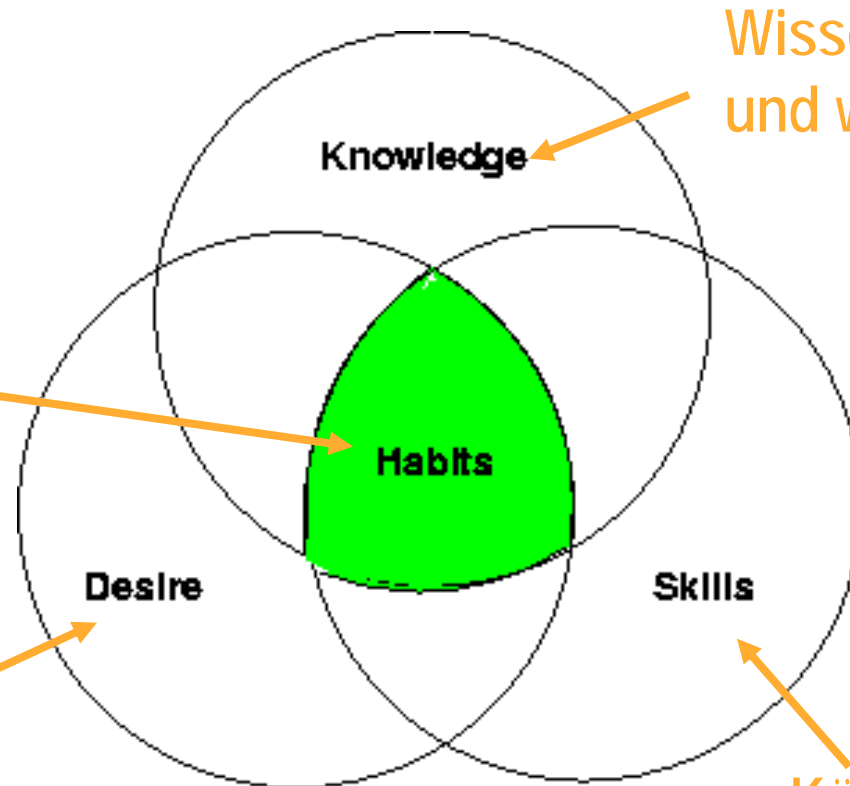


Gewohnheiten „steuern“ Konflikte und Konfliktfähigkeit?!

Warum?

Gewohnheiten

Wollen / Wunsch -
tun wollen



Wissen - Was tun
und warum?

Können - wie tun?

Definition: Konflikt

Ein Konflikt ist nicht objektiv vorhanden, sondern nimmt im subjektiven Erleben seinen Ausgang und zeigt sich als sozialer Prozeß im Verhalten.



Darum geht's:

- Konflikte zeigen die "Knackpunkte" in Gruppen
- Konflikte verursachen Konzentrationsschwächen und ein schlechtes Lern- bzw. Arbeitsklima
- Nur wer Konflikte richtig löst, kann seine Aufgaben erfolgreich bewältigen und in einem produktiven, positiven Arbeitsklima die Zusammenarbeit fördern.

Konflikte verstehen Hintergründe und Gesetzmäßigkeiten



- Konflikte sind unangenehm
- Beteiligte fühlen sich einem Angreifer ausgeliefert
- Alle Beteiligte fühlen sich als Opfer
- Annahme: Gewohnte Formen des Umgangs miteinander versagen

Ursachen von Konflikten Differenzen sind unvermeidlich

- Unterschiedliche Wahrnehmungen,
- verschiedene Erklärungen bzw. Denkmuster für Ereignisse oder Situationen,
- unterschiedliche emotionale Reaktionen auf Personen oder Ereignisse,
- divergierende bis gegensätzliche Bedürfnisse bzw. Interessen oder Ziele.

Konflikte und Konfliktmanagement

Psychische Faktoren in Konflikten

Konfliktsituationen sind Stress-Situationen

Im Konfliktfall schaltet der Mensch auf „Urmechanismen“:



- Das Großhirn ist weitgehend inaktiv, das Stammhirn handelt sehr schnell
- Alle psychischen Bereiche werden zusehends eingeschränkt und deformiert:
 - wir hören nur noch, was in unser Bild passt
 - wir trennen nur noch schwarz und weiß;
 - in Freund und Feind
- Im Gefühlsleben dominieren Angst, Wut und Misstrauen

Konflikte und Konfliktmanagement

Psychische Faktoren in Konflikten

Konfliktsituationen sind Stress-Situationen

- Der Wille engt sich auf die eigenen Bedürfnisse ein
- Die Interessen anderer (auch Dritter) haben keine Bedeutung mehr
- Handlungsoptionen sind recht begrenzt:
- Das ums Überleben kämpfende **Ich** kennt nur **Angriff** (wenn es sich stark genug fühlt), **Flucht** (wenn es sich schwächer fühlt) oder **tot stellen** (wenn keine Flucht mehr möglich ist)
- Dem heutigen Menschen wird das Wort zur Waffe und der Schreibtsich zur Festung

Konflikte und Konfliktmanagement

Psychische Faktoren in Konflikten

Konsequenz



Wer in Konfliktsituationen konstruktiv handeln will, muss deshalb auch

- die eigenen Reaktionsmuster kennen und
- Alternativen entwickeln

Methodische Ansätze können erst greifen, wenn innere Stabilität aufgebaut und der eigene psychische Nebel beseitigt ist.



Schlüsselkompetenz: Konfliktfähigkeit

Fähigkeit, auf einen Konflikt einzugehen und mit ihm umzugehen.

Ziel von Konfliktfähigkeit:

- Konflikte frühzeitig erkennen
- Konflikte nach Art und Eskalationsgrad erfassen
- Eigene und fremde Beiträge zum Konfliktverlauf erkennen und danach handeln

Konfliktfähigkeit: Voraussetzungen

Bereitschaft und Wollen

Vier grundlegende Bereitschaften:

Es gilt, mutig zu sein, dem Konflikthaften begegnen zu wollen.

Es gilt, neugierig zu sein.

Es gilt offen zu sein, das Konflikthafte benennen zu wollen.

Es gilt, entgegenkommend zu sein.

Konfliktfähigkeit: Voraussetzungen

Verhalten

- Wenn wir den Konflikt prinzipiell als eine Möglichkeit betrachten, etwas Neues und Besseres zu tun, sind wir kommunikations- und streitlustiger, offener im Gespräch und offener für die Bedürfnisse des anderen.
- Wir sind flexibler im Fühlen, Denken und Handeln.

Beziehungsgeflecht: Bereitschaft, Einstellung, Verhalten

- Je unterschiedlicher die grundlegenden Haltungen gegenüber dem Konflikt an sich ausfallen, desto schwieriger ist es, eine gemeinsame "Wellenlänge" zu finden.
- Insbesondere entgegengesetzte Grundeinstellungen zum Konflikt erschweren es, gemeinsam eine Lösung zu erarbeiten.

Konflikte zwischen der ZSVA und der OP-Abteilung
sind meist

Soziale Konflikte



VON MENSCH ZU MENSCH

Definition:

Ein sozialer Konflikt liegt vor, wenn:

Mindestens drei Parteien interagieren,

die Parteien an eine wechselseitige Abhängigkeit und somit an einen Handlungszusammenhang glauben,

mindestens eine Partei Unvereinbarkeiten oder Unverträglichkeiten in den Bereichen Denken und Wahrnehmen, Fühlen und Wollen und/oder im Handeln empfindet,

diese Partei in der Realisierung ihrer Absichten beeinträchtigt wird.

Woran erkennen wir soziale Konflikte?

- Grüppchenbildung
- "Wir-Ihr"-, "Ich-Ihr"- oder "Freund-Feind"-Spaltung.
- Wechselseitiges Herabsetzen von Leistungen, Verhalten, Argumenten.
- Mangelnde Bereitschaft, in die gleiche Richtung zu gehen.
- Vertrauensschwund.
- Gespannte Atmosphäre.
- Strategische und hochselektive Kommunikationsflüsse.
- Der Koordinationsaufwand in Gruppen nimmt zu.
- Blockieren von Aktionen, Entscheidungen, Initiativen.

Sind die ZSVA und der OP besondere Arbeitsbereiche?



VON MENSCH ZU MENSCH

ZSVA und OP – Besondere Arbeitsbereiche?

... Ich glaube nicht!

- Ökonomischer Druck wächst auch hier....
- Effiziente Behandlungsabläufe werden auch hier immer wichtiger...
- Personalressourcen (Ärzte/Pflegende/u.a.) werden immer knapper...
- Demografische Entwicklung ist auch hier zu spüren....
- Die Berufsgruppen arbeiten auch hier allzu häufig nebeneinander und nicht im Team.....
- Es gibt kaum strukturierte und verbindliche Kommunikationsrichtlinien....(häufig aus Zeitgründen?)
- Veränderung wird häufig als Hindernis und nicht als Fortschritt empfunden
- Abwanderungsquote ist auch hier zu spüren....
- Es entsteht ein Versorgungsengpass....
-

Ansätze zur Lösung von Konflikten und Verbesserung von Kommunikation



VON MENSCH ZU MENSCH

Raster zur Diagnose und Konfliktbehandlung:

- **Konflikt-Inhalte:** Um was geht es?
- **Konflikt-Verlauf:** Wie beschreiben die Parteien den aktuellen Stand und die Geschichte des Konflikts?
- **Konflikt-Parteien:** Wer streitet und in welcher Beziehung stehen die Kontrahenten?
- **Grundeinstellung zum Konflikt:** Wie begegnen die Parteien dem Konflikt, zu welchen Verhaltensweisen sind sie bereit um den Konfliktverlauf mitzugestalten, wie definieren sie das Ende des Konflikts, was sind sie dafür zu tun bereit?

- **Moderation von Konfliktgeschehen – ein einfaches Handwerkzeug!**
 - Die wichtigen Punkte werden auf Karten notiert und an eine Pinwand geheftet
 - Erläuterung der Stichworte
 - Aktives Zuhören der anderen Partei, nur Verständnisfragen
 - Gruppierung der Karten nach Themen
 - Definition der Rangfolge
 - Brainstorming bsp.
 - Einigung

Weitere Lösungsansätze

- Klare Kommunikationsrichtlinien, hierarchieübergreifend und interprofessionell
- Mediation
- Gewaltfreie Kommunikation
- Kollegiale Beratung
- Z.B. Seminarreihe „Miteinander Ziele erreichen“ – Praxisnahe Maßnahmen für Teamentwicklung und Konfliktbewältigung im OP/ZSVA
-

„Miteinander Ziele erreichen“

Eine 2 - tägige Seminarreihe mit „Aufesszwang“?

- 2 x Kick-Off-Veranstaltungen: Was, Wie, Warum...?
Arbeitsgruppen: Einbindung und Wünsche der KollegInnen!
- Interdisziplinäre Gruppen, d.h. alle Berufsgruppen aus dem ZOP/ZSVA, ca. 100 Personen; 2 x TrainerInnen
- 1. Tag: **Teamentwicklung**, 2. Tag: **Konfliktbewältigung**
- Verlauf über 1 Jahr, verpflichtende Veranstaltung

„Miteinander Ziele erreichen“

Eine 2 - tägige Seminarreihe mit Aufesszwang?

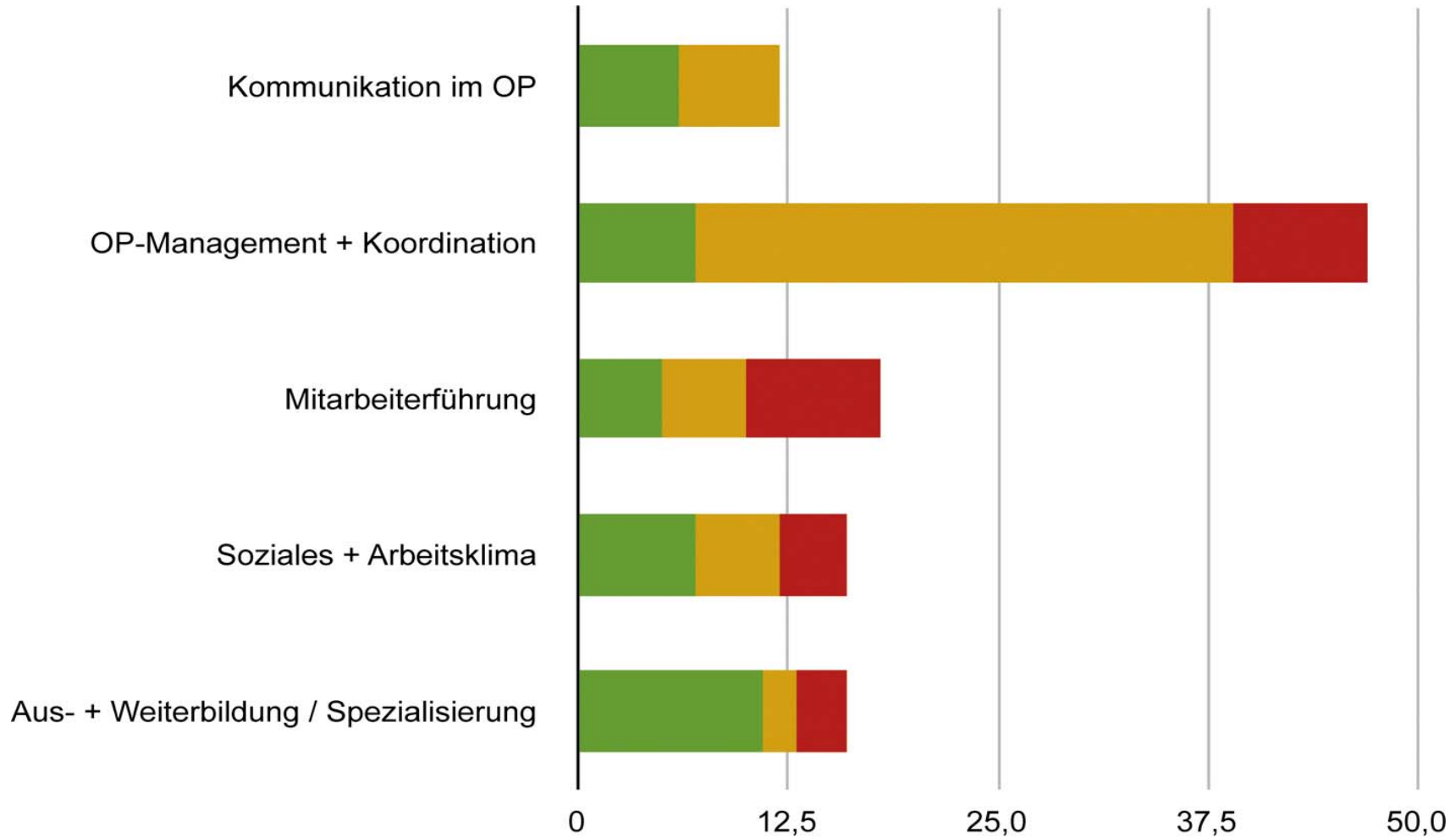
- Arbeiten an konkreten Alltagssituationen, Rollenspiele
- Gemischte Kleingruppen
- Konkrete Maßnahmen werden erarbeitet und (foto-)dokumentiert, verbunden mit den Ergebnissen aus der Kick-Off-Veranstaltung
- Vorstellung der Gesamtergebnisse im Team, mit anschließender Verteilung der Arbeitsergebnissen in Kleingruppen
- Überprüfung in der Praxis durch Multiplikatoren / TrainerInnen

MitarbeiterInnenbeteiligung

Thema: Teamentwicklung (1. Modul)

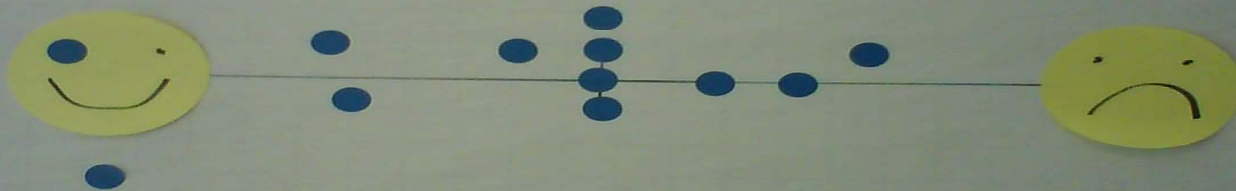
Anzahl der MA im ZOP	Anzahl der MA insgesamt	Anzahl der MA aus den Berufsgruppen	Berufsgruppen
ca. 110	79		
		6	ZSVA
		16	OP-Pflege
		8	Anästhesie-Pflege
		13	Unfallchirurgie
		12	Allgemeinchir.
		6	Gynäkologie
		16	Anästhesie

Themen des 1. Seminars



Thema / Ziele	Umsetzungsschritte Was wollen Sie im Einzelnen tun, damit Ihre Ziele erreicht werden? Was planen Sie, damit jeder genau weiß, was er/sie tun oder wie er / sie sein soll? Wer bringt die Maßnahmen auf den Weg?	Einzelne Maßnahmen umgesetzt bis....	Kontrolle Wie wollen Sie die Umsetzungsmaßnahmen bzw. ihre Einhaltung überprüfen? Was wollen Sie bei Nichteinhaltung tun?

Wie geht es Ihnen, wenn Sie an
die Teamentwicklung
„Miteinander Ziele erreichen“
denken?





Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit



VON MENSCH ZU MENSCH