

## Top im Gesundheitsjob

## **TOP im Gesundheitsjob - Einfach zum Mitnehmen!**

Die Pocketreihe für Berufe im Gesundheitswesen mit Themen für Ihre Karriere und die persönliche Weiterentwicklung.

Top im Gesundheitsjob bietet Ihnen zum schnellen Nachlesen und Anwenden:

- Wissen rund um Themen für eine bessere Ausgangsposition in Gesundheitsberufen
- Autoren aus den Gesundheitsberufen
- Konzentration auf die wesentlichen, für die Umsetzbarkeit wichtigen Inhalte
- Eine kurzweilige und informative Wissensvermittlung
- Selbsttests, Übungen und Trainingsprogramme

Lore Wehner • Alina Wehner

# Dicke Luft - Konflikt- management in Gesundheits- berufen

2. Auflage



Springer

Lore Wehner  
Wien, Österreich

Alina Wehner  
Wien, Österreich

ISSN 2625-9400

ISSN 2625-9419 (electronic)

Top im Gesundheitsjob

ISBN 978-3-662-68663-8

ISBN 978-3-662-68664-5 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-662-68664-5>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2012, 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Sarah Busch

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

# Vorwort

Kompakt, praxisnah, lesbar und damit hilfreich, so sollte diese neue Reihe für Berufstätige an der Basis sein. Die Bücher „Top im Gesundheitsjob“ sind untereinander vernetzt.

Berufsgruppen aller Sparten und Führungskräfte unterschiedlichster Positionen fühlen sich mit dem stetig wachsenden Konfliktpotenzial in ihrem beruflichen Alltag belastet oder überfordert. Meist werden Zeit-, Personalmangel oder das Fehlen finanzieller Ressourcen als Grund angeführt, sich nicht mit Konfliktmanagement zu befassen. Hauptursachen der „Konfliktscheuheit“ scheinen allerdings Schulungsmangel und der Mangel an Konfliktkompetenz zu sein.

Geschulte Mitarbeiter\*innen und Führungskräfte betreiben aktive Konfliktarbeit in ihrem Arbeitsgebiet. Gelebte Konfliktkultur im Unternehmen trägt zu positivem Arbeits- und Betriebsklima und zur Gesundheitsförderung bei.

Werden Konflikte mit internen Spezialist\*innen wie betrieblichen Konfliktlots\*innen oder mit externen Spezialist\*innen wie Coaches, Mediator\*innen oder Supervisor\*innen aufgearbeitet, minimiert sich die vielerorts vor-

## **VI      Vorwort**

herrschende Mitarbeiter\*innenfluktuation. Burnout und Mobbingtendenzen können dadurch reduziert werden.

Dieses Buch soll Ihren ganz persönlichen Werkzeugkoffer füllen, um Sie für den Alltag im Gesundheits- und Krankenpflegebereich mit neuen Kompetenzen, Wissen und Erfahrung auszustatten.

Wien  
2023

Lore Wehner

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Eine Einführung in die Konfliktarbeit</b>	<b>1</b>
1.1	Wo aber beginnt Konfliktprävention?	3
1.2	Warum Konfliktprävention?	4
1.3	Stellenwert einer kompetenten Führung	10
	Fazit	12
	Literatur	13
<b>2</b>	<b>Verständnis und Ursachen von Konflikten im Gesundheits- und Krankenpflegebereich</b>	<b>15</b>
2.1	Konfliktebenen	21
2.2	Konflikte in Gesundheitseinrichtungen	22
2.3	Häufige Konfliktursachen im Gesundheits- und Krankenpflegebereich	23
2.4	Signale für das Vorhandensein von Konflikten	26
2.5	Eskalationsstufen eines Konflikts	28
	Fazit	36
	Literatur	37
<b>3</b>	<b>Konfliktfolgen und ihr Einfluss auf Verhalten und Bedürfnisse</b>	<b>39</b>
3.1	Veränderungen im inneren und äußeren Verhalten	40
3.2	Konflikte und Bedürfnisorientiertheit	41
3.3	Förderliche Grundhaltung für eine aktive Konfliktarbeit	45

## VIII Inhaltsverzeichnis

3.4	Problem- und Konfliktlösungsprozess	51
3.5	Konfliktkosten	57
	Fazit	61
	Literatur	62
<b>4</b>	<b>Konflikte in den Teamentwicklungsphasen – Rollen und Aufgaben der Führungskraft</b>	<b>63</b>
4.1	Orientierungsphase	67
4.2	Konfliktphase	72
4.3	Norm- und Regelphase	78
4.4	Arbeitsphase	84
4.5	Auflösungsphase	91
	Literatur	97
<b>5</b>	<b>Bedeutung der Konfliktstile in der Konfliktbearbeitung</b>	<b>99</b>
5.1	Die Konfliktleugner*innen	101
5.2	Die Entgegenkommenden	102
5.3	Die Lösungsfinder*innen	104
5.4	Die Konfliktkämpfer*innen	105
5.5	Die Kompromissfreudigen	107
5.6	Wie die Persönlichkeit den Konfliktstil beeinflusst	108
	Literatur	112
<b>6</b>	<b>Arbeits- und Betriebsklima – Konfliktfaktor im Gesundheits- und Krankenpflegebereich?</b>	<b>113</b>
6.1	Arbeitszufriedenheit	117
6.2	Führungsstile und Auswirkungen auf die Unternehmens- und Konfliktkultur	120
6.3	Führungskreis	130
	Fazit	132
	Literatur	132
<b>7</b>	<b>Bewusst und achtsam kommunizieren</b>	<b>133</b>
7.1	Vier Seiten einer Nachricht – Das Vier-Ohren-Modell	137
7.2	ICH- und DU-Botschaften	143
7.3	Bedürfnisse, Gefühle und Werte	148
7.4	Achtsam miteinander kommunizieren	162
	Literatur	169



<b>8</b>	<b>Bewährte Methoden zur aktiven Konfliktbearbeitung</b>	171
8.1	Mediation	172
	Fazit	186
8.2	Konfliktlots*innen	187
	Fazit	197
8.3	Supervision	198
	Fazit	201
8.4	Moderation	202
	Fazit	207
8.5	Coaching	208
	Literatur	210
<b>9</b>	<b>Kreativer Werkzeugkasten für die aktive Konfliktarbeit</b>	213
9.1	10 goldene Teamregeln	218
9.2	6-Ombrello-Methode	221
9.3	Kollegiale Beratung/Intervision	226
9.4	Ballonfahrt im Team	230
9.5	Zauberstab – Ice-Breaker in der Konfliktarbeit	235
9.6	Paradoxe Intervention	238
9.7	Konfliktbarometer	241
9.8	Einrichten einer Clearingstelle	243
9.9	Helfer*innenkonferenz	246
9.10	Arbeit an Werten und Haltung/Teamentwicklung	250
9.11	Resilienz stärkende Ressourcendusche	254
	Literatur	258
<b>10</b>	<b>In aller Kürze</b>	259
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	261

# Über die Autorinnen



**Lore Wehner** M. A. Leitung Institut ilw – Bildung, Beratung und Entwicklung für Generationen

Coach, Mediatorin, Supervisorin, Trainerin, Unternehmensberaterin, Dozentin

Konzeption: „Betriebliche Konfliktlots\*innen im Gesundheits- und Krankenpflegebereich“, „Geriatrische Aktivierungsfachkraft“, „Beziehungsvolle, sensorische Aktivierung und Pflege – ein ganzheitliches Pflege- und Aktivierungskonzept“

## XII Über die Autorinnen

und „Sensorische Aktivierung – ein Förderkonzept für Hochbetagte oder Menschen mit demenziellem Syndrom“

E-Mail: [info@lorewehner.at](mailto:info@lorewehner.at)

Website: [www.lorewehner.at](http://www.lorewehner.at), [www.coaching-lorewehner.at](http://www.coaching-lorewehner.at)



**Alina Wehner** B. Sc. Bachelorabschluss in Wirtschaftspsychologie, i. A. Masterstudium Organisations- und Personalentwicklung, Erfahrung als Co-Trainerin und Seminarassistentin am Institut ilw

E-Mail: [alina.ivonne.wehner@gmail.com](mailto:alina.ivonne.wehner@gmail.com)