

**Kommunikation mit Kollegen.** Im Idealfall arbeiten Kollegen Hand in Hand. Doch der Alltag sieht meist anders aus und birgt – gerade im Krankenhaus – die Möglichkeit unzähliger Konflikte. Das nervt, bietet aber auch eine wichtige Chance: Gelingt es, eine Auseinandersetzung erfolgreich zu lösen, bringt dies im Leben voran – beruflich wie privat.

Von Christiane Fruht



Foto: Masterfile

## KONFLIKT – JA, DANKE!

Anna, Gesundheits- und Krankenpflegerin auf einer chirurgischen Station, kommt zum Frühdienst. Im Stationszimmer fällt das Grüßen der Kollegen verhalten aus, die Gespräche verstummen. „Das kann ja ein Tag werden!“, stöhnt Anna innerlich. Am späten Vormittag dann ein Anruf aus dem OP. Ein Patient ist vorgezogen worden und muss sofort zum OP gebracht werden. Dies soll Anna zusammen mit ihrer Kollegin Inge erledigen. „Ausgerechnet mit ihr!“, denkt sich Anna bekümmert. Mit Inge ist es schon öfters zu Reibereien gekommen. Zudem herrscht Zeitdruck, die Anästhesie wartet. Beide Pflegerinnen sind unterwegs zum OP, als sie feststellen, dass die Papiere des Patienten fehlen. „Hättest du das nicht vorher einmal kontrollieren können!“ fährt Inge ihre Kollegin Anna an. „Warum muss ich immer mit unfähigen Pflegerinnen zusammenarbeiten“, schimpft sie vor sich hin. Anna ist wie gelähmt vor Schreck wegen der unerwarteten Aggression. Schweigend vor Wut schieben die beiden Frauen den Patienten zum OP.

Kurz darauf bekommt Anna mit, wie sich Inge bei einer dritten Kollegin über sie beschwert. Es bedarf keiner großen Fantasie, sich vorzustellen, wie mühsam der weitere Tag für Anna wird. Sie überlegt, sich am nächsten Tag krank zu melden.

### Konflikte als Chance

Vor Konflikten zu stehen, ist schlimm. Die positive Seite der Medaille: Wenn Sie im Alltag etwas aufregt, ist dies ein hilfreicher Hinweis, dass Sie etwas anders haben möchten, als es gerade läuft. Einen Konflikt zu erfahren und ihn zu klären, kann Ihnen helfen, sich und Ihre Bedürfnisse zu definieren.

Reibereien oder Aufregungen machen uns das Leben also zunächst schwer und dann leicht. Ein Widerspruch? Nicht unbedingt. Konflikte haben in unserem Leben viele Funktionen. Sie machen uns Unterschiede deutlich, zeigen uns unterschiedliche Lösungswege auf. Sie sind ein Zeichen dafür, dass die Zeit reif für Veränderungen ist. Sie geben Anlass, das eigene Verhalten zu reflektieren. Bei

Veränderungen kann Bewährtes mit Neuem abgeglichen werden. Konflikte geben einer Gruppe die Chance, sich neu zu konsolidieren.

Es ist eine wertvolle Kompetenz, mit Konflikten umzugehen. Eine Fähigkeit, die es lohnt zu beherrschen, denn je mehr wir vor Konflikten davonlaufen, umso mehr beherrschen sie uns. Je mehr wir sie zu vermeiden suchen, umso mehr kontrollieren sie uns. Je weniger wir aber einen Konflikt fürchten, umso weniger verwirrt er uns.

Inge und Anna geraten aneinander, weil sie im Zeitdruck vergessen haben, die Papiere für einen Patienten mitzunehmen. Welche Ursachen ihrem Konflikt zugrunde liegen, kann deutlich an diesem alltäglichen Fall aufgezeigt werden. Inge hat Angst vor Gesichtsverlust und weist die Schuld gleich der Kollegin Anna zu. Anna hingegen fühlt sich ungerecht behandelt. Es tobt ein Zuständigkeits- und Machtkampf zwischen beiden. Du-Botschaften statt Ich-Botschaften werden sich an den Kopf geworfen und verschärfen den Konflikt.

## Pflegen + Unterstützen

### Kooperation statt Aggression

Ist es im hektischen Arbeitsalltag zu einer Auseinandersetzung gekommen, hilft Kooperation viel weiter als Aggression. Folgende Strategien unterstützen den kooperativen Weg der Konfliktlösung:

- Fragen, um einander zu verstehen,
- Konzentration auf Gegenwart und Zukunft,
- Vermeiden von starren Positionen.

Das Ziel ist, Interessen offenzulegen und auf deren Grundlagen eine einvernehmliche Lösung zu erarbeiten. Am Beispiel von Anna und Inge lässt sich der ideale Ablauf einer Aussprache beschreiben. Anna, die die ungerechtfertigten Angriffe ihrer Kollegin nicht auf sich sitzen lassen möchte, lässt die Aufregung des Arbeitstages idealerweise erst einmal abklingen und wartet den richtigen Moment für eine Lösungsfindung ab. Sie bittet Inge in einem ruhigen, ungestörten Moment um eine Unterredung. Beide hören sich zu und lassen sich gegenseitig aussprechen, um jeweils die Beweggründe des anderen zu erfahren. Anna und Inge bleiben ruhig und sachlich, Ziel ist es, eine einvernehmliche Lösung zu finden statt auf dem Vorfall herumzureiten.

Anna erklärt ihrer Kollegin, dass sie mit der üblichen Routinearbeit auf der Station alle Hände voll zu tun und dies alles unter Zeitdruck zu erledigen hatte. Inge kann ihrer Kollegin wiederum erklären, dass sie vor dem Anruf aus dem OP mit einem komplizierten Verbandswechsel beschäftigt war. Anna versteht nun, warum auch Inge nicht an die Papiere gedacht hat. Ziel des konstruktiv verlaufenden Gesprächs ist nun, sich gegenseitige Unterstützung bei der täglichen Arbeit zu vereinbaren, denn davon profitieren sowohl Anna als auch Inge.

Um derartige Konflikte in Zukunft zu vermeiden, vereinbaren die beiden, sich künftig zeitnah und direkt über störendes Verhalten auszutauschen und dabei zur Erleichterung

ihres stressigen Klinikalltags einen humorvollen Weg zu finden. Wer miteinander lachen kann, arbeitet besser zusammen.

### Hilfreiche Deeskalationstechniken

**1. Beobachten statt Beurteilen:** Beobachten Sie, was in der Situation tatsächlich passiert. Teilen Sie Ihre Beobachtung ohne Beurteilung und ohne Bewertung mit: „Ich beobachte ..., ich sehe ..., mir fällt auf ... oder ich merke ...“. Sprechen Sie aus, was Sie aufgrund dieser Beobachtung fühlen: „Das stresst mich ..., macht mich wütend ..., setzt mich unter Druck ...“. Legen Sie Ihr eigenes Bedürfnis, das dem Gefühl zugrunde liegt, ehrlich dar: „Ich brauche, um gut arbeiten zu können ..., um den Überblick zu haben ..., um mich konzentrieren zu können ...“. Formulieren Sie nun eine konkrete Bitte, deren Erfüllung Ihr Bedürfnis befriedigen würde. Wichtig ist, dass Sie Ich-Botschaften formulieren, denn Du-Aussagen provozieren in der Regel zum Gegenschlag.

**2. Betrachten Sie Ihre Gespräche aus der Vogelperspektive:** Auch wenn Sie sich einmal im Ton vergreifen, ist das nicht immer das Ende eines Gesprächs. Auch hier gibt es noch Rettung, wenn Sie es rechtzeitig merken. Tauschen Sie sich über die Art und Weise aus, wie sie miteinander kommuniziert haben: „Entschuldige, da habe ich mich wohl im Ton vergriffen. Ich hatte nur heute einen stressigen Vormittag und musste Sachen liegen lassen. Das macht mich nervös.“

Metakommunikation ist Kommunikation über Kommunikation. Die Gesprächspartner sprechen darüber, wie sie miteinander umgehen und was sie im Moment stark beschäftigt. Dies verlangt Mut und die Bereitschaft, sich selbst wahrzunehmen.

**3. Formulieren Sie positiv:** Durch positive Formulierungen – auch bei negativen Gegebenheiten – richten Sie den Fokus auf die Lösung. Das

kann, an Patienten gerichtet, folgendermaßen aussehen: „Der Arzt tut sein Bestes, um so schnell wie möglich bei Ihnen zu sein.“ „Das nächste freie Bett ist für Sie.“

**4. Die Kommunikationskiller ABER und WARUM:** Vorsicht bei Aber und Warum. Wenn Ihnen jemand sagt: „Du siehst gut aus, aber ...“ kommt bei Ihnen sicher nicht der erste Teil des Satzes an. Ein Aber verneint den ersten Teil des Satzes. Deshalb enden Diskussionen, in denen beide Parteien mit „Ja, aber ...“ reagieren meist nicht mit Lösungen, sondern drehen sich im Kreis. Eine elegante Alternative ist statt des ABER ein UND zu verwenden. „Ich verstehe Ihre Meinung und habe noch einen weiteren Aspekt.“

WARUM wird im Alltag häufig als Vorwurf eingesetzt. Oder glauben Sie, dass die Person, die fragt „Warum hast du den Müll nicht rausgebracht?“ eine Antwort darauf erwartet? Vermeiden Sie deshalb das Wort WARUM und versuchen Sie es mit der alternativen Formulierung WOZU?

**5. Geben Sie klare Botschaften:** Drücken Sie sich klar aus, denn gute Kommunikation ist immer konkret. Vermeiden Sie Floskeln und Konjunktive: „Eigentlich könnten wir ..., vielleicht sollten wir ...“. Machen Sie klare Aussagen in kurzen Sätzen: „Der Arzt kommt innerhalb der nächsten 30 Minuten. Wir priorisieren nach medizinischer Dringlichkeit.“

Diese fünf Techniken erleichtern Ihre Verständigung mit Kollegen und Patienten und können Ihnen dabei helfen, Konflikte zu entschärfen. Denn ein Konflikt, den wir verdrängen, drängt sich uns wieder auf. In Berufs- und Privatleben stellen sich Konflikte jedem von uns zunächst als Hürden entgegen. Anstatt diese zu meiden, sorgt ein beherzter Sprung über das Hindernis für mehr Gelassenheit und Zuversicht im Leben.

Christiane Fruht, M.A.,  
Selbstständige Kommunikationstrainerin  
und -beraterin  
christiane@fruht.de