

# QM PRAXIS

Multiprofessionelle Teams in Einrichtungen der stationären Altenhilfe führen, Teil 3

## Gespräche systematisch führen

Soziale System organisieren sich laut dem Psychologen Kurt Lewin über Kommunikation und können daher nur über Kommunikation verstanden und verändert werden. Insofern schließt sich an das Thema „Personalführung“ nun das Thema „Kommunikation“ nahtlos an.

Von Andrea Miske

**Münster //** Kommunikation heißt Verständigung untereinander, Verbindung und Zusammenhang. Sie umfasst jegliche Form der zwischenmenschlichen Verständigung – sowohl verbal durch den Inhalt des Gesprochenen als auch nonverbal durch die Art des Gesprochenen, wie Tonfall, Gestik, Mimik, Zeichen oder Schweigen. Insbesondere die interne Kommunikation ist eine zentrale Führungsaufgabe, die sich unmittelbar auf die Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter auswirkt.

Auch in der Führung eines multiprofessionellen Teams spielt die systematische Gesprächsführung eine herausragende Rolle, die wie in der Tabelle dargestellt strukturiert werden kann.

### Pflegearbeit ist Teamarbeit

Neben der arbeits- und aufgabenbezogenen Kommunikation besitzt auch die soziale Kommunikation einen hohen Stellenwert – man spricht miteinander, lernt sich kennen und vertraut einander. So werden Umgang und Atmosphäre in einem Team maßgeblich durch den Beziehungsaspekt mitbestimmt.

Teamsitzungen achtet sie auf ausgewogene Gesprächsanteile.

Grundsätzlich ist im Kontext der fachbezogenen Kommunikation von Seiten der zuständigen Pflegefachkraft Wert auf einen gewissen Formalisierungsgrad zu legen, der festlegt, wer wen über was zu informieren hat, um die Wirksamkeit der Kommunikation sicherzustellen und die Gefahr von Fehlern zu minimieren.

Gradmesser einer gelungenen Kommunikation innerhalb eines Teams, das in unterschiedlicher Funktion für einen definierten Kreis von Bewohnern zuständig ist, können die folgenden Parameter sein:

- Orientierung der Kommunikation an den Belangen der Bewohner
- funktionierender Informationsfluss
- Verbindlichkeit der Kommunikation
- Sachorientierung von Entscheidungen
- Ausmaß der durch die Kommunikation erreichten Entlastung der Mitarbeiter
- Möglichkeit der gemeinsamen Gestaltung von Veränderungsprozessen
- Transparenz hinsichtlich der Arbeitsverteilung und Leistungskriterien

Von besonderer Relevanz ist eine angemessene Kommunikation im Rahmen des Konfliktmanagements.

### Konfliktmanagement

In einem multiprofessionellen Team entstehen auch Konflikte, deren Schlichtung und konstruktive Handhabung von der zuständigen Pflegefachkraft besondere Kompetenzen erfordert. Voraussetzung für ein Konfliktbewältigungsgespräch ist die Bereitschaft der beiden beteiligten Parteien, im Rahmen der Konfliktschlichtung Vertrauen in die zuständige Pflegefachkraft zu haben. Um dieses in sie gesetzte Vertrauen zu rechtfertigen, benötigt die Führungskraft hohe Glaubwürdigkeit sowie Kenntnis und Verständnis hinsichtlich der von ihr einzuneh-

### ALLGEMEINE STRUKTUR ZUR SYSTEMATISCHEN GESPRÄCHSFÜHRUNG

Gesprächsabschnitte	
<b>Gesprächsvorbereitung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesprächsziele festlegen</li> <li>• Rahmenbedingungen beachten</li> <li>• Einladung zum Gespräch</li> </ul>
<b>Gesprächsdurchführung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• positive Gesprächsbeziehung aufbauen</li> <li>• Informationen austauschen</li> <li>• Auffassungen darstellen, Hintergründe klären</li> <li>• argumentieren</li> <li>• Vereinbarungen treffen, Maßnahmen beschließen, verbindlich sein</li> </ul>
<b>Gesprächsauswertung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vereinbartes in Eigenverantwortung umsetzen</li> <li>• persönliche Analyse</li> </ul>

menden Rolle. Oberste Priorität hat dabei ihre eigene Neutralität. Sie analysiert die Konfliktenstehung zunächst in Einzelgesprächen, bevor sie das Konfliktgespräch zwischen beiden Parteien moderiert. Die Leitsätze der Konfliktmoderation können lauten: Das Gespräch konstruktiv auf Ziele ausrichten. – Das Vorschussvertrauen hervorheben. – Auf Beweglichkeit positiv eingehen. – Das übergeordnete Interesse benennen. – Den Gewinn für beide Seiten betonen.

Zur Aushandlung einer für beide Seiten tragbaren Lösung des Konfliktes gehört von Seiten der Führungskraft die Einhaltung eines Prozesses, der den Konfliktpartnern in einem ersten Schritt ermöglicht, ihre jeweiligen Sichtweisen und Gefühle darzustellen, wobei nicht die Geschichte des Konfliktes wiederbelebt, sondern die aktuelle Problemlage in Form von „Ich-Botschaften“ benannt werden sollte. Der zweite Schritt liegt in der Benennung potentieller Lösungsansätze, die von der Führungskraft be-

nannt und von den Konfliktpartnern ausdrücklich bekräftigt werden müssen, bevor in einem dritten Schritt gemeinsam ein konkreter Umsetzungsplan unter Beachtung der Ausgewogenheit entwickelt wird.

■ Die Autorin ist Qualitätsmanagerin Gesundheits- und Sozialwirtschaft (M.A.) beim DRK Landesverband Westfalen-Lippe, Betriebswirtschaftliche Beratungs- und Service-GmbH, Andrea.Miske@drk-westfalen.de

### DIE THEMEN DER REIHE

1. Ausgangssituation
2. Konzeptionelle Grundlagen
3. **Kommunikation, Mitarbeitergespräche, Konfliktmanagement**
4. Interaktionelle Personalführung
5. Strukturelle Personalführung

Wesentlichen Anteil am Betriebsklima hat dabei der Führungsstil des jeweils direkten Vorgesetzten. Daher ist es von großer Bedeutung, dass die Grundhaltung der zuständigen Pflegefachkraft gegenüber den Mitarbeitern ihres Teams von Vertrauen und Respekt geprägt und ihr Umgangston wertschätzend und höflich ist. Sie sollte alle Mitarbeiter gleich gut behandeln, ihre Meinung aktiv einfordern und ernst nehmen. Die Mitarbeiter sollten von ihr ermutigt werden, Fachkompetenz und Erfahrungen eigenständig einzubringen; Fehler sollten möglich und Ausgangspunkt für bessere Lösungen und Leistung sein. Zu ihren wichtigsten Führungsaufgaben gehört die interne Kommunikation, deren Stil sich direkt auf die Mitarbeiter auswirkt. Eine gelungene Kommunikation ist offen und zielorientiert. Sie stellt sicher, dass alle Mitarbeiter über wichtige Entwicklungen in ihrem Arbeitsbereich aber auch zur Gesamtorganisation regelmäßig auf dem aktuellen Stand sind und sich beteiligen können; im Rahmen von



Foto: Privat

*// Einen wesentlichen Anteil am Betriebsklima hat der Führungsstil des jeweils direkten Vorgesetzten. //*

Andrea Miske