

Konfliktbearbeitungsinstrument für Pflegepersonal

Yvonne Ingenito, Selina Fiechter*

Abstract: Im dynamischen Alltag des Pflegepersonals entstehen Konflikte, die auch aus Zeitgründen nicht immer bearbeitet werden können. Ein Konfliktbearbeitungsinstrument fehlt, damit ein Konflikt durch gezielte Kommunikation im Team behandelt werden kann. Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, dem Pflegepersonal ein entsprechendes Konfliktbearbeitungsinstrument bereitzustellen, das eine selbständige Anwendung in einer verständlichen Form garantiert. Infolgedessen wurde das Produkt in Form eines Spiels entwickelt. Zur Herstellung des Produkts wurde die Übersicht zur Theorie der Konfliktbearbeitung in drei Unterkapitel zerlegt: Konfliktanalyse, Selbsthilfe Theorie und Konfliktlösung. In der Vorstudie wurden Beispiele von Konflikten im Pflegeteam ermittelt. Dazu wurden Gespräche geführt und analysiert, um passende Theorien zur Analyse des Konflikts zu finden. In einem nächsten Schritt wurden Interviews zu den Themen der Konfliktbearbeitung geführt. Die Anwendung lässt sich in drei Phasen einordnen und unterscheidet zwischen einer Vorbereitungsphase und zwei Gruppenphasen. Die Vorbereitungsphase dient zur individuellen Vorbereitung der Betroffenen, während in den Gruppenphasen erste Schritte zur Anwendung, das Vorbereitungsmaterial diskutiert werden sowie der Konflikt durch vorgegebene Übungen bearbeitet wird. Nach Umsetzung dieser Optimierungen entstand das Schlussprodukt. Durch die Produktoptimierungen entstand ein Konfliktbearbeitungsinstrument für das Pflegepersonal, das sich durch Veränderung und Ergänzung vom Material und Vorgehen problemlos als Selbsthilfeinstrument anwenden lässt. Der effektivste Weg, Konflikte im Pflegeteam zu bearbeiten, besteht in einer Verbesserung des Verständnisses der jeweiligen Situation und dass die Gesprächsführung in einer spielerischen Form strukturiert wird.

Keywords: Pflegepersonal, Konflikt, Konfliktbearbeitung, Konfliktanalyse, Konfliktlösung, Konfliktbewältigung, Selbsthilfe

*Private Hochschule Wirtschaft PHW Bern.

1 Ausgangslage und Problemstellung

Seit acht Jahren sind die Autorinnen als Pflegekräfte in verschiedenen Krankenhäusern tätig. Erfahrungsgemäss fehlt dem Pflegepersonal ein Instrument zur Bearbeitung von Konflikten. Im Rahmen der Vorstudie wurde ersichtlich, dass sich Pflegekräfte häufig mit Konfliktsituationen auseinandersetzen müssen. Generell wird im Team zu selten kommuniziert, indem nach Lösungen gesucht und Konfliktsituationen analysiert und hinterfragt werden. Im dynamischen Arbeitsalltag von Pflegekräften fehlt ohne Instrument der Anreiz, über Konflikte zu sprechen.

2 Ziel und Abgrenzung

Mit dieser Arbeit soll für alle in der Pflege tätigen Personen, die Deutsch sprechen, ein Instrument zur selbstständigen Bearbeitung von Konfliktsituationen in Form eines Spiels entwickelt werden. Das Instrument lässt sich in den Alltag des Pflegepersonals integrieren und schafft durch dessen Anwendung und Gestaltung zugleich einen Anreiz zur Konfliktbearbeitung. Durch die Anwendung kann nicht garantiert werden, dass die Anwender eine gemeinsame Lösung finden werden. Für das Pflegepersonal besteht somit mindestens die Möglichkeit, vorhandene Konflikte zu bearbeiten und dadurch Mitbetroffene besser zu verstehen. Dadurch kann die aktuelle Situation verbessert oder optimiert werden. Gegenwärtig steht dem Pflegepersonal kein Instrument zur Bearbeitung von Konflikten zur Verfügung und deshalb besteht Anlass für diese Entwicklung.

3 Produkt

Das Produkt besteht aus einer *Delphinbox*. Die Box ist aus Holz und beinhaltet die Teilprodukte der *Ozeanphase* sowie die Hauptprodukte der *Delphinphase I und II*. Der Konfliktbearbeitungsprozess beginnt mit der *Delphinphase I*, anschliessend folgt die *Ozeanphase* und zum Abschluss wird die *Delphinphase II* durchgeführt. In der *Delphinphase I* wird zuerst die Eskalationsstufe eingeschätzt. Die *Ozeanphase* besteht aus der *Individualphase*, die zur Vorbereitung der einzelnen Anwender dient. Die *Delphinphase II* stellt die Hauptphase dar, wobei mit einem Spielbrett (*Delphinbrett*), Erklärungskarten (*Ozeankarten*) und einigen humorvollen Komponenten der gesamte Konflikt bearbeitet wird. *Ozeankarten* sind theoretisch fundierte Erklärungskarten zu bestimmten Übungen.

4 Methodisches Vorgehen

Das methodische Vorgehen wird durch Phasen unterteilt, die zur Beschreibung der Entwicklung dienen.

Phase 1: Sammeln und Auswerten von zehn Konfliktbeispielen zum Lernen aus Konfliktsituationen im pflegerischen Arbeitsalltag.

Resultat: Analyse der Konfliktsituationen durch Einteilung von passenden Theorien, Modelle und Konzepte in Analyseraster.

Phase 2: Durchführen und Auswerten von Experteninterviews zum Lernen von Experten.

Resultat: Vorgehensweise der Konfliktbearbeitung ermitteln.

Phase 3: Literatur zur theoretischen Konfliktbearbeitung sammeln.

Resultat: Durch Theorien, Modelle und Konzepte zur Konfliktanalyse, Selbsthilfe und Konfliktlösung die theoretischen Grundlagen zur Konfliktbearbeitung ermitteln. Diese stellen die Ozeankarten des Instruments dar.

Phase 4: Entwicklung des Prototyps

Resultat: Zum Durchführen der Testphase

Phase 5: Testphase durchführen

Resultat: Möglichkeit der Selbstanwendung anhand drei Testdurchläufe überprüfen.

Phase 6: Produktoptimierung durch Veränderungen und Ergänzungen vom Material und Vorgehen aufgrund der Testphase.

Resultat: Entstehung des Schlussproduktes

5 Erhebung

Phase 1: Auswertung der gesammelten Konfliktbeispiele

Insgesamt wurden zehn Konfliktbeispiele durch offene Erhebungen gesammelt. Die Gespräche mit dem Pflegepersonal ermöglichten, dessen unterschiedlichen Konfliktsituationen zu analysieren und dazu passende Theorien zu ermitteln. Es wurde zwischen gelösten und ungelösten Konflikten unterschieden.

5.1 Zusammenfassung der zehn Konfliktbeispiele

Die Situationen haben gezeigt, dass eine Pflegekraft, die gerade erst in die Krankenhausumgebung eingetreten ist, eine Belastung für die anderen Pflegekräfte darstellt. Dies kann das optimale Funktionieren des Teams beeinträchtigen, da die Aufmerksamkeit von den wichtigsten Aufgaben abgelenkt wird. Eine schlechte Patientenversorgung und eine geringe Qualität der Gesundheitsversorgung können die Folge dieser Konflikte sein.

Die zweite Auswertung ergab, dass die Tätigkeit als Sitzwache fordernd wahrgenommen wird. Als Sitzwache besteht die Aufgabe darin, während des Einsatzes permanent im Patientenzimmer zu bleiben und für Sicherheit und Wohlbefinden zu sorgen. In der Funktion einer Sitzwache werden weder medizinische Aufgaben noch Handlungen durchgeführt. Hiermit handelt es sich mehrheitlich um einen Zielkonflikt, da die Sitzwachen ihre Tätigkeiten ausüben möchten, aber die Pflegefachpersonen Hilfe auf der Pflegestation benötigen. Gleichzeitig zeigt die Auswertung zwei Situationen, in denen es zu Gewalt am Arbeitsplatz kommt, ohne dass die Pflegefachpersonen viel Schutz bieten. Daraus ergibt sich, dass es sich um Machtkonflikt handelt. Die Pflegefachpersonen nehmen die Sitzwachen nicht genügend ernst und handeln nicht rechtzeitig. Dies führt dazu, dass die Situation dann so ausartet, dass die Patienten sich nicht mehr beherrschen können. Die Gespräche mit dem Pflegepersonal ergaben, dass die Kommunikation oft ein großes Problem ist. Der Grund dafür ist, dass sie die Betroffenen nicht direkt ansprechen, sondern unangenehme Bemerkungen an Dritte weitergeben. Auch wenn den Betroffenen etwas stört, wird dieser nicht direkt angesprochen.

5.2 Gegenüberstellung des Ist- und Soll-Zustandes

Die Ist- und Soll-Analyse besteht aus zwei Bereichen: Der Situationsanalyse, die eine Erfassung des momentanen Zustands darstellt und der Soll-Analyse, einer Beschreibung der gewünschten Realität. Von zehn Diskursen wurden zwei Konflikte gelöst und acht ungelöst. Die notwendigen Ist-Vergleichswerte werden aus den Konfliktbeispielen entnommen. Die Auswirkungen einer schlechten Kommunikation in Krankenhäusern, Altersheimen sowie Pflegeheimen können äußerst schwerwiegende Folgen haben. Kommunikationsfehler wirken sich negativ aus und können zu Konflikten führen. Bevor die Kommunikation verbessert werden soll, ist eine Analyse der Ist-Situation erforderlich. Der Soll-Zustand sollte eine effektive Kommunikation in Krankenhäusern, Altersheimen sowie Pflegeheimen darstellen. Die Arbeitsvorgänge in Krankenhäusern, Altersheimen sowie Pflegeheimen werden deutlich gestört. Dadurch wird die Arbeit von den Arbeitskollegen gezielt blockiert. Es wurde auch festgestellt, dass die Beteiligten von gelösten Konflikten als weniger wütend wahrgenommen wurden und mehr Anzeichen von Glück zeigten als diejenigen von ungelösten Konflikten. Die möglichen Konsequenzen sind, dass Mitarbeiter sich nicht mehr um ihre tatsächlichen Tätigkeiten kümmern, sondern sehr viel Zeit und Kraft für den Konflikt verwenden.

Phase 2: Auswertung Experteninterviews

In der 2. Phase wurden vier Experten befragt. Davon waren drei Mediatoren und ein Spielentwickler. Die Experten, ausgeschlossen der Spielentwickler, wurden durch einen Bezug zur Pflege, dem Gesundheitswesen allgemein oder zu Entwicklungsprojekten selektiert. Interviewpartner Zwahlen ist als Mediator und Ombudsperson der Berner Bildungszentrum Pflege tätig, Perich ist eine psychologische Mediatorin mit langjährigen Erfahrungen in Entwicklungsprojekten und Tesan ist als ehemalige Führungsperson des Human Resources im Krankenhaus als aktuelle Mediatorin und Coaching tätig.

Interviewpartner Zwahlen wird mit A und Interviewpartnerinnen Perich mit C und Tesan mit D abgekürzt.

Interviewpartner A, C und D sind sich alle einig, wenn ein Konflikt bearbeitet werden muss, schon vieles im Vorfeld passiert. Um einen Konflikt zu bearbeiten, haben die Interviewpartner eine Vorgehensweise, indem ein persönliches Gespräch mit Auslegeordnung stattfindet, dadurch werden wichtige Themen zur Konfliktsituation gesammelt. Die Voraussetzungen, um eine friedliche und faire Konfliktlösung zu gestalten, sind die Interviewpartner A und D der gleichen Meinung, dass die Konfliktbearbeitung normalerweise ohne direkte Hinweise auf die Regeln funktioniert. Nur wenn Schwierigkeiten auftauchen, muss auf sie verwiesen werden. Da es unterschiedliche Konfliktarten gibt, besteht für Interviewpartner A kein Unterschied in der Konfliktbearbeitung, da immer die gleichen Fragen behandelt werden. Bei den

Interviewpartnerinnen C und D spielt die Art des Konflikts eine Rolle. Interviewpartnerin C analysiert den Konflikt im Vorfeld und hält sich entsprechend mehr oder weniger zurück, während Interviewpartnerin D entsprechende Methoden zur Konfliktbewältigung einsetzt. Bei der Gesprächsführung sind einige Techniken zu beachten, die von allen Gesprächspartnern verwendet werden. Interviewpartner A und Interviewpartnerin D wenden beide die Spiegeltechnik an, wobei das Gesagte der Konfliktbetroffenen wiederholend vom Mediator zusammengefasst wird. Interviewpartner A wendet auch die Wunderfragestellung an. Dabei wird gefragt, was sich Konfliktbetroffene wünschen. Interviewpartnerinnen C und D arbeiten vorzugsweise mit den Instrumenten der Klärungshilfe nach Thomann und den Theorien nach Schulz von Thun. Interviewpartnerin C wendet ebenfalls die Konflikt-Perspektive-Analyse Methode, dabei werden die unterschiedlichen Perspektiven der KonflikttTeilnehmer analysiert. Interviewpartnerin D verweist dabei auf das komplett-Botschafts-Modell, wobei alle Ebenen des Kommunikationsquadrates in einer Aussage miteinbezogen werden. Das Doppeln ist auch eine der von Interviewpartnerin D verwendeten Gesprächstechniken, bei der die Mediatorin die Position der Person im Konflikt einnimmt und versucht, in deren Worten zu sprechen. Für alle Interviewpartner gibt es in der Regel keine Grenzen für die Anzahl der an der Mediation beteiligten Personen. Für die Konfliktbearbeitung werden aus dem Eskalationsmodell nach Glasl Einstufungen des Konflikts vorgenommen. Für Interviewpartner A ist es zwischen Eskalationsstufe vier bis sieben, für Interviewpartnerin D zwischen drei bis acht und Interviewpartnerin C wird ab Eskalationsstufe vier aktiv und erwähnt, dass nach Glasl das Modell Selbsthilfe bis zur dritten Eskalationsstufe möglich ist, die Konfliktbearbeitung vorzunehmen. Interviewpartnerin D verweist darauf, dass es in manchen Situationen sinnvoll sein kann, die Eskalationsstufe des Konflikts zu erwähnen, damit die vom Konflikt Betroffenen wissen, wo sie stehen. Interviewpartner A hingegen ist der Meinung, dass dies nicht hilfreich ist und sieht davon ab. Interviewpartnerin C versucht, den Konflikt persönlich einzuschätzen, um entsprechend darauf reagieren zu können. Wenn nicht alle Teilnehmer davon überzeugt sind, dass es sich um einen Konflikt handelt, sind sich die Interviewpartner einig, dass diese nicht überzeugte Person trotzdem am Gesprächsverlauf teilnehmen und die Situation beobachten sollte. Bis ein Konflikt im Durchschnitt bearbeitet oder gelöst wurde, erwähnen alle Interviewpartner, dass dies sehr individuell ist, wie lange im Durchschnitt ein Konflikt bearbeitet oder gelöst wird. Es wird darauf hingewiesen, dass es auch notwendig sein kann, mehrere Sitzungen durchzuführen, es werden durchschnittlich drei bis fünf Sitzungen benötigt. Die Mediatoren arbeiten ebenfalls mit kühlen Farben wie Blau, Grün und Schwarz und sind in ihrer Meinung darüber einig, dass viel mit Farben gearbeitet werden sollte, weil dies als hilfreich wahrgenommen wird. Sie haben festgestellt, dass dies eine beruhigende Wirkung hat, im Gegensatz zu Rot und Orange, die als aufregend wahrgenommen werden und daher selten zum Einsatz kommen. Um die Betroffenen selbst anzuregen, eine Konfliktbearbeitung zu öffnen, geht Interviewpartner A davon aus, ein Gesprächsleiter für das Instrument benötigt wird dies in Form eines Schiedsrichters. Interviewpartnerin C ist der Meinung, dass häufig nur die ersten Massnahmen durch die Vorgesetzten eingeleitet werden. Dabei liegt jedoch das Problem, dass diese Schwierigkeit häufig nicht oder zu spät erkannt wird. Interviewpartnerin D geht davon aus, dass Betroffene in einem gewissen Mass darunter leiden müssen, bis es zur Eigeninitiative kommt.

Hier werden Empfehlungen des Interviewpartners Andreas Frei zum Konfliktbearbeitungsinstrument Spiel wiedergegeben. Das Interview mit dem Spielentwickler Frei diente dazu, die Anleitung des Konfliktbearbeitungsinstruments auszuarbeiten, damit das Produkt die optimale Wirksamkeit erreicht.

Frei empfiehlt, bei einem derart umfangreichen Themengebiet sowohl kindliche als auch geschützte Begriffe nicht zu verwenden. Der Name «Nemo» wird mit einem Kinderfilm assoziiert und entspricht in diesem Fall nicht den Vorstellungen erwachsener KonflikttTeilnehmer. Zudem ist der Name von Disney urheberrechtlich geschützt und könnte zu einem gesetzlichen Problempunkt werden, wenn das Instrument

später auf den Markt kommen soll. Ebenso rät Frei davon ab, bei der Gestaltung des Delphinbretts kindliche Illustrationen zu verwenden. Demzufolge wird die Verwendung von möglichst realitätsnahen Abbildungen angeraten. Frei gefällt die Idee, das Design des Delphinbretts in Form eines Aquariums zu gestalten. Begriffe mit Meer und Wasser können mit vielen positiven Aspekten und Gefühlen verbunden werden. Frei erklärt, dass ein rundes Brett besser geeignet ist, wenn mehrere Personen damit an einem Tisch sitzen. Das Brett sollte daher in die vier Ozeanfächer zerlegbar sein, um es bequem verstauen zu können, aber auch, um es bei der Verwendung zusammenzuschieben. Als weitere Gestaltungsempfehlung beschreibt Frei die Gestaltung des Delphinbretts nach der Tiefe der Ozeanfarben. Je tiefer ein Konflikt ist, desto dunkler und je weniger tief, desto heller und klarer wird der Ozean. Frei ist davon überzeugt, dass es besser wäre, wenn der Schiedsrichter und nicht ein Konfliktbeteiligter die Notierung vornehmen würde. Ansonsten besteht die Gefahr der Überforderung einer am Konflikt beteiligten Person. Frei empfiehlt ausserdem, dass die Pause nach dem Ziehen der Roten Karte nicht zu lang sein sollte, da dies jedes Mal den gesamten Ablauf blockiert. Wichtig ist auch, dass die Zielgruppe für das Instrument im Delphinblatt genauer bestimmt wird. Frei sagt weiter, dass eine Lösung entwickelt werden muss, damit die Ozeankarten von allen Teilnehmern gesehen werden können. Als humorvolle Komponente könnten Rettungsringe für die Spielsteine verwendet werden. Diese könnten auf die Spielfigur gesteckt werden, wenn die Teilnehmer bspw. eine Rote Karte erhalten haben. Er ist überzeugt, dass durch die spielerische Handhabung des Konfliktbearbeitungsinstruments bereits ein Anreiz geschaffen wird. Durch die humorvollen Elemente kann es Betroffene dazu bringen, mit einer positiven Einstellung eine schwierige Situation zu besprechen. Zum Schluss empfiehlt Frei, die Tischglocke in den Farben des Ozeans zu wählen.

Phase 3: Theoretische Konfliktbearbeitung

Die Theorie der Konfliktbearbeitung gliedert sich in die Teile Konfliktanalyse, Selbsthilfe und Konfliktlösung. Die gesammelten Theorien stellen die Ozeankarten dar, die als Erklärungskarten zur Wegleitung des Instruments dienen.

5.3 Schlüsselbegriffe

Konflikt

«Durch das Aufeinanderprallen widerstreitender Auffassungen, Interessen o. Ä. entstandene schwierige Situation, die zum Zerwürfnis führen kann» (Dudenredaktion o. J.). Ein Konflikt entsteht schliesslich dann, wenn Interessen und Ziele nicht in Einklang gebracht werden können und sich Menschen entsprechend verhalten. Ein Konflikt kann durch das unterschiedliche Verhalten einer der beteiligten Parteien in der jeweiligen Situation ausgelöst werden.¹

Die Definition eines Konfliktes kann sehr unterschiedlich ausfallen, da diese Einschätzung individuell ist. Es ist essenziell, im Konfliktbearbeitungsprozess aufzuzeigen, wie diese unterschiedlichen Denkweisen entstehen.²

Konfliktanalyse

Die ersten Schritte bei der Analyse einer Konfliktsituation beziehen sich auf die Ermittlung der Konfliktarten und die Konflikt diagnose. Zugleich finden bereits die ersten Diagnosemassnahmen statt, um die Ausbreitung eines Konflikts zu verhindern und das Konfliktsystem einzugrenzen. Durch die Konflikt diagnose werden die Ursachen des Konflikts sowie deren Funktionsweisen wahrgenommen und das Konfliktpotenzial ermittelt. Dazu ist der Inhalt des Konflikts, der

Verlauf des Konflikts, die beteiligten Parteien, die Standpunkte und Beziehungen der Parteien sowie die Grundeinstellung zum Konflikt von Bedeutung für die Analyse.³

Selbsthilfe

«das Sich-selbst-Helfen» oder «Sie haben in Selbsthilfe (*ohne fremde Hilfe*) gebaut».⁴

Unter Selbsthilfe werden alle Formen des Vorgehens des Einzelnen und der Gruppe verstanden, die sich auf die Bewältigung eines gesundheitlichen oder sozialen Problems durch die Betroffenen beziehen. Selbsthilfe basiert in erster Linie auf praktischer Durchführung, kann aber auch Fachkenntnisse einbeziehen.⁵

Jede Selbsthilfegruppe entwickelt in der Zeit nach ihrer Gründung einen eigenen Stil des Umgangs und der Zusammenarbeit mit anderen. Allgemein verbindliche Regeln kann es hier nicht geben. Diese Leitlinien beziehen sich auf die folgenden Themen wie bspw. Diskussionshilfen, Erarbeitung von Gruppenregeln, Gruppenziele festlegen und Konfliktgespräche.⁶

Konfliktlösung

»Das Lösen eines Konfliktes, von Konflikten«.⁷ Wenn verstanden wird, wie ein Konflikt entsteht, ist der nächste Schritt die Konfliktlösung (vgl. Schulz 2010: 86-87). Klare Wertvorstellungen, umgesetzt in konkretes Handeln, sind die Voraussetzung für professionelle Konfliktlösung.⁸

5.4 Konfliktanalyse

Erste Schritte in einem Konflikt

Konflikte in der Gruppe zu bearbeiten, kann wesentlich schwerer fallen als in einer Zweierbeziehung. Die unterschiedlichen Sichtweisen vervielfachen sich, wenn mehrere Personen beteiligt sind. Damit es überhaupt zu einer erfolgreichen Konfliktbearbeitung kommt, müssen Signale bzw. Symptome eines Konflikts erkannt werden. Folgende Anleitung hilft Laien, die Konfliktsituation einzuschätzen:

Es können Konfliktbeispiele aus dieser Arbeit zum Vergleich verwendet werden.

1. Welche Hauptmerkmale sprechen für einen eindeutigen Konflikt?
2. Bei welchen Merkmalen muss ich Vermutungen anstellen?
3. Konfliktbeispiel überprüfen: Welche Vermutungen erweisen sich als wahrscheinlich und unwahrscheinlich? Zu dieser Überlegung werden noch mehr Symptome folgen. Ergeben sich für eine Vermutung keine klaren Anhaltspunkte, wird die Situation in Zukunft weiterverfolgt.
4. Versuchen Prognosen zu machen: Überlegungen anstellen, wohin sich dieser Konflikt entwickeln könnte, welche Alternativen sich den Betroffenen darstellen und welche Folgen des prognostizierten Konfliktverlaufs könnten sich ereignen?
5. Situation weiterverfolgen: Dabei angestellte Vermutungen und Prognosen überprüfen. Bei Korrektur wird beachtet, welche Symptome übersehen, unterschätzt oder falsch interpretiert wurden.⁹

Konfliktarten

Grundformen Konfliktarten: Die in der Literatur zu findenden Einteilungen von Konflikten in bestimmte Konfliktarten sind vielfältig. Die Auswahl der beschriebenen Grundformen ergab sich durch die Analyse der Konfliktbeispiele in der Vorstudie. Es werden acht Grundformen von Konflikten unterschieden. Jede Konfliktart ist durch bestimmte Merkmale bestimmt, daher ist es für das Verständnis von Bedeutung, diese zu kennen.

-Beziehungskonflikte

Bei Beziehungskonflikten besteht eine Uneinigkeit über die

¹ Höher, P., & Höher, F. (2000). *Konfliktmanagement: Konflikte kompetent erkennen und lösen*. Haufe.

² I. Perich / C. Tesan, Interview, 18. November 2020 / 20. November 2020

³ Glasl, F. (2002). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater* (7. Aufl.). Haupt Verlag.

⁴ Dudenredaktion. (o.D.). Selbsthilfe. In *Duden online*. Abgerufen am 28.01.2021, von <https://bit.ly/3w9m3Zj>

⁵ Borgetto, B. (2004). *Selbsthilfe und Gesundheit*. Bern: Verlag H. Huber.

⁶ Selbsthilfe Ortenau. (o. D.). *Empfehlungen für die Gruppenarbeit*. Abgerufen am 15.02.2021, von <https://bit.ly/3kiKYnD>

⁷ Dudenredaktion. (o.D.). Konfliktlösung. In *Duden online*. Abgerufen am 28.01.2021, von <https://bit.ly/3loPoKb>

⁸ Jiraneck, H., & Edmüller, A. (2015). *Konfliktmanagement: Konflikte vorbeugen, sie erkennen und lösen* (4. Aufl.). Beltz Verlag.

⁹ Glasl, F. (2008). *Selbsthilfe in Konflikten: Konzepte-Übungen; praktische Methoden*. Verlag Freies Geistesleben.

soziale Beziehung und sie beruhen auf dem Grundbedürfnis jedes Menschen, von anderen akzeptiert und anerkannt zu werden. Bei einem Beziehungskonflikt kommen Menschen, die unterschiedliche Ansichten, Wahrnehmungen oder Verhaltensweisen haben, nicht zu einem Punkt.¹⁰ Bei den Konfliktbeispielen kommt der Beziehungskonflikt beinahe immer vor. Somit wurde der Beziehungskonflikt abgegrenzt. Dies dient dazu, dass nicht immer nur der Beziehungskonflikt in den Konfliktbeispielen vorkommt, es ist von Bedeutung die anderen Konfliktarten zu kennen oder zu selektieren, um zu entscheiden welche Konfliktart genau in den Konfliktbeispielen passen würde.

-Sachkonflikte

Gegensätzliche fachliche Meinungen führen zu Uneinigkeit darüber, welche Lösung besser ist. Ein Sonderfall liegt vor, wenn die Führungskraft ihrer Aufgabe nicht gerecht wird und das Team deshalb die Entscheidungsfindung etc. selbst beantworten muss.¹¹

-Zielkonflikte

Zielkonflikt bedeutet, dass die Ziele verschiedener Menschen oder Abteilungen in einem Unternehmen miteinander in Konflikt stehen.¹²

- Methodenkonflikte

Im Vergleich zum Zielkonflikt besteht beim Methodenkonflikt zwar eine Übereinstimmung über das Ziel, aber nicht über den Weg dahin.¹⁰

-Wertekonflikte

Der Wertekonflikt kann aus grundlegenden Unterschieden in Identitäten und Werten entstehen, die sich in Politik, Religion, Ethik, Normen und anderen tief verwurzelten Ansichten äussern können.¹⁰

- Rollenkonflikte

Ein Rollenkonflikt liegt vor, wenn die Verhaltensweisen einer Person nicht mit ihrer Rolle übereinstimmen.¹⁰

-Ressourcenkonflikte

Die Ursache von Ressourcenkonflikte besteht darin, dass die Waren sowie Ressourcen begrenzt sind. Dabei geht es nicht nur um die materiellen, sondern auch um immaterielle Ressourcen.¹³

-Loyalitätskonflikte

Loyalitätskonflikt entsteht, indem eine Person einer Gruppe von aussen angegriffen wird und die übrigen Gruppenmitglieder vor der Wahl stehen, sich hinter dieses Mitglied zu stellen oder nicht. Es ist üblich, dass einzelne Gruppenmitglieder, auch solche, die sein Verhalten nicht gutheissen, dieses Gruppenmitglied trotzdem nach aussen hin verteidigen.¹⁴

Heisser oder kalter Konflikt

Über die Konfliktarten hinaus kann ein Konflikt als heisser oder kalter Konflikt bezeichnet werden. Um diese Einstufung vornehmen zu können, ist zunächst der Verhaltensstil der Konfliktparteien in der Auseinandersetzung zu beobachten. Als Haltung wird bei heissen Konflikten empfohlen, die Spannung zu reduzieren und bei kalten Konflikten zu beschleunigen. Ein heisser Konflikt liegt vor, wenn eine oder mehrere Parteien hochemotional sind und eines oder mehrere der folgenden Dinge tun: laut sprechen oder schreien; körperlich aggressiv, wild oder bedrohlich sein; ausser Kontrolle und potenziell explosiv erscheinen.

Der kalte Konflikt hingegen manifestiert sich im Einfrieren der Aktivitäten der Parteien. Die Atmosphäre wird als vergiftet beschrieben; das Gesprächsklima ist oft durch den Sarkasmus und die Ironie des Gegenübers vergiftet. Ein kalter Konflikt kann

jedoch plötzlich in einen heissen Konflikt umkippen. Heisse Konflikte hingegen kühlen nur langsam ab.¹⁵

5.5 Selbsthilfe Theorie

Gesprächstechnik: Das Vier-Seiten-Modell als komplett-Botschafts-Modell

Das Vier-Seiten-Modell geht davon aus, dass eine Nachricht immer auf vier unterschiedliche Arten versendet und Empfangen werden kann. Da Menschen unterschiedlich sind besitzen sie einseitige Empfängergewohnheiten und sprechen oder hören besonders auf einer bestimmten Seite.¹⁶ Dies führt zu Kommunikationsstörungen und aus diesem Grund liegt die Lösung im komplett-Botschafts-Modell. Dieses Modell stammt aus der gewaltfreien Kommunikation. In diesem Modell werden bei einer Aussage alle vier Seiten einer Botschaft mitberücksichtigt. Der Sender beginnt seine Aussage auf der Sachebene und schliesst auf der Selbstoffenbarungsebene ab. Auf der Sachebene wird der neutrale Sachverhalt ohne Bewertung oder Interpretation beschrieben. Mit der Beziehungsebene wird die vorherige Beobachtung mit eigenen Gefühlen dargestellt. Darauf folgend wird der Empfänger auf der Appellebene zu etwas aufgefordert und durch die Selbstoffenbarungsebene gibt der Sender seine Beweggründe dazu bekannt.¹⁷

5.6 Konfliktlösung

Grenzen der Selbsthilfe

Die Selbsthilfe endet nach der dritten Eskalationsstufe. Das bedeutet, dass ein Konflikt nach der dritten Stufe mit externer Hilfe, wie von Mediatoren oder Anwälten, bearbeitet werden muss.²¹ Damit Konfliktbetroffene bestimmte Fragen und Übungen durcharbeiten können, ohne externe professionelle Hilfe in Anspruch zu nehmen, werden im Wesentlichen zwei Faktoren vorausgesetzt:

1. Es wurde wenigstens eine Einigung in Bezug auf die Bearbeitung des Konflikts erreicht.
2. Die Eskalationsstufe vier wurde noch nicht erreicht²¹

Phase 4: Entwicklung des Prototyps

Die gesammelten Konfliktbeispiele, Theorien, Modelle und Konzepte sowie die ausgewerteten Experteninterviews als auch die daraus entstandenen Erkenntnisse wurden dazu verwendet, den Prototyp zu entwickeln.

5.7 Material zur Erstellung des Prototyps

Namensgebung: Assoziative Bedeutung und Schutz beachten

Aus der ursprünglichen Nemophase entstand die Ozeanphase. Nach den Experteninterviews wurde der Prototyp von dem Namen «Nemo» befreit. Bei diesem Bearbeitungsinstrument für erwachsene Personen, das in einer komplexen Konfliktsituation angewendet wird, sollte kein Name, der mit einem Kinderfilm assoziiert wird, verwendet werden. Es könnte dazu führen, dass die Konfliktbearbeitung nicht ernst genommen wird. Ausserdem ist dies ein geschützter Name und könnte später zu einem rechtlichen Problem führen.¹⁸ Aus diesem Grund wurden Namen einzelner Bestandteile auf «Ozean» geändert.

Praktikabilität beachten: Einsatzgerechte Verpackung

Die Delphinbox stellt eine Box aus Holz dar, in der alle zugehörigen Materialien des Konfliktbearbeitungsinstruments versorgt und transportiert werden können. Die Verpackung ist aus diesem Grund wichtig, weil das Instrument im Krankenhaus

¹⁰ Molt, W., & Rüttinger, B. (2005). Organisationspsychologie. 9., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.

¹¹ Brand, K. (2004). Die Verteilung von Konfliktkompetenzen im Team: Der Umgang mit zwischenmenschlichen Konflikten am Arbeitsplatz. GRIN Verlag.

¹² Schulz, R. (2010). Toolbox zur Konfliktlösung: Konflikte schnell erkennen und erfolgreich bewältigen. Eichborn Verlag.

¹³ Schmitt, T. (2003). Konfliktgegenstände und Konfliktursachen. In Deutsche Akademie für Landeskunde (Hrsg.), Moscheen in Deutschland. Konflikte um ihre Erreichung und Nutzung (S.94). Flensburg, Deutschland: Selbstverlag.

¹⁴ Schwarz, G. (2014). Konfliktmanagement: Konflikte erkennen, analysieren, lösen. Springer Gabler.

¹⁵ Steinkamp, M. (2017). Konfliktmanagement nach Friedrich Glasl: Beschreibung eines Fallbeispiels aus der beruflichen Praxis. Abgerufen am 19.02.2021 von <https://bit.ly/2NBTRgd>

¹⁶ Schulz von Thun, F. (2016). Miteinander reden 1: Störungen und Konflikte: Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Rowohlt Taschenbuch Verlag.

¹⁷ Rosenberg, M. B. (2009). Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens. (8. Aufl.). Junfermann Verlag.

¹⁸ A. Frei, Interview, 17. Dezember 2020

von einer Abteilung zur nächsten gereicht wird, solange nicht mehrere vorhanden sind.

Gestaltung des Spielbretts

Die Atmosphäre einer Konfliktbearbeitung sollte ruhig und entspannt sein, damit zusätzliche Eskalationen während des Gesprächs vermieden werden.¹⁹ In einer Studie über die Betrachtung von Fischen wurde belegt, dass durch den Anblick von Aquarien Blutdruck und Herzfrequenz gesenkt werden.²⁰ Infolgedessen stellt das Spielbrett ein Aquarium dar. Das Spielbrett wird zur Strukturierung des Konfliktbearbeitungsprozesses in vier Ozeanfelder aufgeteilt. Die Interviewten Mediatoren orientieren sich in ihrer Vorgehensweise am klassischen Mediationsmodell.²² Das klassische Mediationsmodell wird in folgende Phasen aufgeteilt: Auftragsklärung als Vorbereitung, Informations- und Themensammlung, Klärung der Bedürfnisse und Interessen aller Beteiligten, Lösungssuche, Bewertung und Auswahl der Optionen, Vereinbarung zur Einigung.²¹

Spielerische Elemente als Humorvolle Komponente

Da eine Konfliktsituation eine ernste Angelegenheit ist und vom Pflegepersonal nur ungerne bearbeitet wird, wurde darauf geachtet, dass einige humorvolle Elemente in den Bearbeitungsprozess eingebaut werden. Dabei musste beachtet werden, dass die jeweiligen Elemente nicht zu übertrieben sind, damit gegebenenfalls eine ablehnende Haltung gegenüber dem Instrument eintritt. Es ist möglich, dass durch die spielerischen Komponenten ein Anreiz zur Anwendung erreicht wird. Die Tischklingel und die roten Karten ermöglichen es dem Schiedsrichter, jederzeit die Besprechung am Spielbrett für zehn Sekunden zu unterbrechen. Zusätzlich wird jedem einzelnen Anwender ermöglicht, durch das Austeilen einer roten Karte die sprechende Person zu unterbrechen. Mit dem Prinzip der Freiwilligkeit haben die Anwender die Möglichkeit, das Spiel jederzeit zu unterbrechen.²² Dementsprechend besitzt jeder der Teilnehmer eine rote Karte, die dazu berechtigt, den Konfliktbearbeitungsprozess jederzeit zu unterbrechen. Ein Redestab in Form einer grossen Spritze wird jeweils an den nächsten Anwender weitergereicht. Der Redestab oder Talking Stick wurde seit Jahrhunderten von vielen Indianerstämmen als ein Mittel für gerechtes und unparteiisches Hören verwendet. Der Redestab wurde in Ratskreisen häufig benutzt, um zu entscheiden, wer das Recht hatte, zu sprechen.²³ Diese Methode wird in der Gruppenphase während der Konfliktbearbeitung eingesetzt. Die Anwender, die den Redestab in den Händen halten, haben so die Möglichkeit zu sprechen, indem die anderen schweigen und zuhören.

Ozeankarten als Erklärungskarten

Theorien stehen in Form von Erklärungskarten als Karteikarten in einer vereinfachten Version, zum Verständnis von Laien, zur Verfügung. Erklärungskarten dienen als Instruktion zur Durchführung.

5.8 Vorgehen zur Handhabung des Prototyps

Begrenzte Anwendung: Instrument aus Selbsthilfe begrenzen

Die Anwendung des Instruments lässt sich mithilfe der Eskalationsstufen feststellen. Die Interviewten Mediatoren beziehen sich bei der Grenze zur Selbsthilfe auf die Theorie des

Eskalationsmodell von Glasl.²⁴ Gemäss Glasl ist die Selbsthilfe in Konflikten bis zur Eskalationsstufe drei möglich.²⁵ Demzufolge müssen Anwender des Instruments vorgängig abklären, auf welcher Stufe sich der vorhandene Konflikt befindet.

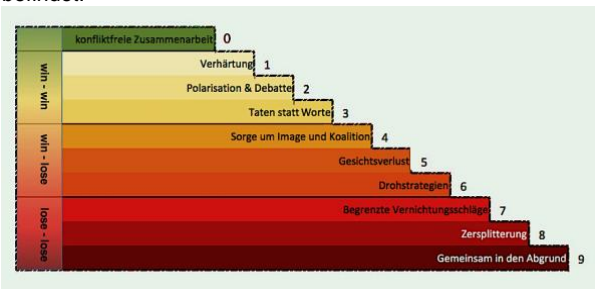


Abb. 1: Eskalationsstufen nach Glasl²⁶

Neutrale Person als Schiedsrichter organisieren

Der Schiedsrichter führt die Konfliktbetroffenen durch den Gesprächsverlauf und sorgt dafür, dass der Konflikt nicht weiter eskaliert. Die Person sollte neutral gegenüber den Konfliktbetroffenen sein, damit die Betroffenen optimal unterstützt werden können.²⁷

Ozeanphase: Vorbereitungsphase als Individualphase einführen

Durch die Experteninterviews mit den Mediatoren wurde ersichtlich, wie bedeutsam die Vorbereitung zur Konfliktbearbeitung ist.²⁸ Dementsprechend besteht die Vorbereitungsphase aus folgenden Bestandteilen:

- Riemann-Thomann Fragebogen zur Bestimmung des Heimatgebiets
- Kartenset mit unterschiedlichen Definitionen zum Konflikt, damit Betroffene darüber entscheiden können, ob es sich aus ihrer Sicht um einen Konflikt handelt oder nicht.
- Kienbaum Kompetenztest zur Ermittlung der Einstellung gegenüber Konflikten.

In der Delphinphase I klären Konfliktbetroffene die Eskalationsstufe des Konflikts und somit die Anwendbarkeit des Instruments ab. Die Ozeanphase wird zur individuellen Vorbereitung genutzt und die Delphinphase II stellt die Gruppenphase am Spielbrett dar.

Phase 5: Testphase durchführen

Die Testphase stellt eine Nachstellung einer Konfliktsituation im Pflegealltag dar. Die Testphase diente dazu, das Produkt auf Basis der Bedürfnisse des Pflegepersonals zu optimieren und zu gewährleisten, dass das Konfliktbearbeitungsinstrument als Selbsthilfemittel verwendet werden kann. Bei jedem Testdurchgang repräsentiert immer eine Testperson den Schiedsrichter und die restlichen Testpersonen die Konflikteilnehmer. Das nachfolgende Kapitel gibt einen Überblick über die Ereignisse und Schwierigkeiten, die während des Testlaufs aufgetreten sind. Dazu gibt es drei Testdurchläufe von Phase 0-14.

Beim ersten Durchlauf zeigt sich, dass der Schiedsrichter nicht beschäftigt ist und die Autorinnen dem Schiedsrichter Aufgaben zuweisen müssen. Die Tatsache, dass dem Schiedsrichter keine weiteren Aufgaben zugewiesen werden können, lässt den Schiedsrichter für einige Zeit ohne Aufgabe zurück. Eine

¹⁹ Feigl, R. (2013). *Konflikte in Projekten: Der Auftraggeber – Konflikte vorprogrammiert?* Bachelor + Master Publishing.

²⁰ Cracknell, D., White, M. P., Pahl, S., Nichols, W. J., & Depledge, M. H. (2016). Marine biota and psychological well-being: a preliminary examination of dose-response effects in an aquarium setting. *Environment and Behavior*, 48(10), 1242-1269.

²¹ Altmann, T., & Bastine, R. (2017). Mediation, In: Wirtz, Markus Antonius (Hrsg.), *Lexikon der Psychologie* (S. 1075). (18. Aufl.). Hogrefe Verlag.

²² Walker, J. (1995). *Gewaltfreier Umgang mit Konflikten in der Sekundarstufe I: Spiele und Übungen*. Cornelsen Verlag Scriptor.

²³ Fujioka, K. (1998). The Talking Stick: An American Indian Tradition in the ESL Classroom. *The Internet TESL Journal*,

Vol. IV, Nr. 9. Abgerufen am 26.10.2020 von <https://bit.ly/2KXa91v>

²⁴ M. Zwahlen / I. Perich / C. Tesan, Interview, 9. November 2020 / 18. November 2020 / 20. November 2020

²⁵ Glasl, F. (2008). *Selbsthilfe in Konflikten: Konzepte-Übungen; praktische Methoden*. Verlag Freies Geistesleben.

²⁶ Glasl, F. (2004). *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*, 8. Aufl. Freies Geistesleben.

²⁷ I. Perich, Interview, 18. November 2020

²⁸ M. Zwahlen / I. Perich / C. Tesan, Interview, 9. November 2020 / 18. November 2020 / 20. November 2020

Testperson berichtet daraufhin, dass die Spielanleitung zu viel Text enthält, überfordernd wirkt und entsprechend gekürzt werden sollte. Eine weitere Testperson würde es bevorzugen, dass die gesamte Anleitung später durchgelesen wird, da dies mit einem hohen Aufwand verbunden wäre. Nach der Bestimmung der Eskalationsstufe empfinden die Testpersonen den Textaufwand als zu gross. Ausserdem sind die Testpersonen unsicher, wie sie die Eskalationsstufe einschätzen sollen. Einer Testperson fehlt eine Erklärung zum Riemann-Thomann Fragebogen. Nachdem sich alle Testpersonen mit dem Schiedsrichter am Tisch mit dem Material treffen, ist unklar, wer die Konfliktsituation erklären soll. Es ist unklar, welcher der Testpersonen beginnen soll oder ob nur eine Testperson dies tun soll. Während des Erzählens kommt es zu einer Unübersichtlichkeit und Testperson B bemerkt, dass in dieser Situation noch nicht erläutert ist, ob die Spielregeln bereits angewendet werden müssen. Testperson F empfiehlt, den Redestab nach Anleitung zu verwenden und die jüngste Testperson mit dem Erzählen beginnen zu lassen. Beim Start und ziehen der Karte finden alle, dass die Übungen und die zugehörigen Erklärungen teilweise zu komplex formuliert sind. Die Testpersonen würden es hilfreich finden, wenn der ganze Gesprächsprozess aufgeteilt werden kann, damit nicht alles an einem Termin geklärt werden muss, da dieser Prozess sich lange hinziehen könnte.

Beim zweiten Durchlauf ordnen zwei Testpersonen den Konflikt auf Eskalationsstufe zwei und eine Testperson auf sechs ein. Es kommt die Frage, ob mit dieser Einschätzung das Instrument anwendbar ist. Der Schiedsrichter übergibt den Redestab und erwähnt, dass alle ausschliesslich mit dem Redestab sprechen sollen und dass die jüngste Person beginnen soll. Lediglich fehlt einer Testperson eine Erklärung zum Riemann-Thomann Schema. Die Testpersonen scheinen gegenseitig unsicher zu sein, wann ein Satz beendet ist und der Redestab weitergegeben werden darf. Testperson F äussert daraufhin, dass es hilfreich wäre, wenn die Tischklingel nach Beendigung der Sätze geläutet werden dürfe, damit klarer wäre, wann die Person fertig gesprochen hat. Testperson F macht sich Notizen während des Gesprächsverlaufs. Testperson F ist sich nicht sicher, ob mehrere Rettungsringe pro Teilnehmer ausgeteilt werden dürfen und ob diese auch wieder verloren werden können. Testperson F formuliert, dass die Tischglocke erst nach dem Vorlesen der Notizen geläutet werden sollte.

Im letzten Durchlauf wurde im Vergleich zu den vorherigen Testläufen die Eskalationsstufe entsprechend problemlos bewertet. Das Thomann-Riemann-Schema scheint weiterhin noch viel zu ungenau beschrieben zu sein. Eine Testperson hat die Idee, dass es sinnvoller wäre, wenn die Gruppenphase an einem anderen Termin stattfinden könnte, während die Teilnehmenden die Möglichkeit hätten, sich vorher zu Hause mit dem Vorbereitungsmaterial vorzubereiten. Die anderen Testpersonen stimmen zu: So könnten alle genügend Zeit einplanen. Die Erklärungskarten sind für die Testpersonen immer noch zu komplex und mit zu vielen Aufzählungen formuliert. Testperson A empfiehlt eine Schulung für dieses Instrument zu machen, damit allen Pflegekräften bewusst ist, dass ihnen dieses Tool zur Verfügung steht.

Phase 6: Produktoptimierung durch Veränderungen und Ergänzungen vom Material und Vorgehen aufgrund der Testphase.

Nach einer zusammenfassenden Darstellung der Vorkommnisse des Testprotokolls folgt die Beschreibung der daraus resultierenden Optimierungen des Prototyps. Die beiden unterschiedlichen Ergebnisse werden in die Kategorien Änderungen und Ergänzungen vom Material und Verfahren unterteilt, um eine bessere Übersicht zu gewährleisten.

Ozeanphase

Für die Individualphase wurden der Fragebogen zum Riemann-Thomann-Modell mit der Klassifizierung des Wohnbereichs und der Kartensatz mit den Definitionen eines Konflikts vereinfacht. Zur Bestimmung des Farbtyps wurde das Vorbereitungsmaterial ergänzt.

Veränderung und Ergänzung vom Vorgehen: Ozeanphase

Im Hinblick auf die Einzelphase wurde entschieden, diese bei den Betroffenen zu Hause durchzuführen. Der Schiedsrichter hat in dieser Zeitspanne auch die Gelegenheit, sich auf die anstehende Gruppenphase vorzubereiten. Dementsprechend wird direkt nach der Festlegung der Eskalationsstufe zeitnah ein Termin für die Gruppenphase mit allen Konfliktbetroffenen und der Schiedsperson vereinbart. In dieser Zwischenzeit wird die Einzelphase durchgeführt. Soweit möglich, sollte jede Form von Kontakt zwischen den Konfliktbeteiligten vermieden werden.

Delphinphase

Für die Konfliktbeteiligten wurde eine verkürzte und oberflächlichere Anleitung erstellt. Für den Schiedsrichter hingegen wurde eine längere und ausführlichere Anleitung geschrieben. Die Beschreibung zu den Eskalationsstufen wurde dahingehend präzisiert, dass sich ausschliesslich, die Mehrheit der Konfliktbetroffenen unter Eskalationsstufe vier einstuft muss, damit das Produkt zur Anwendung kommt.

Zur Bestimmung der jeweiligen Farben der Hüte wurde das Vorbereitungsmaterial mit einem Dokument zur Farbentheorie ergänzt. Rettungsringe wurden nach einer Expertenempfehlung eingeführt. Nach der Testphase wurde die Anzahl Rettungsringe pro Person erhöht. Übungen und Erklärungen auf Erklärungskarten wurden vereinfacht.

Veränderung und Ergänzung vom Vorgehen: Delphinphase

Zu Beginn handeln die Konfliktbetroffenen allein. Erst nach Klärung der Eskalationsstufe wird der Schiedsrichter von den Konfliktbeteiligten eingesetzt, denn erst ab dann kann festgestellt werden, ob das Produkt für die vorliegende Konfliktsituation geeignet ist. Entsprechend der vorherigen Gruppenphase, die erst nach der Individualphase stattfand, wurde die Gruppenphase zusätzlich um eine weitere Gruppenphase erweitert. Es entstanden somit Delphinphase I und Delphinphase II. Bei diesem neuen Vorgehen besteht bereits zu Beginn, während der Eskalationsgrad bestimmt wird, Delphinphase I und nach der Individualphase bzw. Ozeanphase wird anschliessend die Delphinphase II am Delphinbrett durchgeführt. Beginn der Delphinphase II erklärt der Schiedsrichter den Konfliktbetroffenen ausführlich die Anleitung. Dabei müssen sich die Konfliktteilnehmer aber nicht alles merken können, da sie durch den Schiedsrichter geführt und angeleitet werden. Ebenfalls wurden die Funktionen der Tischklingel erweitert. Da die Zeitspanne einer Konfliktbearbeitung variiert, kann der Gesprächsprozess am Delphinbrett über Tage aufgeteilt werden.

Delphinphase I

Wird die Bestimmung der Eskalationsstufe als Erstes durchgeführt, kann ermittelt werden, ob das Instrument für die bestehende Konfliktsituation überhaupt geeignet ist. Die in der Delphinphase I ausgeteilten Anleitungen für die Konfliktbetroffenen und den Schiedsrichter unterscheiden sich im Aufbau und Inhalt. Durch die Beschreibung zur Einstufung der Eskalationsstufen wird den Konfliktbetroffenen deutlich, dass unterschiedliche Einstufungen zur Durchführung möglich sind. Wäre an dieser Stelle Unsicherheit angebracht, würde die Gefahr bestehen, dass das Instrument nicht angewendet wird.

Ozeanphase

Indem die Individualphase nach Hause verlegt wird, sparen die Pflegekräfte Zeit in ihrer Arbeitstätigkeit ein. Während das Vorbereitungsmaterial ausgefüllt wird, haben die Konfliktbetroffenen ebenfalls ausreichend Zeit, sich mit der kurzen Vorgehensweise zu befassen. Ausserdem kann die gewohnte und persönliche Umgebung als angenehmer empfunden werden und dementsprechend wird das Vorbereitungsmaterial offener ausgefüllt. Da jede Person anders auf eine bestimmte Situation reagiert, ist es für die Konfliktbetroffenen hilfreich, über das Selbstwertgefühl bzw. über die entsprechende Farbe dazu, die das Selbstwertgefühl signalisiert, zu wissen. Die gegenüberstehende Person kann so besser eingeschätzt werden und es wird automatisch Raum für Verständnis und Rücksicht geschaffen.

Delphinphase II

Es ist möglich, den Prozess der Konfliktbearbeitung zu unterbrechen und über einen verteilten Zeitraum anzuwenden. Diese Regelung ermöglicht es, einen Konflikt zu bearbeiten, ohne dass Zeitdruck entsteht oder sonstige Prioritäten vorgezogen werden. Weil das Instrument in unterschiedliche Spielfelder aufgeteilt ist, kann der Bearbeitungsprozess problemlos nach jedem bearbeiteten Ozeanfeld unterbrochen werden, ohne dass ein Durcheinander entsteht. Gleichzeitig wird durch das spielerische Vorgehen der fehlende Anreiz zur Konfliktbearbeitung gegeben. Eine humorvolle und spielerische Komponente bietet die Verwendung der farbigen Hüte für die Spielfiguren. Ebenfalls können vier anstatt eines Rettungsringes auf die Spielfiguren gesetzt werden. Dies wirkt sich einerseits humorvoll aus und andererseits kann durch eine grosse Anzahl an Schwimmringen festgestellt werden, dass Regeln nicht eingehalten werden. Die Tischklingel wird entsprechend häufiger verwendet als zuvor, weil sie einen wesentlichen Teil bewirken kann. Dadurch, dass die Tischklingel jedes Mal vor Übergabe des Redestabs oder Austeilen einer roten Karte geläutet wird, wird die Aufmerksamkeit der Betroffenen erreicht. Wenn die betroffenen Konfliktpersonen aufmerksam sind, können Übungen, die zur Konfliktlösung beitragen, besser verstanden und ausgeführt werden.

6 Schlussfolgerung und Ausblick

Das Ziel ein Konfliktbearbeitungsinstrument zu entwickeln, das in den Alltag des Pflegepersonals als Selbsthilfemittel integriert werden kann, wurde entsprechend erreicht. Anhand Experteninterviews konnte ermittelt werden, was den Konfliktbetroffenen als hilfreich in Bezug auf die fremde Konfliktsituation erscheinen könnte. Durch den Austausch mit den Experten und den recherchierten Theorien zum Thema Konfliktbearbeitung konnte ein Prototyp für die Testphase entwickelt werden. Mithilfe des Informationsschreibens konnte ausreichend Pflegepersonal als Testpersonen zusammengeführt werden und das Konfliktbearbeitungsinstrument konnte direkt an der Zielgruppe getestet werden. Mit den einzelnen Testphasen war es möglich, das Instrument direkt an der Zielgruppe auszutesten und dadurch das Instrument entsprechend den Bedürfnissen des Pflegepersonals anzupassen. In jeder Testphase ergaben sich Anregungen zur Optimierung, die zum Resultat dieser Arbeit geführt haben. Dem Pflegepersonal steht somit ein Konfliktbearbeitungsinstrument zur selbständigen Anwendung und in spielerischer Form zur Verfügung. Konfliktsituationen werden das Pflegepersonal mit grosser Wahrscheinlichkeit auch weiterhin betreffen, jedoch wird es in Zukunft möglich sein, Konflikte mithilfe des Konfliktbearbeitungsinstrumentes zu besprechen. Durch die Anwendung des Konfliktbearbeitungsinstrumentes wird es für das Pflegepersonal möglich, komplexe Situationen durch Konflikte zu verbessern, optimieren oder im Idealfall zu lösen.