

# Konfliktbewältigung: Frag deinen inneren Coach!

Sylvia Brazda

In einem OP-Team arbeiten unterschiedliche Berufsgruppen und Persönlichkeiten eng zusammen. Daraus resultierende Konflikte belasten die einzelnen Teammitglieder. Innovatives Selbstcoaching kann dabei helfen, Spannungen zu bewältigen und aufzulösen.



Sich selbst zu coachen kann dabei unterstützen, Konflikte zu lösen und vertrauensvolle Beziehungen wiederherzustellen.  
(© vegefox.com/stock.adobe.com. Posed by a model)

Im OP-Saal arbeiten Angehörige unterschiedlicher Berufsgruppen Seite an Seite. Die Kommunikation zwischen Operateur\*innen, Assistent\*innen, Anästhesist\*innen, OP-Pflegenden und Operationstechnischen Assistent\*innen (OTA) sowie Anästhesie-Pflegenden und Anästhesietechnischen Assistent\*innen (ATA) ist für reibungslose Abläufe und die Entwicklung eines größtmöglichen Potenzials unerlässlich. Für die Art und Weise, wie sich der oder die Einzelne mitteilt, ist jede\*r selbst verantwortlich: für den Tonfall, die Worte, Blicke und Gestik.

Aber nicht immer läuft die Kommunikation im OP wie im Bilderbuch ab. Die Teammitglieder stoßen besonders dann an ihre Grenzen, wenn Schwierigkeiten auftreten, in denen manchmal keine erfolgreiche Lösung in Aussicht

steht. Beispiele dafür gibt es viele, beispielsweise wenn es bei einer geplanten OP zu Verzögerungen kommt, ein\*e Patient\*in nach einem Unfall verstirbt oder bei der Zählkontrolle etwas fehlt. Unterschiedliche Hierarchien und Persönlichkeiten sowie Müdigkeit und Erschöpfung sind nur einige der Faktoren, die häufig zu Kommunikationsproblemen beitragen.

## Stufen eines Konflikts

Besonders im stressigen OP-Alltag können die Nerven oft blank liegen und Personen, die sich an und für sich gut verstehen, aneinandergeraten. Eine atmosphärische Verschlechterung zwischen zwei oder mehreren Personen definiert aber noch keinen Konflikt. Dieser entwickelt sich

systematisch, als würde er einer vorgegebenen Route folgen. Nicht immer kommt es aber zum großen Streit oder zur Eskalation. Friedrich Glasl hat mit seinem Eskalationsmodell den klassischen Konfliktverlauf in neun Stufen beschrieben.

Jiranek und Edmüller (2015) versinnbildlichen Glasls Stufen mit einer Rutschbahn nach unten, da ihrer Ansicht nach Stufen Halt geben und für den Auf- und Abweg eingerichtet sind. Eine Rutschbahn hingegen gibt alleine durch die Schwerkraft die Richtung nach unten an [1]. Als Faustregel für die einzelnen Stufen gilt:

- **Stufe 1–3:** Beide Konfliktbeteiligten merken, dass etwas nicht stimmt, meist sind enge Freunde oder Verwandte eingeweiht. Im Ausnahmefall wissen Teammitglieder und die direkte Führungskraft Bescheid. Konfliktbeteiligte können mit Willensstärke und verfügbaren Werkzeugen den Konflikt konstruktiv bearbeiten (Win-Win).
- **Stufe 4–6:** Der Konflikt befindet sich außerhalb der Grenzen der eigenen Gruppe. Der Betriebsrat wird eingeschaltet, der übernächste Vorgesetzte und die Personalabteilung werden beteiligt. Auch im privaten Umfeld wissen bereits viele, dass „Frau X ein Problem in der Arbeit hat.“ Die Situation ist schwierig. Eine professionelle Unterstützung – meist von Außenstehenden – kann die Streitparteien bei der Lösungssuche unterstützen. Die Möglichkeit besteht (noch), dass einer von beiden nachgibt (Win-Lose).
- **Stufe 7–9:** Alle im Betrieb sind über die Situation informiert. Auch die Geschäftsführung weiß Bescheid. „Schwerwiegende“ Maßnahmen können nur noch von extern initiiert werden. Diese Phase geht mit schweren Verletzungen und Vernichtungsaktionen einher (Lose-Lose).

## Heißer oder kalter Konflikt?

Die sogenannte Temperatur der Konflikte liegt nicht sofort auf der Hand. Heiße Konflikte werden lautstark und hitzig ausgetragen. Ein klassisches Beispiel ist der erzürnte Operateur, der in der „Hitze des Gefechts“ am OP-Tisch zu cholerischen Reaktionen, ausfälligen Wortmeldungen und Gesten neigt. Diese „Spezies“ ist in den modernen OP-Sälen unserer Zeit allerdings bereits vom Aussterben betroffen.

Viel schwieriger zu entdecken sind die kalten Konflikte. Besonders im Setting eines komplex zusammengesetzten OP-Teams treten kalte Konflikte vermehrt auf. Sie passieren still und leise und zeigen sich nur selten. Die Spannungen sind von allen zu spüren, aber niemand spricht sie an, aus Angst in den Konflikt hineingezogen zu werden. Von den Konfliktparteien wird viel dazu getan, diese nicht an die Oberfläche zu bringen. Häufig steckt dahinter eine Konfliktscheu der Beteiligten.

## FALLBEISPIEL: HEISSER UND KALTER KONFLIKT

### Heißer Konflikt

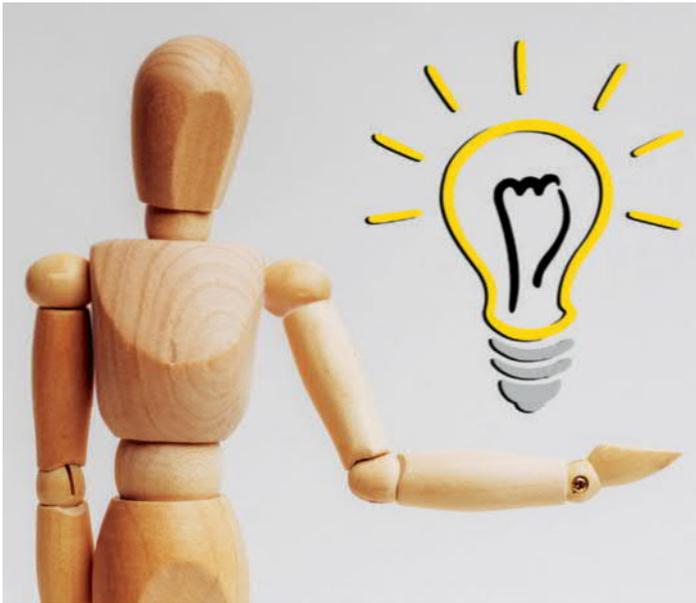
Ein erfahrener ATA gehört erst seit Kurzem zum Anästhesie-Team. Schon bald ist er mit den Zuständen im Anästhesie-Team unzufrieden und äußert seine Meinung bei jeder Gelegenheit. Dabei wählt er wiederholt scharfe Worte („unverschämt“, „Zumutung“, „nicht fähig“). Im Team gilt er vom ersten Tag an als „Querulant“, der sich auch mit der Anästhesie-Leitung und Ärzten anlegt, wenn diese sich seiner Ansicht nach inkompetent oder falsch verhalten. Mit seiner cholerischen Art kann er einige Verbesserungen für das Anästhesie-Team erzielen. Innerhalb des Teams meiden alle den persönlichen Kontakt mit ihm.

### Kalter Konflikt

In einer Teambesprechung des Anästhesie-Pflege-teams sollen die Auswirkungen von Neuerungen im OP-Statut besprochen werden. Während die Anästhesie-Leitung mit zaghafter Stimme die Sitzung einleitet, verdrehen zwei Mitarbeiterinnen die Augen. Die Anästhesie-Leitung fährt mühsam fort. Als sie um Fragen und Stellungnahmen bittet, schweigen alle. Sie spricht weiter, hat aber den Eindruck, dass ihr kaum jemand zuhört. Nachdem ein ATA-Kollege eine Frage zu einem Nebenaspekt des bisher Gesagten einwirft, beginnt eine zähe Diskussion, die von unterschwelligem Vorwürfen und Rechtfertigungen geprägt ist. Zuletzt sind von den zahlreichen Tagesordnungspunkten nur zwei geklärt. Die Anästhesie-Leitung terminiert eine Folge-Besprechung. Alle im Team sind unzufrieden, niemand spricht jedoch die Spannungen an. Die Anästhesie-Leitung ist erst seit wenigen Monaten in dieser Position. Sie wird von mehreren Mitarbeiter\*innen, die selbst gerne Anästhesie-Leitung geworden wären, sowohl fachlich als auch menschlich abgelehnt. [2]

## Sich selbst coachen hilft

Steckt man selbst in einer unangenehmen Situation mit einem Teammitglied, einem Arzt oder einer Vorgesetzten, kann Selbstcoaching hilfreich sein, um persönliche Herausforderungen zu bewältigen. Sich selbst zu coachen kann beim Lösen von Konflikten unterstützen und dabei helfen, vertrauensvolle Beziehungen wiederherzustellen. Angespante Situationen im OP-Team kosten alle Beteiligten viel Kraft und verhindern, sich auf die wahren und wichtigen Aufgaben bei der Arbeit am Instrumentiertisch, als Springer oder bei der Anästhesie zu konzentrieren. Sich selbst Coachingtechniken anzueignen, um Stress abzubauen und damit entspanntere Herangehensweisen an konfliktäre Situationen zu fördern, scheint ein idealer Weg zu sein, um eine individuelle, persönliche Lösungsstrategie zu entwickeln.



Coachingtechniken helfen dabei, entspannter mit Konflikten umzugehen und eine individuelle Lösungsstrategie zu entwickeln. (Quelle: © K. Oborny/Thieme)

## Das Design-Thinking-Modell

Zu Design-Thinking-Prozessen gibt es unterschiedliche Herangehensweisen. Man versteht darunter einen effizienten Ansatz, mit dem neue Ideen kreiert und Probleme gelöst werden können. Der strukturierte Ablauf gliedert sich in sechs Schritte, wobei jeder interaktiv durchlaufen wird [3]. Das adaptierte Design-Thinking-Modell für das Selbstcoaching ist eine bewährte Methode, um sich selbst auf angespannte Gesprächssituationen, wichtige Termine oder Konfliktsituationen gut vorzubereiten. Folgende sechs Phasen werden nacheinander durchgespielt [4]:

- **Verstehen:** Verschaffe dir einen Überblick über dein Thema und über die Zusammenhänge. Das Erstellen einer Mindmap hilft dir beim Strukturieren. Ein 360-Grad-Feedback von außen (Feedback von Kollegen, Familie, Freunden et cetera) unterstützt dabei, das Thema aus der Metaebene zu betrachten und dadurch einen neutralen Blickwinkel zu erreichen.
- **Empathie:** In dieser Phase strebst du an, Empathie und Mitgefühl für dich selbst zu erlangen. Systemische Fragetechniken an dich können dich dabei unterstützen, zum Beispiel:
  - **Ausnahmefragen:** Hat es ähnliche Situationen gegeben, in denen mir das gelungen ist?
  - **Copingfragen:** Wie habe ich ... bisher geschafft? Was hilft mir, das alles auszuhalten?
  - **Skalenfragen:** Auf einer Skala von 1–10: Wie geht es mir bezüglich des Problems/Themas? Wie schaffe ich es, eine Stufe höher zu kommen?
  - **Lösungsfragen:** Wann läuft es gut und wann habe ich diese Sorgen nicht? Was ist dann anders als in schlechten Situationen?

- **paradoxe Fragen:** Was müsste ich tun, damit ... noch schlimmer wird?
- **Wunderfrage:** Wenn mein Problem morgen verschwunden wäre, woran würde ich es erkennen, was wäre dann anders?
- **Synthese:** Definiere ein Kernproblem beziehungsweise eine Herausforderung und ein dazugehöriges Entwicklungsziel.
- **Ideen sammeln:** Sammle Ideen, wie du vorwärtskommen könntest. Sei auch offen für ungewöhnlich erscheinende Wege.
- **Prototyping:** Deine Ideen nehmen klare Form an, indem du einen „Prototypen“ entwickelst. Dies kann je nach Thema eine Skizze sein, ein Brief, ein Spaziergang an der frischen Luft, das Ausprobieren einer neuen Gewohnheit, ein Modellbau – die Liste ließe sich fortsetzen.
- **Testen:** Hole dir Feedback, indem du den Prototypen anderen in deinem Umfeld vorstellst. Teste neue Verhaltensweisen aus, riskiere dabei, auch gegebenenfalls zu scheitern.

### FALLBEISPIEL ZU EINEM SELBSTCOACHING NACH DEM DESIGN-THINKING-MODELL

Frau M. ist neue Pflege-Mitarbeiterin (OTA) im orthopädischen OP-Team. Von Anfang an spürt sie, dass eine „alteingesessene Kollegin“, Frau P., sie anders behandelt als andere Kolleg\*innen. Die Situation verschärft sich von Tag zu Tag, da keiner der beiden den „kalten Konflikt“ anspricht. Alle im Team bemerken die Spannungen, aber keiner redet darüber. Die Stimmung hat sich spürbar verschlechtert. Konflikte scheut Frau M. generell und sie hat bis dato nicht gewagt, Frau P. auf die Situation anzusprechen. Von einer Bekannten hat sie vom Selbstcoaching gehört und beschließt, noch heute die Sache anzugehen:

#### Verstehen

Vom Dienst nach Hause gekommen, nimmt sich Frau M. Zeichenblock und Stifte zur Hand und beginnt, die Situation aufzuzeichnen. Durch eine anschauliche Darstellung der unterschiedlichen Charaktere des OP-Teams, Querverbindungen, Freundschaften, Dauer der OP-Teamzugehörigkeit et cetera wird ihr schon im ersten Schritt einiges klar. Am Nachmittag telefoniert sie mit ihrer Freundin und bittet sie um eine ehrliche, neutrale Einschätzung der Situation.

**Empathie**

Auf der nächsten Seite des Blocks stellt sie sich selbst einige systemische Fragen. Die Skalenfrage „Wo befinde ich mich gerade auf einer Skala von 1 (am besten) bis 10 (am schlechtesten) in diesem Konflikt?“ beantwortet sie mit 6. In Anschluss daran denkt sie intensiv darüber nach, was sie dafür brauchen würde, um eine Stufe tiefer zu kommen. Auch durch die Wunderfrage (Was wäre, wenn das Problem morgen nicht mehr existieren würde? Woraan würde ich die Veränderung bemerken?) gelangt sie zu aufschlussreichen Erkenntnissen.

**Synthese**

Als größte Herausforderung stellt sich für sie heraus, mit der betroffenen Mitarbeiterin proaktiv ein Gespräch zu suchen. Das Entwicklungsziel für sie heißt: „Mut für ein Gespräch aufbringen!“.

**Ideen entwickeln**

Frau M. fällt ein, dass sie sich früher schon einmal, in einer familiären Angelegenheit, in einer ähnlichen Situation befand. Damals haben ihr positive Affirmationen geholfen, um mutiger an Herausforderungen heranzugehen. Das beschließt sie, wird sie auch dieses Mal versuchen. Sie googelt im Internet nach Selbsthilfe-Literatur und bestellt noch am selben Tag ein Buch, das genau zu ihrem Thema passt.

**Prototyping**

Nach einem Spaziergang im Wald wieder zu Hause angelangt, nimmt sie Briefpapier und Stift zur Hand und schreibt einen Brief an Kollegin P. Den Brief wird sie nicht absenden, das Geschriebene ist im Unterbewusstsein verankert.

**Testen**

Noch am selben Abend diskutiert sie mit ihrer Freundin am Telefon über den Brief. Auch von ihrem Mann holt sie sich Feedback zum Inhalt ein. In gemeinsamer Diskussion entstehen konkrete Ideen für weitere Schritte. Sie fasst den Entschluss: Am nächsten Tag wird sie Kollegin P. um ein Gespräch unter vier Augen ersuchen. Auf ein Blatt Papier, das sie auf ihrem Nachttisch gut sichtbar drapiert, schreibt sie in großen Buchstaben: „Ob es besser wird, wenn es anders wird, weiß ich nicht, dass es aber anders werden muss, wenn es besser werden soll, weiß ich!“ [1].

**FAZIT**

Selbstcoaching unterstützt, wie auch das klassische Einzelcoaching, dabei, Ziele zu erreichen und Lösungen zu suchen. Besonders unterstützen kann die Methode bei persönlichen Herausforderungen und Problemstellungen im Team. Gerade zu Beginn eines Konflikts, in Phase eins bis drei nach Glasls Konflikteskalationsmodell, kann ein Selbstcoaching sinnvoll und erfolgreich sein. Ab Phase vier sollte man sich durch außenstehende Personen unterstützen lassen. Die Vorteile liegen auf der Hand: Selbstcoaching kostet nichts, es macht Spaß und eröffnet ein Lernfeld über sich selbst, um die eigene Entwicklung zu fördern. Fest steht: Jeder Coachingerfolg hängt, wie auch beim Design-Thinking-Selbstcoaching, vom Coach – also von sich selbst – ab. [4]

**Autorinnen/Autoren****Sylvia Brazda**

BSc. MA, Unternehmensberaterin, Gesundheitsexpertin für Interkulturelle Kommunikation, Trainerin, Coach  
E-Mail: office@sysimpuls.at

**Literatur**

- [1] Jiranek H, Edmüller A. Konfliktmanagement. Konflikte vorbeugen, sie erkennen und lösen. 4. Aufl. Freiburg: Haufe; 2015
- [2] Hausmann Clemens. Psychologie und Kommunikation für Pflegeberufe. 2. Aufl. Salzburg: Facultas; 2009
- [3] Wikipedia. Design thinking (August 2023). Im Internet: [https://de.wikipedia.org/wiki/Design\\_Thinking](https://de.wikipedia.org/wiki/Design_Thinking); Stand 14.09.2023
- [4] Hosang K. Selbstcoaching – Siege über dich selbst (2023). Im Internet: <https://karlhosang.de/selbstcoaching/> Stand 14.09.2023

**Bibliografie**

Im OP 2024; 14: 182–185  
DOI 10.1055/a-2254-4697  
ISSN 1611-7905

© 2024. Thieme. All rights reserved.

Georg Thieme Verlag KG, Rüdigerstraße 14,  
70469 Stuttgart, Germany