

Konfliktlösung mit dem Inneren Team: Wer spricht da gerade?

Sylvia Brazda

Ein OP- und Anästhesie-Team ist geprägt durch unterschiedliche Hierarchien, Berufsgruppen und Charaktere – das macht es anfällig für Störungen. Sich mit den Stimmen des eigenen Inneren Teams auseinanderzusetzen kann dabei helfen, wieder klarer zu sehen und zwischenmenschliche Spannungen und Konflikte gezielt aufzulösen.

Das Arbeitsleben im OP ist geprägt durch die Zusammenarbeit unterschiedlicher Berufsgruppen und Teams. Obwohl sich Gruppen und Teams stark ähneln, erbringen letztere größere Leistungen als Gruppen, fühlen sich gemeinsam für die Bewältigung ihrer Aufgaben verantwortlich und zeichnen sich durch eine hohe qualitative Zusammenarbeit aus [1].

Gut eingespielte OP- und Anästhesie-Teams gelten neben Flugzeug-Crews als Paradebeispiel für fehlerfrei funktionierende Systeme. Dennoch kommt es vor, dass im täglichen Arbeitsalltag nicht immer alles reibungslos verläuft. Gründe dafür können Kommunikationsfehler, schlechte Rahmenbedingungen oder auch die starke Abhängigkeit der Berufsgruppen voneinander sein. Die OP- und Anästhesie-Teammitglieder aus Ärzteschaft und Pflege sowie OTA und ATA weisen je nach Berufsgruppe, Hierarchieebene, Geschlecht, Alter, kultureller Prägung, Wertehaltung und Persönlichkeit große Unterschiede auf. Dieser Mix birgt die Gefahr, dass Spannungen oder gar Konflikte entstehen. Allerdings besteht aufgrund der Vielfalt auch eine große Chance, sich zu einem reibungslos funktionierenden High-Performance-Team zu entwickeln.

Unterschiedliche Zielvorstellungen einzelner Mitglieder des OP- und Anästhesie-Teams können sich negativ auf das Arbeitsklima auswirken. Hoepfer et al. (2017) verdeutlichen dies anhand einer qualitativen Studie, in der die Ziele von Anästhesie- und OP-Mitarbeitenden untersucht wurden. Demnach waren ökonomische Effizienz und Qualität für die operierende Ärzteschaft am wichtigsten, während für Anästhesist*innen die Faktoren Mitarbeitendenzufriedenheit und Wirtschaftlichkeit (bei Führungskräften) an oberster Stelle standen. Die OP- und Anästhesie-Pflegeberufe schätzten die Mitarbeitendenzufriedenheit besonders hoch ein. [2]

Aus einer weiteren Untersuchung zur ökonomischen Effizienz und Qualität von Leach et al. (2009) geht hervor, dass die Berufsgruppe der Chirurg*innen ihr Arbeitsumfeld

im OP-Saal am stärksten negativ und positiv beeinflussen können. Deshalb sind neben der medizinischen Expertise auch Faktoren wie Kommunikationskompetenz und Teamfähigkeit für alle bedeutsam. Allerdings können Spannungen und Konflikte, die während einer Operation aufkommen, meist nicht sofort geklärt werden. Deshalb sollten die Betroffenen von der Möglichkeit einer klärenden Nachbesprechung Gebrauch machen. [2]

Ab wann sprechen wir von einem Konflikt?

Das zwischenmenschliche Miteinander wechselt zwischen ruhigen und angespannten Phasen, das ist völlig normal. Aber nicht bei jeder kleinsten atmosphärischen Veränderung sprechen wir gleich von einem Konflikt. Die Formen zwischenmenschlicher Spannungen untergliedern Jiranek und Edmüller [3] in verschiedene Stadien:

- In der ersten Stufe, der **Stichelei**, sind die emotionale Beteiligung und der Einfluss auf die Beziehung noch gering, während bei einer **Meinungsverschiedenheit** schon hitzig-positive Debatten entstehen können. Der Einfluss auf die Beziehung hängt dann stark vom kommunikativen Geschick der Beteiligten ab. Eine Besonderheit der Meinungsverschiedenheit ist auch, dass sie sich inhaltlich kaum lösen lässt, der Umgang damit aber verbessert werden kann.
- Kennzeichen der nächsthöheren Stufe, eines **Streits**, ist ein oftmals hitzig-negativer Verlauf, der momentan bedrohlich auf die Beziehung wirkt, die entstandenen „Regenwolken“ sich aber schnell wieder verziehen können. Ein Streit kann die Eskalation einer Meinungsverschiedenheit sein, wenn jeder auf seinem Standpunkt beharrt.
- Die letzte Stufe, der **Konflikt**, weist eine hohe emotionale Beteiligung und Eskalationstendenz, einen hohen Einfluss auf die Beziehung und einen geringen Glauben an eine mögliche Lösung auf. Eine Konfliktbearbeitung ist hier dringend zu empfehlen. [3]

FALLBEISPIELE: KONFLIKT ODER NICHT?**Meinungsverschiedenheit**

Ein OTA-Mitarbeiter (= Person 1) und eine ATA-Mitarbeiterin (= Person 2) unterhalten sich in der Mittagspause. Beide nahmen an derselben Informativveranstaltung in der Klinik teil:

Person 1 (verärgert): „Die Veranstaltung letzten Mittwoch war so langweilig!“

Person 2: „Warum?“

Person 1: „Der Referent war inhaltlich viel zu wenig vorbereitet!“

Person 2: „Also ich fand ihn gut!“

Person 1 (sieht ungläubig drein): „Ach ja?“

Person 2: „Ich fand die Kernaussagen zu den Themen hochinteressant.“

Person 1: „Das fand ich nicht. Für mich waren die Aussagen unglaublich.“

Person 2: „Mir hat es gefallen.“

Die beiden schweigen und gehen weiter.

Person 1: „Wollen wir was essen gehen?“

Person 2: „Ja, ich habe großen Hunger.“

Streit

Eine neue OTA-Mitarbeiterin (= Person 3) arbeitet seit Februar im OP-Team. Sie unterhält sich mit ihrem Kollegen, einem langjährigen OTA-Mitarbeiter (= Person 4), über die Urlaubsplanung. Person 4 schlägt vor, dass Person 3 im August drei Wochen Urlaub nehmen soll.

Person 3: „Aber du weißt ja, dass ich erst seit Februar im Team bin. Da kann ich doch nicht schon drei Wochen am Stück Urlaub konsumieren!“

Person 4: „Natürlich kannst du. Die Urlaubssperre gilt ab dem sechsten Monat nicht mehr.“

Person 3: „Aber ich möchte keinen schlechten Eindruck bei der Chefin hinterlassen.“

Person 4: „Quatsch. Wenn du dir nicht nimmst, was dir zusteht, bekommen andere nach dir vielleicht auch keinen Urlaub mehr.“

Person 3: „Aber ich traue mich das nicht anzufragen.“

Person 4: „Sei nicht so eine Mimose! Das steht dir zu und Schluss!“

Person 3: „Unglaublich, wie unfair du sein kannst!“

Person 4: „Wer ist hier unfair. Du denkst auch nicht an die anderen, die nach dir ins Team kommen werden, sondern nur an dich!“

Person 3: „Ach, mach doch was du willst!“

Person 4 verlässt den Raum und lässt die Tür hinter sich lautstark zufallen. Person 3 geht mit grimmiger Miene in den OP-Saal zurück.

Bei der Morgenbesprechung am nächsten Tag:

Person 4: „Weißt du, es war ja nicht so gemeint. Und eigentlich geht mich deine Urlaubsplanung gar nichts an.“

Person 3: „Schwamm drüber.“

Sie lächeln sich versöhnlich zu.

Konflikt

Zwei ATA-Mitarbeiterinnen (= Person 5 und 6) arbeiten seit einem Jahr als Teilzeit-Stationsleitungen im selben Anästhesie-Team. Seit kurzem gibt es häufig Missverständnisse und Person 5 ärgert sich vermehrt über den unzuverlässigen Arbeitsstil von Person 6. Umgekehrt meint Person 6, dass Person 5 viel zu unflexibel sei. Beide achten vermehrt auf die „Fehler“ der anderen und nehmen die Spannungen mit nach Hause, wo sie mit ihren Ehepartnern über die scheinbar ausweglose Situation sprechen. Person 5 meint: „Es kann nur eine geben. Sie oder mich“. Auf die Bitte ihres Mannes, doch einmal ein Gespräch mit Person 6 zu suchen, verneint sie dies mit den Worten: „Das ist aussichtslos. Da kann ich gleich gegen die Wand reden“.

Ein befreundeter Kollege erzählt Person 6 vertraulich von der üblen Nachrede von Person 5, danach ist Person 6 zutiefst betroffen. Sie hat schlaflose Nächte, das Thema beschäftigt sie unentwegt.

Auch andere Kolleg*innen im Anästhesie-Team erkennen die Situation und sprechen genau wie ihre Vorgesetzten kaum mehr miteinander. Bei einer Besprechung der beiden, gemeinsam mit der Pflegedienstleitung, kommt es zur Eskalation. Wegen einer Kleinigkeit schreit Person 5 ihre Kollegin an und läuft aus dem Raum, die Tür kracht lautstark ins Schloss.

Das Innere Team als Denkhilfe

Jede*r von uns kennt vermutlich die Situation: Man denkt über ein unangenehmes Erlebnis, einen Konflikt oder ähnliches nach und es schwirren unzählige Gedanken durch den Kopf, die uns beschäftigen, die sich wiederholen und von denen wir manchmal nicht loskommen.

Es gibt zahlreiche Kommunikations- und Konfliktlösungsmodelle, die die eigene Selbstführung in solchen Situationen unterstützen können. Das „Innere Team“ des Kommunikationswissenschaftlers Friedemann Schulz von Thun ist eine besonders anschauliche Methode, die oft in Konfliktmoderationen eingesetzt wird. Sie eignet sich auch gut zur Eigenanwendung, um seine Gedanken zu steuern und einen differenzierteren Blick auf die eigene Persönlichkeit zu werfen [4].

Das Team besteht aus einem Oberhaupt und den einzelnen Teamplayern. Während sich die Teammitglieder für ihre individuellen Werte, wie beispielsweise Anerkennung, Spaß oder finanzielle Sicherheit, einsetzen, behält das Oberhaupt den Blick auf das Ganze. Stehen diese Werte im Widerspruch zueinander, kann ein innerer Konflikt entstehen, den das Oberhaupt als störend empfindet und deshalb versucht, gegen die unangenehmen Stimmen anzukämpfen [5].

Die Methode des Inneren Teams

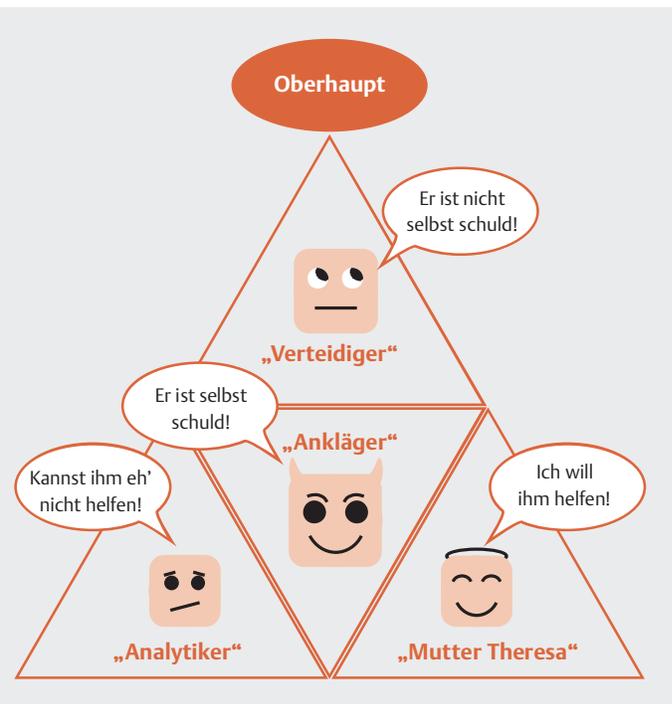
Im ersten Schritt überlegt man sich das Thema, das einen gerade beschäftigt und notiert die Fragen, die Gefühls- und Gedankenvielfalt, die dazu innerlich auftauchen.

Dann identifiziert man die Teammitglieder, um die darauffolgende Sitzung des Inneren Teams vorzubereiten. Jede*r Teilnehmende vertritt einen Wert, ein Gefühl oder eine Meinung, die die jeweiligen Figuren unterschiedlich zum Ausdruck bringen [5]. Dazu weist man ihnen Namen zu und definiert einen Kernsatz. Schulz von Thun empfiehlt, den Mitgliedern witzige Namen und kurze, prägnante Aussagen zu geben beziehungsweise diese zumindest neutral zu formulieren. Gegen einen „Geizigen“ werden wir uns eher innerlich wehren als gegen einen „Sparsamen“ [4]. Ob „Bewahrer*in“, „Außenseiter*in“, „Perfektionist*in“, „Nachdenker*in“, „Antreiber*in“ oder „Saboteur*in“ – alle Stimmen haben eine Berechtigung und bekommen einen Platz im Team. Auch die Idee einer Fußballmannschaft mit „Stürmer“, „Fans“, „Medizin-Team“, „Ersatzbank“, „Schiedsrichter“, „Kapitän“, „Abwehr“ und „Coach“ ist eine kreative Variante solch einer Teamaufstellung. Der Fantasie sind hier keine Grenzen gesetzt.

Ist das Team komplett, werden die Einzelstimmen nacheinander ausführlich vom Oberhaupt moderiert und angehört (► **Abb. 1**). Es gibt dominante Stimmen und zaghafte, leise und vorsichtige, willkommene und unwillkommene; manche Stimmen halten sich eher am Rand der Bühne auf, andere wiederum sind sehr laut und versuchen, ihre Meinungen durchzusetzen. Wichtig ist, dabei wertfrei und vorbehaltlos vorzugehen [4].

So zeichnen Sie Ihr Inneres Team

- Benötigt wird Schreibmaterial (Stift, Papier). Alternativ können Flipchart, Moderationskarten, Post-Its oder ähnliches (Vorteil: Die Teammitglieder können flexibel angeordnet werden.) verwendet werden.
- Zuerst wird das Oberhaupt gezeichnet, als oberstes Element. Machen Sie sich bewusst, dass Sie selbst, und nicht eines Ihrer Teammitglieder, der Chef der Mannschaft sind!
- Nun werden die einzelnen Figuren gestaltet (Strichmännchen reichen), angeordnet und Namen vergeben, die deren Absicht beschreiben. Dann wird in Sprechblasen ihre grundlegende Botschaft, die Kernaussage, notiert.
- Stellen Sie sich in etwa folgende Fragen: Wer ist näher beim Oberhaupt? Wer ist größer, wer kleiner, wer steht neben wem, wer steht im Vordergrund? Wer gibt den Ton an und wer hält sich bedeckt? Welche Widersprüche entstehen? Gibt es Mitglieder, die sich gemeinsam verbünden oder andere, die sich besonders im Weg stehen? Wie würde man als Oberhaupt auf Personen reagieren, die sich bei mir einschmeicheln wollen oder in der Menge kein Gehör finden?



► **Abb. 1** Das Oberhaupt moderiert die unterschiedlichen Stimmen des Inneren Teams.

- Die Aufgabe des Oberhaupts ist nun, die Stimmen des Inneren Teams zu moderieren und diese vorsichtig zu einem Konsens zu führen. Wie im echten Leben wird es nur dann funktionieren, wenn alle Beteiligten wirklich davon überzeugt sind und mitspielen. Im Zweifelsfall kann versucht werden, zumindest einen Kompromiss zu erzielen.

FALLBEISPIEL: KONFLIKTMODERATION MIT DER METHODE „MEIN INNERES TEAM“

Zurück zum Fallbeispiel „Konflikt“. Wie können die beiden Stationsleitungen mithilfe der Auseinandersetzung mit ihren Inneren Teams die unangenehme Situation angehen? Im nächsten Schritt werfen wir einen Blick darauf.

Die beiden Stationsleitungen (= Person 5 und 6) sprechen schon seit sechs Monaten nur das Notwendigste miteinander. Die wenigen Situationen, in denen ein Austausch nötig war, fanden in Anwesenheit der Pflegedienstleitung statt, die das Gespräch moderiert hat und beide mehr oder weniger zu Vereinbarungen „zwingen“ konnte.

In einem Einzelcoaching lernt Person 5 die Methode des Inneren Teams kennen. Sie zeichnet Männchen auf ein Blatt Papier, vergibt ihren Teammitgliedern Namen und formuliert folgende Kernsätze:

- „Die Anklägerin“ hat mit dem Satz „Mach sie nieder!“ die lauteste Stimme.

- „Die Zurückgezogene“ meint dagegen, dass alles keinen Sinn habe und formuliert den Satz „Vergiss es!“.
- „Die Anerkennende“ erinnert sich an bessere Zeiten mit der Kollegin und schreibt: „Eigentlich weiß sie ganz schön viel“.
- „Die Kritische“ erkennt: „Am Konflikt sind immer beide schuld. Auch du!“.
- „Die Lösungsorientierte“ erklärt, dass mit etwas gutem Willen eine Entspannung oder gar Lösung der Situation erreicht werden könne. Ihre Aussage dazu lautet: „Probiere es aus!“.

Auch Person 6 hört von der Methode des Inneren Teams und vergibt ihren inneren Stimmen auf Post-Its, die sie vor sich am Boden aufklebt, folgende Namen:

- „Alma Antreiberin“: „Nicht aufgeben. Du hast genug Energie, um durchzuhalten!“
- „Rita Rückzug“: „Sei aber vorsichtig und nicht unüberlegt!“
- „Nora Neidisch“: „Eventuell kannst du dir etwas Nützliches von der anderen Stationsleitung anschauen!“
- „Klara Kritisch“: „Wenn du die Situation bereinigen möchtest, gilt: Die Klügere beginnt!“
- „Laura Lösung“ ist gleich mit im Boot und unterstützt die Stimmen der anderen.

Danach rufen beide Oberhäupter von Person 5 und 6 ihre jeweiligen Teams zur „Besprechung“ ein. Auf konstruktive Weise können sie nun mit ihrer inneren „Vielfalt“ in Kontakt treten. Alle Botschaften werden wohlwollend und wertschätzend aufgenommen. Beide Führungskräfte erkennen, dass jedes Teammitglied eine positive Absicht verfolgt, ganz gleich, ob sich die Stimme kritisch, neidisch oder zögernd verhält. In einem dreitägigen Workshop mit der Pflegedienstleitung sprechen beide Führungskräfte nun viel gelassener über die angespannte Situation. Bereits am zweiten Tag wird ein für beide Seiten zufriedenstellender Konsens erzielt.

Mögliche Lösungen für Konflikte

Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten, an Konflikte heranzugehen und häufig sind Konsens oder Kompromiss die erwünschten Ergebnisse. Von den folgenden fünf Konfliktlösungsmodellen ist keines von vornherein besser als die anderen. Ob durchsetzen oder nachgeben, verhandeln oder vermeiden: Welches Modell die bessere Alternative darstellt, ist abhängig von der konkreten Situation, den Zielen und Werten der Person.

Durchsetzen

Will man seine eigenen Bedürfnisse trotz Widerständen durchsetzen, ist man bereit, für seine Ziele zu kämpfen und das erwünschte Ergebnis, wenn nötig, auch zu erzwingen. Sind beide Konfliktbeteiligten derselben Ansicht und wollen unter allen Umständen Recht behalten, dann dauert der Konflikt vermutlich so lange, bis eine oder beide Parteien erschöpft aufgibt. Manchmal kann es aber notwendig sein, um seine Rechte und Anliegen zu kämpfen, wie beispielsweise bei ungerechtfertigten persönlichen Angriffen oder wenn man mit schweren Schuldzuweisungen konfrontiert wird [6].

Fallbeispiel: um sein Recht kämpfen

Eine OTA wird von ihrem Team beschuldigt, über einen längeren Zeitraum Verbandsmaterialien gestohlen zu haben. Die Anschuldigungen erfolgen zu Unrecht und die OTA weist die Vorwürfe entschieden zurück. Sie verlangt eine polizeiliche Untersuchung, damit sie die Sachlage aufklären und ihre Unschuld beweisen kann.

Nachgeben

Während beim „Durchsetzen“ unsere eigenen Interessen im Vordergrund stehen, orientieren wir uns, wenn wir nachgeben, ganz an den Wünschen, Zielen und Bedürfnissen der anderen Person. Nachzugeben ist dann sinnvoll, wenn der Gegner große Macht ausübt, man selbst einen gravierenden Fehler gemacht hat oder wenn das eigentliche Thema für einen selbst von geringer Bedeutung ist [6].

Fallbeispiel: sich einer Entscheidung fügen

Im Zentral-OP soll eine neue sterile Abdeckung eingeführt werden. Die Notwendigkeit wird von einigen Kolleg*innen angezweifelt, die zuständige Bereichsleitung, die Pflegedirektion und der Zentraleinkauf fordern die Umsetzung aber konsequent ein. Nach einigen zähen Diskussionen mit den Verantwortlichen fügen sich die zweifelnden Teammitglieder schließlich der Entscheidung.

Vermeiden

Um nachhaltigen Schäden, Verletzungen oder unnötigen Streitereien auszuweichen, kann es manchmal notwendig sein, den Kontakt mit bestimmten Personen zu vermeiden und sich aus der Sachlage zurückzuziehen. Die Spannungen zwischen den Konfliktparteien werden dadurch allerdings nicht beseitigt [6].

Fallbeispiel: einer Konfrontation ausweichen

Zwei ATA aus dem Aufwachraum-Team können sich seit Jahren nicht ausstehen. Niemand aus dem Team kennt die genauen Gründe für den Konflikt, die beiden Fronten sind aber unüberbrückbar verhärtet. Die Führungskraft achtet darauf, beide nicht gemeinsam zum Dienst einzuteilen. Alle haben sich an die Situation gewöhnt und ziehen es vor, die Situation so beizubehalten, statt eine offene Auseinandersetzung mit unklarem Ergebnis zu führen.

Kompromiss

Ein Kompromiss ist umso besser, je mehr eigene Bedürfnisse, Interessen und Wünsche jemand durchsetzen kann. Durch Verhandlung wird versucht, zumindest einige eigene Ziele einzufordern, was auch bedeutet, in einzelnen Punkten nachzugeben und auf Dinge verzichten zu müssen [6].

Fallbeispiel: den goldenen Mittelweg nehmen

Wie jedes Jahr müssen die Weihnachts- und Neujahrsdienste im Orthopädie-OP-Team in einer Teamsitzung besprochen werden. Die einen nehmen sich über Silvester frei und arbeiten dafür am 24. und 25. Dezember, andere machen es genau umgekehrt. Auf die Ferienzeiten von schulpflichtigen Kindern wird bei der Planung Rücksicht genommen. Alle einigen sich auf einen Kompromiss, da niemand alle Urlaubswünsche für sich verwirklichen kann.

Konsens

In wichtigen Fragen sollten alle Teammitglieder in ihren zentralen Ansichten und Werten übereinstimmen. Wenn dies gelingt, herrscht Konsens über klare gemeinsame Ziele und im besten Fall über den gemeinsamen Weg dorthin [6].

Fallbeispiel: alle sind sich einig

Tritt im neurochirurgischen Operationssaal eine akut lebensbedrohliche Situation für den Patienten oder die Patientin während der OP auf, besteht unter allen handelnden Personen Konsens darüber, dass der/die diensthabende Anästhesist*in in Notfällen die letzte Entscheidung trifft. Diese Regelung wird von allen vorbehaltlos mitgetragen.

FAZIT

Ein OP- und Anästhesie-Team besteht aus hierarchisch, geschlechtlich und nach Berufsgruppen differierten Mitgliedern. Dieses Konstrukt ist anfällig für Störungen und Konflikte. Je nach Ausprägungsgrad der zwischenmenschlichen Spannungen ergibt sich dementsprechend Handlungsbedarf. Während man bei einer auftretenden Meinungsverschiedenheit oder einem Streit anstreben sollte, die eigene Kommunikationskompetenz zu verbessern, wird bei einem Konflikt empfohlen, sich externe Unterstützung von einer außenstehenden Person, wie beispielsweise einer Führungskraft oder einem/einer Mediator*in, zu holen.

Unabhängig von der Konfliktstufe, in der man sich gerade befindet, eignet sich das Kommunikationsmodell des Inneren Teams von Schulz von Thun hervorragend, um seinen eigenen Gefühlen, Gedanken und Anteilen in Konfliktsituationen eine Stimme zu geben. Schnell wird dann deutlich, dass unser Leben von zahlreichen, teilweise widersprüchlichen Facetten bestimmt wird und keinem reinen

„Schwarz-Weiß-Denken“ folgt. Meist schlagen mehr als nur „zwei Seelen in unserer Brust“ und durch die Offenlegung der Pluralität in unserem Inneren können eingeschränkte Sichtweisen aufgelöst werden. Die differenzierte Betrachtung unserer zwischenmenschlichen Spannungen hilft uns dabei, eine Lösungsoption für unsere Situation zu finden. Nicht immer steht am Ende des Prozesses ein Kompromiss oder Konsens. Manche Situationen erfordern auch, uns durchzusetzen, nachzugeben oder eine Konfrontation mit dem Gegenüber gänzlich zu vermeiden. Durch das Innere Team als Denkhilfe können Impulse für neue Ideen, Gedanken und Lösungsoptionen entstehen. Die Methode eignet sich gut zur Vorbereitung auf schwierige Gespräche in der Eigenanwendung, kann aber auch mit Freund*innen oder einem/einer Coach*in durchgeführt werden.

Autorinnen/Autoren



Sylvia Brazda

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

Literatur

- [1] Spielberger T. Maßnahmen zum Outdoor-Teambuilding. Allgemeine Erfolgskriterien und auf Teamphasen ausgerichtete Übungsauswahl. Wiesbaden: Springer Gabler; 2016: 9–11
- [2] Lammert A, Alb M, Huber L et al. Professionelle Teamarbeit und Kommunikation im Operationssaal – Eine narrative Übersicht. *Der Anaesthesist* 2022; 71: 141–147
- [3] Jiranek H, Edmüller A. Konfliktmanagement. Konflikte vorbeugen, sie erkennen und lösen. 4. Aufl. Freiburg: Haufe; 2015: 13–19
- [4] Jiranek H, Edmüller A. Konfliktmanagement. Konflikte vorbeugen, sie erkennen und lösen. 4. Aufl. Freiburg: Haufe; 2015: 238–241
- [5] Schulz von Thun F. Miteinander reden: 3. Das „innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation. 25. Aufl. Hamburg, Berlin: Rowohlt; 2013: 8–35
- [6] Hausmann C. Psychologie und Kommunikation für Pflegeberufe. 2. Aufl. Salzburg: Facultas; 2009: 226–228

Bibliografie

Im OP 2025; 15: 81–85
DOI 10.1055/a-2462-3148
ISSN 1611-7905

© 2025. Thieme. All rights reserved.

Georg Thieme Verlag KG, Oswald-Hesse-Straße 50,
70469 Stuttgart, Germany