

Konflikte im Heim



Elvira Hauska

Das Teamgeist Barometer misst die Auswirkungen von Konflikten
Wie wertvoll ist eine gute Kooperation in einem Team? Konflikte sind Teil unserer Realität – auch wenn sie meist nicht erwünscht sind. Ihre Kosten sind oft versteckt. Das Teamgeist Barometer zeigt konkrete Verbesserungspotenziale im Umgang mit anderen.

Konflikte hat es immer gegeben und wird es immer geben. Speziell in der Lebenswelt Heim treffen besonders viele Interessen unterschiedlicher Beteiligter aufeinander: BewohnerIn, Angehörige, Personal, Ehrenamtliche, Bewohnervertretung – um nur ein paar davon zu nennen. Aufgrund der Bevölkerungsentwicklung wird dem Thema Altenbetreuung ein immer höherer Stellenwert zukommen, der von der Öffentlichkeit immer genauer unter die Lupe genommen wird. Den Heimen werden immer höhere Qualitätsstandards auferlegt, die sie möglichst mit weniger Aufwand erfüllen sollen. Die gelungene Zusammenarbeit des professionellen Personals untereinander und mit den Stakeholdern wird immer wichtiger.

Dimensionen von Konfliktkosten

Wie Abbildung 1 zeigt, sind bei Spannungsfeldern mehrere unterschiedliche Dimensionen zu berücksichtigen. Einerseits ist es wichtig zu beurteilen, wie viele Perso-

nen aktuell von einem Konflikt betroffen sind bzw. wie viele Personen davon in Zukunft betroffen sein können.

Jeder Konflikt hat qualitative und quantitative Kosten: das persönliche Leid der beteiligten Personen auf der einen Seite und die finanziellen Folgen auf der anderen Seite. Zu berücksichtigen ist auch die Frage, welche kurz- bzw. langfristigen Folgen ein Konflikt hat. Gerade beim Heimeintritt kann eine ausführliche Erwartungskklärung kurzfristig Spannungsfelder hervorrufen, wenn deutlich wird, dass vorhandene Vorstellungen nicht realisiert werden können. Langfristig hat diese Klarstellung durchaus Vorteile. BewohnerInnen und Angehörige können besser mit Krisensituationen umgehen, wenn sie darauf vorbereitet sind.

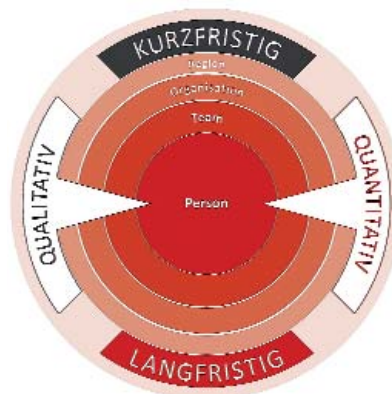


Abbildung 1:
Dimensionen von Konfliktkosten

Auch wenn die tatsächliche Quantifizierung der Konfliktkosten in der Lebenswelt Heim bisher noch sehr lückenhaft ist, weisen einzelne Beispiele schon sehr deutlich darauf hin, dass es hier Handlungsbedarf gibt:

- innerfamiliäre Spannungen von BewohnerInnen und deren Angehörigen übertragen sich auf das Heimpersonal
- nicht erfüllbare vorhandene Erwartungen der ‚KundInnen‘
- erhöhte Krankenstände oder vorzeitiger Eintritt in eine Berufsunfähigkeitspension von Pflegepersonal, die mit dem vorhandenen Umfeld nicht mehr zu recht kommen
- Imageverluste durch negative Berichterstattung in den Medien

Konfliktkosten und Qualitätsbetrachtungen

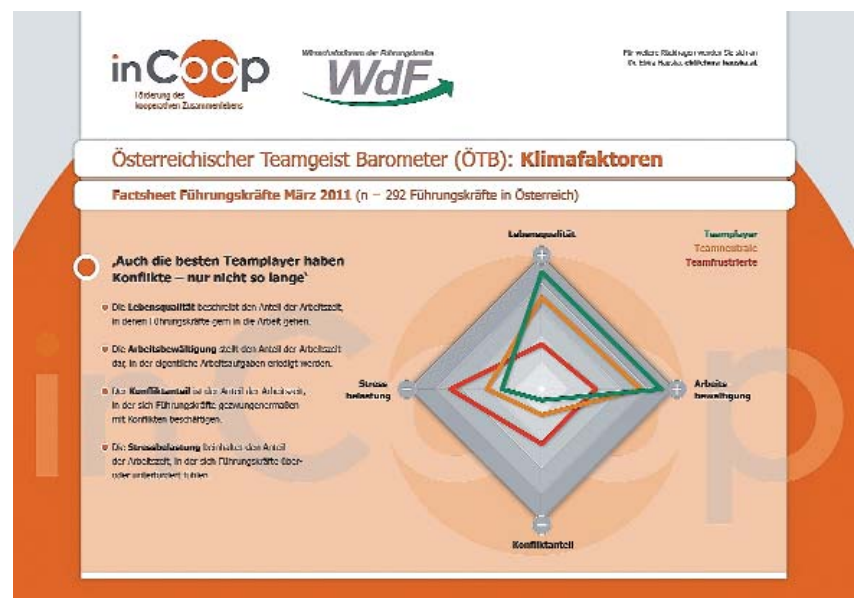
Ein besonders aktuelles Beispiel für Konfliktkosten gibt es derzeit in Deutschland. Im Rahmen der Qualitätssicherung werden Transparenzberichte von ambulanten und stationären Pflegeeinrichtungen erstellt. Die Einrichtungen werden nach dem Schulnotensystem anhand von 82 Einzelkriterien bewertet. Die Evaluierung wird vom Medizinischen Dienst der Krankenkassen (MDK) durchgeführt. Über 20.000 Berichte gibt es bereits, die auch für die Öffentlichkeit zugänglich sind (www.pflegelotse.de). Die im April 2011 veröffentlichten Durchschnittsnote für stationäre Einrichtungen liegen bei einer Gesamtnote von 1,5 (Befragung der BewohnerInnen 1,2). Diskussionen über die Glaubwürdigkeit der Befragung an sich oder die Relevanz der Kriterien sind eine naheliegende Konsequenz dieser Ergebnisse. Kritisch kann es auch für einzelne Einrichtungen werden, die aktuell eine – noch immer gute – Note zwei haben, wenn es im Umkreis andere Einrichtungen mit besseren Noten gibt. Die Qualitätsoptimierung in Richtung der vorhandenen Kriterien scheint unausweichlich. Ein genauerer Blick auf die Kriterien macht deutlich, dass ein großer Schwerpunkt auf die Dokumentation gelegt

wird. Verbesserte Dokumentation bedeutet mehr Zeit – abseits von den betroffenen Menschen: den KollegInnen, den BewohnerInnen und den Angehörigen.

Die Autorin ist der Meinung, dass die Lebensqualität im Heim wesentlich vom Zusammen-Arbeitsklima im Heim abhängt. Diesem Faktor gab man in den Qualitätsbetrachtungen bisher eher nachrangige Bedeutung. Teamgeist ist die Basis für Lebensqualität der BewohnerInnen, des Personals und für Angehörige. Speziell in der Altenbetreuung ist dies besonders wichtig: gerade in der Auseinandersetzung mit dem Ende des Lebens ist das nicht nur eine Frage der Ethik, sondern auch eine Frage der Beziehungen der beteiligten Menschen untereinander. Loslassen und Bewahren, Fürsorge und Vernachlässigung aber auch Selbstbestimmung und Fremdbestimmung sind nur ein paar Beispiele für permanent vorhandene widersprüchliche Werte, die oft zu großen Spannungsfeldern führen.

Das Österreichische Teamgeist Barometer (ÖTB)

Das ÖTB wurde vom Soziologen und Universitätsprofessor Anselm Eder und der Konfliktmanagerin und Mediatorin Elvira Hauska entwickelt. Anselm Eder stellt zum Thema klar: „Wir nehmen uns keine Zeit, unsere Konflikte zu bearbeiten, dabei können wir es uns gar nicht leisten, unsere Konflikte nicht professionell zu lösen.“ Daher ist es naheliegend, einen genaueren Blick darauf zu werfen, welche Kosten Konflikte tatsächlich verursachen. Diese Aufgabe erfüllt das ÖTB. In Kooperation der Initiative inCoop zur Förderung der Kooperationsfähigkeit (www.incoop.at) und dem Wirtschaftsforum der Führungskräfte (www.wdf.at) äußerten sich 292 Führungskräfte zu dem Thema. Wesentliche Ergebnisse sind in den darge-



stellten Diagrammen ersichtlich. Eine Kernaussage dieser Studie ist die Tatsache, dass auch die besten Teamplayer Konflikte haben – nur verbringen sie weniger Zeit damit. Der Durchschnitt der Führungskräfte verbringt rund 20 % der Arbeitszeit mit Konflikten. Das sind im Schnitt € 1.444 pro Manager und Monat.

Das ÖTB in der Lebenswelt Heim

Nachdem es bisher sehr wenige Informationen zu dem Thema in Pflegeheimen gibt, wurde das ÖTB im Rahmen der Lebenswelt Heim Fachtagungen in vier Bundesländern präsentiert. Führungskräfte, die ein ÖTB erstellen lassen, können dadurch eine detaillierte Situationsbeschreibung ihrer eigenen Einrichtung erhalten. Aus

dieser Darstellung können bei Bedarf auch ganz konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

Heime, die an dieser Kooperation interessiert sind, wenden sich direkt an Dr. Elvira Hauska.

Dr. Elvira Hauska
 Hauska KonfliktManagement
 0676 / 5515 766
 eh@elvira-hauska.at
 www.elvira-hauska.at