



universität
wien

DIPLOMARBEIT / DIPLOMA THESIS

Titel der Diplomarbeit / Title of the Diploma Thesis

„Konflikte im System Krankenhaus“

Eine qualitative Untersuchung zur Beschreibung des Konfliktmanagements in
österreichischen Pflegeteams.

verfasst von / submitted by

ARZT Christine

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Magistra der Philosophie (Mag. a. phil.)

Wien, 2016 / Vienna, 2016

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears
on the student record sheet:

A 298

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Psychologie

Betreut von / Supervisor:

ao. Univ.-Prof. Dr. Thomas Slunecko

Inhaltsverzeichnis

1. ZUGANG UND ERKENNTNISINTERESSE	6
2. SYSTEME	8
2.1. Soziale Systeme	9
2.1.1. Kommunikation.....	10
2.1.2. Widerspruch und Konflikt	14
3. KONFLIKTMANAGEMENT IN ORGANISATIONEN	17
4. GESUNDHEITSSYSTEME.....	21
4.1. System Krankenhaus	23
4.1.1. Kommunikation und Konflikte im Krankenhaus	23
4.2. Sekundäres Funktionssystem Pflege.....	24
4.2.1. Der Code des Pflegesystems	25
4.2.2. Funktion und Leistung des Pflegesystems	26
4.2.3. Ausdifferenzierung von Pflegekommunikation	27
4.2.4. Binnendifferenzierung des Pflegesystems	28
4.2.5. Strukturelle Koppelung des Pflegesystems	28
4.2.6. Kontingenzformel	29
5. REKONSTRUKTIVE SOZIALFORSCHUNG.....	30
5.1. Gruppendiskussion	31
5.2. Dokumentarische Methode	33
5.2.1. Immanentes Wissen.....	34
5.2.2. Konjunktives Wissen	34
5.3. Arbeitsschritte der Textinterpretation	35
5.3.1. Thematischer Verlauf	35
5.3.2. Formulierende Interpretation.....	36
5.3.3. Reflektierende Interpretation.....	37

5.3.4.	Komparative Analyse	38
6.	DER FORSCHUNGSPROZESS.....	39
6.1.	Organisation der Gruppendiskussionen.....	39
6.2.	Fragestellung der Gruppendiskussionen	40
6.3.	Durchführung der Gruppendiskussionen	40
6.4.	Erfahrungsraum der Interpretin	41
6.5.	Auswertung der Gruppendiskussionen	44
6.6.	Auswertung Gruppendiskussion Frühling.....	44
6.6.1.	Transkript der Passage „Vermeidung“ aus der Gruppe Frühling.....	45
6.6.2.	Interpretation der Passage „Vermeidung“ aus der Gruppe Frühling	48
6.6.3.	Zusammenfassung zentraler Rahmenkomponenten der Gruppe Frühling	54
6.7.	Auswertung Gruppendiskussion Sommer	55
6.7.1.	Transkript Passage „Sachliche Annäherung“ aus der Gruppe Sommer	56
6.7.2.	Interpretation der Passage „Sachliche Annäherung“ aus der Gruppe Sommer	60
6.7.3.	Zusammenfassung zentraler Rahmenkomponenten der Gruppe Sommer.....	66
6.8.	Auswertung Gruppendiskussion Herbst	67
6.8.1.	Transkript Passage „Allgemeine Annäherung“ aus der Gruppe Herbst	68
6.8.2.	Interpretation der Passage „Allgemeine Annäherung“ aus der Gruppe Herbst	69
6.8.3.	Transkript der Passage „Umgang mit Emotionen“ aus der Gruppe Herbst.....	72
6.8.4.	Interpretation der Passage „Umgang mit Emotionen“ aus der Gruppe Herbst	74
6.8.5.	Zusammenfassung zentraler Rahmenkomponenten der Gruppe Herbst.....	77
6.9.	Auswertung Gruppendiskussion Winter	78
6.9.1.	Transkript der Passage „Bearbeitung“ aus der Gruppe Winter	79
6.9.2.	Interpretation der Passage „Bearbeitung“ aus der Gruppe Winter	82
6.9.3.	Zusammenfassung zentraler Rahmenkomponenten der Gruppe Winter	87
6.10.	Komparative Analyse Typologie	87
6.10.1.	Orientierung der Interpretin.....	87
6.10.2.	Vergleich der vier Gruppen.....	88
6.10.3.	Konklusion: Förderungsmaßnahmen eines aktiven Konfliktmanagements.....	90

7. KRITIK.....	92
8. ZUSAMMENFASSUNG.....	94
9. ABSTRACT.....	95
10. LITERATURVERZEICHNIS	96
11. ANHANG	100
11.1. Transkriptionssystem in Anlehnung an Przyborski (2004).....	100
11.2. Begriffsinventar zur Diskursorganisation.....	101
11.3. Thematischer Verlauf Frühling	105
11.4. Thematischer Verlauf Sommer	112
11.5. Thematischer Verlauf Herbst.....	116
11.6. Thematischer Verlauf Winter	120
11.7. Vorbereitung und Ablauf der Gruppendiskussion	125

„Ein wichtiger Indikator für eine gute habituelle Gesundheit zeigt sich in der positiven Nutzung externer und interner Ressourcen zur Bewältigung externer und interner Anforderungen“ (Renneberg & Hammelstein, 2006, S. 27)

Ich danke:

meinen Eltern Erika und Karl Arzt für Ihre stete Unterstützung; meinen Kindern Sophia und Jonas für Ihre Geduld und Ihren Humor, der sie immer begleitet; der Pflegedirektorin für Ihre freundliche und kompetente Unterstützung sowie den vier Pflegeteams, die bereit waren, vor dem Mikrofon miteinander zu reden.

1. ZUGANG UND ERKENNTNISINTERESSE

Die Aktivierung der oben genannten internen Ressourcen hat eine gesundheitsfördernde Wirkung und gelingt unter anderem laut Renneberg & Hammelstein (2006) durch den Aufbau oder die Stärkung der körperlichen Fitness, der seelischen Gesundheit sowie durch Verbesserung der Konfliktlösefähigkeit und der Kommunikationskompetenzen. Der nun folgende Blick auf den Umgang mit Konflikten im System Krankenhaus will der Gesundheitsförderung in diesem System dienlich sein.

Als diplomierte Gesundheits- und Krankenschwester kann ich auf mehr als zehn einschlägige Berufsjahre zurückblicken und in dieser Zeit habe ich viele Konflikte und den Umgang damit erlebt. Der Berufsalltag als Trainerin, Coach und Mediatorin zeigt mir täglich die Wichtigkeit eines implementierten und gelebten Konfliktmanagements in Organisationen, sei es im Profit- wie im Non-Profitbereich. Konflikte rauben Energie und geben den Boden für Verhaltensweisen und Handlungen, die in der wissenschaftlichen Literatur zum Thema Mobbing beschrieben werden.

Das Zitat der ersten Seite zeigt die Bedeutung der Gesundheit als Motor aller kognitiven, emotionalen und sozialen Kompetenzen sowie Leistungen auf und hebt gerade in unserer Zeit, wo die Diagnose „Burn-out“ eine oft gestellte ist, den Auftrag an die Unternehmen hervor, die Gesundheit der Mitarbeiter zu fördern. Ein praktisch relevantes Konfliktmanagement, dies als Teil des betrieblichen Gesundheits-Managements, wirkt hier unterstützend. Die praxisrelevanten Erfahrungen und der Umstand, dass es noch wenig theoretische Auseinandersetzung mit Konflikten im Krankenhaus gibt, bekräftigten mich, mein Augenmerk auf dieses Thema zu richten.

Der Fokus in dieser Arbeit liegt auf der größten Berufsgruppe im Krankenhaus, nämlich der Gesundheits- und Krankenpflege. Wichtig war mir in der theoretischen Auseinandersetzung ein systemischer Blick auf Systeme im Allgemeinen, auf die Organisation Krankenhaus und auf das sekundäre Funktionssystem der Pflege. Der in der Empirie zur Anwendung kommenden dokumentarischen Methode ging eine Auseinandersetzung mit mehreren qualitativen Analysemethoden voraus.

Die Annäherung an die Systemtheorie und die qualitativen Analysemethoden war eine besondere Herausforderung, da ich als angehende Psychologin den Fokus auf eine Person gewohnt war, also mich in diese erst einfinden musste. Persönlich bin ich an dieser Herausforderung gewachsen, auch wenn ich mehr als einmal

verzweifelt bin. Mit Unterstützung durch aufgefundene Sekundärliteratur wurde eine zusammenfassende Darstellung möglich.

Im empirischen Teil vollzieht sich die Darstellung und Auswertung der durchgeführten Gruppendiskussion mit Realgruppen aus der Pflege. Trotz des zeit- und energieintensiven Pflegealltags haben sich die Teams bereit erklärt, an diesen Gruppendiskussionen teilzunehmen.

Die Interpretation gliedert sich in unterschiedliche Arbeitsschritte wie die thematische Strukturierung, die formulierende und reflektierende Interpretation, die Zusammenfassung einiger zentraler Rahmenkomponenten und einer vergleichenden Darstellung der vier Gruppen.

Der Darstellung meines Erfahrungsraums und der Kritik im Anschluss gilt ebenfalls ein wichtiges Augenmerk, da gerade in der qualitativen Forschungsmethode die Selbstreflexion der Forscher/innen ein wesentliches Qualitätskriterium darstellt.

2. SYSTEME

Systeme sind organisierte Komplexität, so Luhmann (1987). „Systeme bestehen aus Operationen, welche als Letztelemente der Systeme, als Aktivitätsart, in Differenz zur Umwelt operieren und das System selbst produzieren und reproduzieren“ (Berghaus, 2011, S. 38). Unterschieden werden biologische, psychische und soziale Systeme. Biologische Systeme sind die lebendigen Operationen, die im Körper eines Menschen oder Tieres ablaufen. Operationen psychischer Systeme sind Bewusstseinsprozesse, wie Wahrnehmung, Denken und Fühlen, soziale Systeme wiederum operieren mittels Kommunikation. Das System steht in nachbarschaftlicher Verbindung zur Umwelt. „Ein System *ist* Differenz zur Umwelt. Umwelt gibt es nur durch das System. Die Umwelt ist die „Außenseite“ zum System (Berghaus, 2011, S. 41). Voraussetzungen für Systeme und Umwelten sind Luft, Wärme, Nahrung, Wasser, Schwerkraft, chemische Substanzen und physikalische Bedingungen der verschiedensten Art usw.

Nach Luhmann (1987) haben Systeme Grenzen, diese haben eine Doppelfunktion in der Trennung und Verbindung von System und Umwelt. „Alle höhere Systementwicklung und vor allem die Entwicklung von Systemen mit intern-geschlossener Selbstreferenz setzt Grenzen voraus“ (Luhmann, 1987, S. 53). Als Grenzen reduzieren sie die externe wie interne Komplexität, es kann daher ein über die Grenzen vermittelter Kontakt nicht die volle Komplexität vermitteln. Das führt dazu, dass Systeme für einander unbestimmbar werden. Zur Regulierung dieser Unbestimmbarkeit entstehen laut Luhmann (1987) neue Systeme, nämlich die Kommunikationssysteme.

Die System-Umwelt-Differenz, die Außengrenze wird mittels Beobachtung, neben Operieren die zweite zentrale Aktivität von Systemen, in das System kopiert und dient als Beobachtungskategorie, als Basis für alles Beobachten und Unterscheiden. Dadurch kann zwischen beiden Seiten unterschieden werden, von Luhmann als Selbstreferenz/Fremdreferenz bezeichnet (Berghaus, 2011, S. 43). „Ein System beobachtet, indem es zwischen sich selbst/Selbstreferenz und allem anderen/Fremdreferenz unterscheidet“ (Berghaus, 2011, S. 45). Beobachtungen finden in erster und zweiter Ordnung statt. Auf das Pflegesystem bezogen, beobachtet dieses in erster Ordnung den Patienten, als Beobachtung zweiter Ordnung sind die Beobachtungen einer außenstehenden Beobachter/in des Pflegesystems, wie es seine Patienten/innen beobachtet, zu verstehen. Da die

Beobachtungen anhand von vorhandenen Beobachtungskategorien stattfinden, die an sich schon selektiv sind, ergibt das für alle Beobachter/innen einen blinden Fleck. „Aber unvermeidbar produziert auch die Beobachtung zweiter Ordnung wieder einen eigenen Fleck. Um den zu sehen, braucht es eine dritte Position. Die Gesetzmäßigkeit jedoch, dass jede Beobachtung einen systemrelativen blinden Fleck erzeugt, ist nicht zu durchbrechen“ (Berghaus, 2011, S. 49). Niemand hat alles im Blick, nur etwas. Das Operieren und Unterscheiden findet bei allen Systemen statt. Zwischen System und Umwelt gibt es ständig gegenseitige Einflüsse, ob diese Einflüsse auch Wirkung zeigen, hängt vom Beeinflussten selbst ab, ob Bereitschaft und Fähigkeit vorhanden sind, sogenannte Irritationen in Informationen zu transformieren.

2.1. Soziale Systeme

Die Gesellschaft ist das komplexeste, dauerhafteste und umfassendste System, innerhalb der sich Funktions- oder Teilsysteme, wie beispielsweise die Wirtschaft, Politik, Kunst, Wissenschaft, Medizin, ausdifferenziert haben. Zu den Teilsystemen zählen laut Berghaus (2011) auch die Organisationen wie der ORF, Der Standard, die Voestalpine, die Wirtschafts- und Arbeiterkammer, Familien und Interaktionen, inklusive der kleinen, kurzfristigen und Moment-Kontakte in flüchtigen Begegnungen. Immer wenn Kommunikation als Operation stattfindet, handelt es sich um ein soziales System. „Jeder soziale Kontakt wird als System begriffen bis hin zur Gesellschaft als Gesamtheit der Berücksichtigung aller möglichen Kontakte“ (Luhmann 1984, S.33).

Soziale Systeme werden als autopoietische Systeme verstanden, welche die Elemente, aus denen sie bestehen, jeweils selbst herstellen. Sie sind insofern radikal geschlossene Systeme, gleichzeitig aber auch offen für Informationen aus der Umwelt. Biologisches, psychisches und soziales System sind laut Berghaus (2011) gegenseitig umweltoffen, beeinflussen sich gegenseitig, in der Form, dass das eine ohne das andere nicht existieren kann, jedes ist für das andere unbedingt Voraussetzung.

Die Besonderheiten der Theorie sozialer Systeme von Luhmann laut Hohm (2006) sind:

1. Dass sie die unbeobachtbare Welt durch die Grundunterscheidung der sozialen Systeme in System/Umwelt beobachtbar macht.

2. Sie beansprucht einen Universalitätsanspruch, mit der sie meint, die soziale Welt exklusiv mit Hilfe der systemtheoretischen Begrifflichkeit beobachten zu können, es gibt folglich nichts Soziales, was sich nicht auf soziale Systeme zurückführen lassen könnte.
3. Die beobachteten sozialen Systeme sind in ihrer Umwelt bereits existent und daher kein Konstrukt oder eine Mode des soziologischen Fremdbeobachters im Sinne analytischer Einheiten. Auch beobachten sich die Systeme durch die Autopoiesis selbst.
4. Jedes soziale System erzeugt seine Identität durch eine Grenzziehung zur Umwelt.
5. Je nach Typ und Eigenkomplexität des sozialen Systems differenzieren sich Formen der Kommunikation mit unterschiedlichen sozialen Adressstellen, divergierenden Graden der thematischen Konkretheit und Abstraktheit, verschiedenen Zeithorizonten der Vergangenheit und Zukunft bzw. räumlicher Nähe und Distanz aus.

Bei all den unterschiedlichsten sozialen Systemen ist es die Kommunikation, die immer gleich bleibt, denn durch Kommunikation operieren soziale Systeme.

2.1.1. Kommunikation

Soziale Systeme sind untrennbar verbunden mit Kommunikation. Luhmann (1987) distanziert sich von der Vorstellung „Kommunikation übertrage Nachrichten oder Informationen vom Absender auf den Empfänger“ (Luhmann, 1987, S. 193). Diese Übertragungsmetapher suggeriert seiner Meinung nach, dass der Absender etwas hergibt, was der Empfänger erhält. Der Absender gibt nichts weg, in dem Sinne, dass er selbst etwas verliert. Die Übertragungsmetapher fordert auch die Vorstellung, dass die übertragene Information für den Absender und den Empfänger dieselbe sei.

Luhmann (1987) reorganisiert die Terminologie und formuliert den Sinnbegriff, für ihn ist Kommunikation immer ein selektives Geschehen.

„Die Selektion, die in der Kommunikation aktualisiert wird, konstituiert ihren eigenen Horizont; sie konstituiert das, was sie wählt, schon als Selektion, nämlich als Information. Das was sie mitteilt, wird nicht nur ausgewählt, es ist selbst schon Auswahl und wird deshalb mitgeteilt. Kommunikation muss deshalb nicht als zweistelliger, sondern als dreistelliger Selektionsprozeß gesehen werden“ (Luhmann, 1987, S.194).

Die erste Selektion betrifft die Information, die zweite Selektion die Mitteilung und die dritte Selektion die der Annahme, des Verstehens. Diese drei Selektionen müssen vom Mitteilenden und vom die Mitteilung Aufnehmenden zur Synthese gebracht werden, damit Kommunikation als emergentes Geschehen zustande kommt.

Die erste Selektion dient der Beurteilung, was als Information identifiziert wird, und was nicht. „Vielmehr wird Information durch einen Beobachter konstituiert. Erst durch einen selektiven Akt der Aufmerksamkeit und Zuschreibung von Bedeutung wird etwas zur Information gemacht.“ (Berghaus, 2011, S. 78).

Die zweite Selektion betrifft die Entscheidung, was mitgeteilt wird, also welche der vielen Informationen mitteilungswürdig sind oder nicht. „Die Entscheidung *für* eine Mitteilung ist gleichzeitig eine *gegen* viele möglich andere Mitteilungen; zur Wahl steht auch die Möglichkeit, überhaupt nichts mitzuteilen“ (Berghaus, 2011, S. 80). Wie die Informationen mitgeteilt werden, ob mündlich oder schriftlich, handschriftlich oder elektronisch, in Text oder Bild oder auf andere Weise, ist ebenfalls Teil der zweiten Selektion.

Die dritte Selektion, die Annahme und das Verstehen der Mitteilung durch den Empfänger, ist ein wichtiges Moment des Zustandekommens von Kommunikation. „Begreift man Kommunikation als Synthese dreier Selektionen, als Einheit, Mitteilung und Verstehen, so ist die Kommunikation realisiert, wenn und soweit das Verstehen zustande kommt“ (Luhmann, 1987, S. 203).

Dieses Verstehen bezieht sich auf die Tatsache, dass beim Mitteilenden einer Mitteilung eine Differenz zwischen Information und Mitteilung vorliegt, der Mitteilende über viele Informationen verfügt, aus der Fülle der Informationen nur einige ausgewählt und ein großer Rest nicht mitgeteilt wird. Diese Tatsache ist dem Empfänger bekannt, er versteht, dass er nur einen Teil der Informationen mitgeteilt bekommt. „Nicht die Mitteilungsabsicht eines Senders, sondern die Interpretation als Mitteilung durch den Empfänger entscheidet darüber, ob Kommunikation vorliegt oder nicht“ (Berghaus, 2011, S. 89).

Eine vierte Selektion, das inhaltliche Verstehen oder Missverstehen, die Abnahme bzw. Ablehnung der mitgeteilten Sinnreduktion liegt außerhalb der Einheit dieser elementaren Kommunikation, setzt sie aber voraus und wird als Anschlussakt(e) bezeichnet. Erst an Hand der Anschlusskommunikation wird klar, ob man auch inhaltlich verstanden worden ist. Ob Grün als Grün oder als Rot verstanden wurde.

Grün als Konsens und Rot als Dissens, beide sind anschlussfähig und lassen die Kommunikation fortlaufen.

Wenn der Empfänger die Mitteilung nutzt, um daraufhin selber etwas mitzuteilen, wird er zum Sender und die erste Selektion nimmt ihren Anfang. Kommunikation ist demnach ein völlig eigenständiger, autonomer, selbstreferenziell-geschlossener Vorgang des Prozessierens von Selektionen, die ihren Charakter als Selektion nie verlieren.

Luhmann (1987) stellt die Frage, wie Kommunikation überhaupt Prozess werden kann. Als Antwort führt er eine neuerliche Differenz an, die von Themen und Beiträgen, auch als Ebenen-Differenz bezeichnet wird. Beiträge beziehen sich auf die Themen. Themen ordnen Kommunikationszusammenhänge, sie überdauern Beiträge, sie fassen verschiedene Beiträge zu einen Sinnzusammenhang zusammen, sie diskriminieren die Beiträge, sie sind alt oder neu und sie erreichen irgendwann einen Sättigungsgrad, von dem ab keine neuen Beiträge mehr zu erwarten sind. Diese Differenz reguliert Negierbarkeit. Zum einen meint Luhmann (1987), es gibt Thematisierungsschwellen bezüglich Obszönitäten, religiöser Gefühle, Bekenntnissen oder Konfliktstoff, welche sehr hoch liegen können, weil sonst mit zu vielen negierenden Beiträgen zu rechnen ist. Zum anderen ist erst das Akzeptieren des Themas Voraussetzung dafür, dass Beiträge negativ kommentiert, abgelehnt, korrigiert oder modifiziert werden können. „Die Ebenen-Differenz löst somit allzu kompakte und dann unvermeidlich persönlich treffende Negationstendenzen auf“ (Luhmann, 1987, S.214).

Die Sozialdimension der Kommunikation ist die Bindung der Teilnehmer durch sichtbares Handeln. Die Teilnehmer sagen etwas über ihre Meinungen, ihre Urteilsreife, ihre Interessen, ihre Einstellungen, ihre Erfahrungen, ihre Wünsche und sie dient auch der Präsentation des Selbst und zwingt in eine Form, so zu sein wie man in der Kommunikation erscheint.

„Themen dienen also als sachlich-zeitlich-soziale Strukturen des Kommunikationsprozesses, und sie fungieren dabei als Generalisierungen insofern, als sie nicht festlegen, welche Beiträge wann, in welcher Reihenfolge und durch wen erbracht werden. Auf der Ebene von Themen lassen sich deshalb Sinnbezüge aktualisieren, die an der Einzelkommunikation kaum sichtbar zu machen wären. Deshalb ist Kommunikation schließlich typisch, wenngleich nicht notwendig, ein durch Themen gesteuerter Prozess. Zugleich

sind Themen Reduktionen der durch Sprache eröffneten Komplexität.“
(Luhmann, 1987, S. 216)

Luhmann (1987) zeigt eine Mehrzahl von Hindernissen auf, die die Kommunikation überwinden muss, damit sie überhaupt zustande kommt.

Erstens sieht er die Unwahrscheinlichkeit im Zustandekommen des Verstehens. In der Form, dass Sinn nur kontextverbunden verstanden werden kann, da jedes Individuum sein eigenes Wahrnehmungsfeld und Gedächtnis bereitstellt und Verstehen immer die Missverstehens-Komponente miteinschließt.

Zweitens sieht er die Unwahrscheinlichkeit, dass in einer konkreten Situation die Kommunikation mehr Adressaten erreicht als die jeweiligen Anwesenden. Die Unwahrscheinlichkeit wird durch die Anforderung der Weitergabe einer unveränderten Kommunikation zusätzlich erhöht.

Drittens beschreibt er die Unwahrscheinlichkeit des Erfolges. Den Erfolg sieht Luhmann (1987) gegeben, wenn das Gegenüber den selektiven Inhalt der Kommunikation als Prämisse des eigenen Verhaltens übernimmt. „Annehmen kann bedeuten: Handeln nach entsprechenden Direktiven, aber auch Erleben, Denken, weitere Informationen verarbeiten unter der Voraussetzung, daß eine bestimmte Information zutrifft. Kommunikativer Erfolg ist: gelungene Koppelung von Selektionen“ (Luhmann, 1987, S. 218).

Luhmann (1987) spricht in Folge von drei Medien, welche entsprechend der drei Arten der Unwahrscheinlichkeiten sich wechselseitig ermöglichen und dazu dienen, Unwahrscheinliches in Wahrscheinliches zu transformieren.

Erstens die Sprache, welche sich durch Zeichengebrauch auszeichnet und dafür akustische bzw. optische Zeichen für Sinn benutzt; sie hat die Aufgabe, die Differenz von Mitteilungsverhalten und Information zu regulieren. Durch Regeln für den Zeichengebrauch, durch Reduktion von Komplexität sowie durch die Eingewöhnung einer begrenzten Kombinatorik werden Komplexitätsprobleme gelöst.

Zweitens nennt er die Verbreitungsmedien Schrift, Druck und Funk, mit denen die Reichweite des Kommunikationsprozesses enorm erweitert wurde, aber dadurch auch noch größere Zweifel entstanden, welche Kommunikation überhaupt Erfolg hat.

Als dritte Möglichkeit, Unwahrscheinliches in Wahrscheinliches zu transformieren, beschreibt Luhmann (1987) die Bemühungen zur Auflösung der Zweifel durch die Eloquenz als Erziehungsstil, die Rhetorik als besondere Kunstlehre, die Disputation

als Konflikt- und Durchsetzungskunst und die Entwicklung von symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien. Diese werden als Medien bezeichnet die Generalisierungen verwenden, um Selektion und Motivation als Einheit darzustellen. Angeführte Beispiele der Medien sind, Wahrheit, Liebe, Eigentum/Geld, Macht/Recht, ansatzweise religiöser Glaube und zivilisatorisch standardisierte Grundwerte. Diese drei ergeben eine größere Fülle an Kommunikation und verändern die Art und Weise der Kommunikation selbst.

„Man kann den Ansatzpunkt der Veränderung fassen, wenn man bedenkt, dass Kommunikation die Erfahrung der Differenz von Mitteilung und Information voraussetzt. Diese Differenz Erfahrung ist nicht unbedingt als eindeutiges Faktum gegeben, sie kann mehr oder weniger deutlich vorliegen. Nur so ist eine allmähliche Evolution in Richtung auf Ausdifferenzierung spezifisch kommunikativer (sozialer) Systeme möglich“ (Luhmann, 1987, S. 223).

2.1.2. Widerspruch und Konflikt

Luhmann (1987) meint, dass die sozialen Systeme Widerspruch durch Kommunikation von Ablehnung erzeugen. Widerspruch wird nicht von außen an das soziale System herangetragen, sondern ist in die kommunikative Selbstreferenz sozialer System eingeschlossen und entsteht dadurch, dass er kommuniziert wird.

„Widersprüche destabilisieren ein System, und sie machen dies an der Unsicherheit des Erwartens erkennbar“ (Luhmann, 1987, S. 501). Destabilisierung sieht Luhmann als notwendig für komplexe Systeme, damit diese laufend auf die Umwelt und sich selbst reagieren können. Widersprüche sprengen Strukturen, setzen sich kurzfristig an deren Stelle und ermöglichen Anschluss Handeln, trotz der Unsicherheit welche Erwartungen gelten. Auf Grund dieser Differenz zwischen Handlung und Erwartung können Widersprüche in ein System eindringen. Sie sind als Alarmsignal aktiv und sie sind Hilfe gegen ein Erstarren des Systems, gegen festgefahrene Verhaltensmuster, aber sie haben noch genug Form, um die Anschlussfähigkeit des kommunikativen Prozessierens von Sinn zu garantieren.

Ein Konflikt ist gegeben, wenn einer Kommunikation widersprochen wird, der Konfliktbegriff bezieht sich auf ein kommuniziertes „Nein“, welches die Antwort auf eine vorherige Kommunikation ist.

„Jede Art von Erwartungsausdruck ist einbezogen, sofern nur an der Reaktion ablesbar ist, daß die Kommunikation verstanden worden ist; und jede

Abschwächung der Ablehnung fällt in den Bereich unseres Begriffes, sofern nur erkennbar ist, daß es sich um eine Ablehnung handelt“ (Luhmann, 1987, S. 530).

Konflikte sind nicht auf das Versagen der Kommunikation zurückzuführen, sondern dienen gerade der Fortsetzung der Kommunikation durch die Benutzung des „Neins“. Ein „Nein“ zur Verteilung der Güter, zu Wertvorstellungen, Überzeugungen, Interessen, Meinungen, Einstellungen, Verhaltensweisen, Emotionen und zu vielem mehr, die Ursachen für Konflikte sind vielfältig vorhanden. Luhmann (1987) beschreibt Konflikte als hoch integrierte soziale Systeme, die sich in anderen Systemen bilden können, daher parasitär existieren, jedoch nicht als Teilsysteme verstanden werden. Ist ein Konflikt entstanden, besteht die Tendenz, alles Handeln unter dem Gesichtspunkt der Gegnerschaft zu setzen, dessen Sogwirkung schwer zu entkommen ist. Ein Konflikt kann fast voraussetzungslos entstehen und es werden in Folge alle Ressourcen und alle Aufmerksamkeiten des besetzten Systems beansprucht – was Luhmann (1987) als hohe Bindungswirkung, zum einen als Solidarisierungen innerhalb der streitenden Parteien und zum anderen für die Gegnerschaft beschreibt: „Wer seinen Feind verliert, wird dann eine eigentümliche Leere fühlen; ihm fehlen die Handlungsmotive, auf die er sich selbst verpflichtet hatte“ (Luhmann, 1987, S. 533). Ebenfalls von großer Wichtigkeit ist die Reduktion auf zwei Parteien oder bei mehr Beteiligten die Tendenz zur Reduzierung auf zwei Parteien mittels Koalitionsbildungen und die Offenheit für fast alle Möglichkeiten des Benachteiligten auf der Ebene des Handelns.

So schnell Konflikte entstehen, so schnell wird der Großteil von ihnen wieder als Bagatelle bereinigt. Luhmann (1987) beschreibt diesen Vorgang als natürliche Tendenz zur Erschlaffung oder zur Auflösung - man hört auf sich zu streiten, man geht auseinander, lässt Zeit verstreichen oder knüpft bei anderen Themen an. Für den Teil der Konflikte, welche weiter bestehen, wirken eine vorhandene gesellschaftliche Relevanz, die Moral und das Recht, indem in Aussicht gestellt wird auf der richtigen Seite zu stehen, die wissenschaftliche Beweisführung sowie das Kapital konfliktfördernd.

Neben der Frage nach der Konfliktlösung, die Luhmann (1987) als Nebenprodukt der Reproduktion von Konflikten bezeichnet, steht die Frage nach der Konditionierung von Konflikten unter systemtheoretischen Gesichtspunkten.

„Unter systemtheoretischen Gesichtspunkten fragen wir nicht nur nach der >Lösung< und schon gar nicht nach einem >guten Ende< von Konflikten, sondern vor allem nach ihrer Konditionierbarkeit“ (Luhmann, 1987, S. 536). Konditionierung erfolgt zum einen über die Einschränkung der Mitteln, wie das Verbot der Anwendung der physischen Gewalt und zum anderen durch die Erhöhung der Unsicherheit mittels Einbeziehung Dritter in ein Konfliktsystem. Dadurch wird der Beginn von Konflikten, das Nein sagen in Kommunikationsprozessen, das Ablehnen von Zumutungen, das Vorschlagen von Neuerungen erleichtert, dadurch werden die Konfliktsysteme komplexer und die Freiheit zum Konfliktverhalten größer. Nach wie vor gibt es Möglichkeiten, sich dieser größeren Freiheit zu entziehen. Luhmann (1987) nennt als Beispiel die hierarchische Organisationsstruktur, in der ein Konfliktbeginn entmutigt wird, indem nur ein Höhergestellter frei genug ist nein zu sagen.

Eine Gesellschaft muss jedoch ausreichend Konfliktchancen bieten, will sie in Bewegung bleiben.

3. KONFLIKTMANAGEMENT IN ORGANISATIONEN

Eine weitere Möglichkeit, den Beginn und den Umgang mit Konflikten zu erleichtern, ist ein für die Praxis relevantes, in die Organisation implementiertes Konfliktmanagement. Diese systematische Konfliktbewältigung in sozialen Systemen nutzt die Konfliktchancen und entstehende Konflikte und kann als Bewegung, als Ressource für Veränderung, dienen. Im Falle einer Organisation garantiert laut Berkel (2011) das aktive Bemühen der Unternehmensführung für ein organisatorisches Konfliktmanagementsystem die Auseinandersetzung mit fundamentalen Konfliktprozessen und deren Steuerung.

Berkel (2011, S. 82) unterscheidet drei Arten der organisatorischen Konfliktbewältigung, das thematische, das strukturelle und das formelle Konfliktmanagement. Das thematische Konfliktmanagement beinhaltet Sach- Beziehungs- und Wertekonflikte. Die Sachkonflikte beziehen sich auf die unterschiedlichen Vorstellungen über den besten Weg, die geeignete Methode, den effizientesten Mitteleinsatz usw., die durch die organisatorisch unterstützte kreative Kontroverse gelöst werden können. Bei den Beziehungskonflikten sind persönliche Ziele und Absichten in Frage gestellt und sie sind daher untrennbar mit Emotionen verbunden. Deren verantwortlicher Umgang kann durch ein organisatorisches Regelwerk gefordert und gefördert werden. Wertekonflikte werden durch die ausschließende Kategorie des Entweder-Oder gefördert. Die bei Werten an sich vorhandene dialektische Struktur gerät bei Tarierungsproblemen in die Schieflage. Jede Organisation ist daher gefordert, isolierte Werte, die zu Übertreibung tendieren, zu vermeiden und bei Wertkonflikten auf die dialektische Dynamik aufmerksam zu machen. Die Unternehmensführung ist auch gefordert, Antworten auf die komplementären Werterichtungen zu finden, wie es z.B. die Mitarbeiter- und Kundenorientierung, Vertrauen und Kontrolle, Zusammenarbeit und Wettbewerb, soziale Verantwortung und Profitmaximierung, partnerschaftlich und autoritär führen, Konstanz und Veränderung, Krankheitsbearbeitung und Gesundheitsförderung darstellen. Die Entscheidung für einen isolierten Wert, wie es der alleinige Fokus auf die Kundenorientierung zeigt, kann einen Wertekonflikt provozieren und Auswirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit haben. Im System Krankenhaus liegt der Fokus auf der Krankheitsbearbeitung. Nach Grossmann (1993) fällt es diesem System im Vergleich mit anderen Dienstleistungsbetrieben deutlich schwerer, die

Gesundheitsförderung für das eigene Personal zu etablieren. Berkel (2011) meint, dass Wertekonflikte von den Konfliktparteien selbst kaum überwunden werden können, es braucht in der Regel die Unterstützung durch eine dritte Partei, im günstigen Fall durch eine Mediation.

Das strukturelle Konfliktmanagement dient der Reduzierung des Konfliktpotentials durch prophylaktische und stimulierende Maßnahmen. Diese Maßnahmen sind untrennbar mit der Führungsaktivität verbunden. „Konfliktprophylaxe ist elementare Führungsaufgabe, sie kann nicht an andere Stellen – z.B. das Personalwesen - delegiert werden.“ (Berkel, 2011, S. 94). Hier bekommt der Widerspruch, die kreative kontroverse Diskussion einen angemessenen Raum und Rahmen. So werden die Mitarbeiter/innen bei der Entwicklung der Visionen, Zielperspektiven und Strategien eingebunden, die Stärken und Schwächen der Zusammenarbeit bearbeitet, Konflikte und Verstimmungen offen angesprochen und eine Feedback-Kultur forciert. Erfahrung im Umgang mit Problemen, Widersprüchen und Spannungen ist dabei für die Moderatoren/innen unerlässlich. Zusätzlich geben ein optimaler horizontaler und vertikaler Informationsaustausch, verkürzte Entscheidungswege, klare Verantwortlichkeiten und Kompetenzzuordnungen eine unabdingbare Hilfestellung bei der Aufgabenbearbeitung. Werden konfliktstimulierende Maßnahmen implementiert, ist das Handwerkszeug der Konfliktbewältigung vorauszusetzen, um einen unkontrollierbaren Flächenbrand in Folge zu vermeiden.

Das formelle Konfliktmanagement betrifft Konflikte, wo die Einbeziehung einer unparteiischen dritten Person am effektivsten ist. Als Konflikthanlaufstellen dienen die Führungskräfte oder eine eigene Ombudsperson im Unternehmen, die in einer systematisierten Verfahrensauswahl über die geeigneten Bearbeitungsverfahren und die dafür zur Verfügung stehenden Kompetenzträger entscheiden.

Nach Gläßer&Kirchhoff (2011) liegt ein Konfliktmanagement in der Praxis dann vor, wenn sechs Komponenten realisiert sind und durch eine siebte Komponente vernetzt werden.

1. Der Erstkontakt wird durch die klar definierte Konflikthanlaufstelle gewährleistet.
2. Eine systematische Verfahrensauswahl führt zum passenden Verfahren der Konfliktbearbeitung.
3. Es stehen verschiedene Kompetenzträger für die verschiedenen Verfahren zur Verfügung.

4. Die Verfahren sind definiert durch Verfahrensstandards.
5. Die Dokumentation und verschiedene evaluierende Erhebungsmaßnahmen gewährleisten die Qualitätssicherung und Weiterentwicklung.
6. Die Kommunikation nach innen und außen fördert die Konflikt-Kultur.
7. Die Steuerungsinstanz vernetzt die sechs Elemente und optimiert Abläufe und Synergie Effekte.

So ein System sollte in das Leitbild des Unternehmens eingebettet sein, als Bekenntnis für einen konstruktiven und transparenten Umgang mit Konflikten auf allen Ebenen

Die Evaluierung von Konfliktmanagementsystemen deutscher Unternehmen lässt laut Gäßler&Kirchhoff (2011) einige Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen ableiten:

So ist im Aufbau eines Konfliktmanagements auch die Implementierung einzelner Elemente, wie die der Ombudsperson oder eines Mediator/innenpools sinnvoll. Diese leisten für eine differenzierte Konfliktkultur und das zukünftige Konfliktmanagementsystem eine Vorbildwirkung. Mit Blick auf den Gesamtplan wird die Einführung der Elemente entsprechend gestaltet und verhindert die Etablierung nicht kompatibler Strukturen.

Die Autoren sehen es im Vorfeld angebracht, die schon existenten Stellen, Verfahren, Funktionsträger/innen und deren Aufgaben übersichtlich darzustellen und eine Bedarfsanalyse durchzuführen. Durch die folgende Vernetzung und Einbindung der bereits vorhandenen Funktionsträger/innen und der Rechts- und Personalabteilung können produktive Synergieeffekten im Unternehmen entstehen.

Für einen Ressourcen schonenden Umgang ist die Interaktion und das Commitment der Unternehmensleitung sowie eine über die Gegenwart hinausreichende Budgetzusage erforderlich. Des Weiteren kann die Transparenz durch die interne Kommunikation der Funktionsträger/innen und der verschiedenen Aufgaben gefördert werden und beugt somit einer Überforderung der potentiellen und bestehenden Konfliktbetroffenen vor. Die externe Kommunikation, in Form eines regelmäßigen Erfahrungsaustausches mit anderen Unternehmen, mit Wissenschaftler/innen und Berater/innen, bringt wertvolle neue Anregungen, stärkt die Motivation im eigenen Unternehmen und gewährleistet einen unkomplizierten Wissenstransfer.

Abschließend sind Qualitätskriterien genannt, wie klare Zielvorgaben, eine realistische Erfolgsdefinition und ein adäquater Zeitrahmen für die Evaluation, die als Qualitätskriterien der Evaluation und dem Qualitätsmanagement dienen.

Die wirtschaftliche Dimension ist für Unternehmen ein wesentliches Argument, die Möglichkeit der Reduzierung der Konfliktkosten findet Gehör. Nach Kerntke (2009, S. 27) können durch Konfliktcoaching für nur eine Streitpartei, durch Mediation für beide Seiten, durch strukturelle Veränderungen zur Vermeidung künftiger Konflikte, durch aktiv initiierte Entwicklungsprozesse in der Folge größerer Konflikte bis hin zum Aufbau eines innerbetrieblichen Konfliktmanagementsystems die Konfliktkosten nachhaltig gesenkt werden.

4. GESUNDHEITSSYSTEME

Die Steuerung der sozialen Systeme erfolgt durch die Systeme selbst. Die hochgradige Spezialisierung der sozialen Systeme bedeutet eine funktionale Differenzierung. Fuchs (2006) geht davon aus, dass das Gesundheitssystem ein Sozialsystem ist, sich kommunikativ reproduziert und als ein Funktionssystem, wie Recht, Wirtschaft, Politik, Wissenschaft, Religion usw. anzusehen ist. Die zu identifizierende Funktion ist mit der Frage, „Welches gesellschaftliche Problem läßt sich so darlegen und entwickeln, dass das Gesundheitssystem als genau darauf ausgerichtet beobachtet werden kann?“ (Fuchs, 2006, S. 2), verbunden. Krankenbehandlungen gibt es seit Menschengedenken, die Ausdifferenzierung eines autopoetisch geschlossenen Funktionssystems „Gesundheit“ begann erst mit dem Zeitalter der Moderne, laut Fuchs (2006) erhält es dadurch den Status eines sekundären Primärsystems und dieser Status ist weitgehend ungeklärt und umstritten. Fuchs (2006) begegnet dieser Ungeklärtheit mit dem Versuch, die wesentlichen Kriterien von Funktionssystemen auf das Gesundheitssystem anzuwenden. Körper als biologische Systeme und psychische Systeme sind Umwelten der sozialen Systeme. Sie sind in dieser Form Adressaten für viele soziale Funktionssysteme. Krankheit ist nicht mehr nur eine individuelle Störung der Körper und/oder Psyche, sondern eine Bedrohung der virtuellen Voll-Inklusion. „Gemeint ist, dass jeder Mensch in der Umwelt durchgesetzter funktionaler Differenzierung durch alle Funktionssysteme potentiell adressiert können werden muß“ (Fuchs, 2006, S. 5). Die Bedrohung wird durch antizipative Maßnahmen der Gesundheitsfürsorge gemindert, laut Fuchs (2006) kann das Gesundheitssystem als Lösung dieses Problems gedeutet werden. Als Funktionssystem verfügt es über ein symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium.

„Solche Medien sind Selektionsverstärker, insofern sie die Wahrscheinlichkeit erhöhen, daß an sich unwahrscheinliche Sinnzumutungen von denjenigen, denen sie gelten, übernommen werden. Kommunikation eröffnet in jedem Moment die Schere zwischen Akzeptanz bzw. Ablehnung durch sie mitgeteilter Sinnofferten. Wenn die Ablehnung erwartbar, gar wahrscheinlich ist, differenzieren eben jene Medien aus, die die Unwahrscheinlichkeit der Akzeptanz systematisch vermindern“ (Fuchs, 2006, S. 7).

Kommunikationsmedien sind das Geld für die Wirtschaft, die Macht für die Politik, die Wahrheit für die Wissenschaft, die Liebe in Systemen der Intimität und die Krankheit fungiert als symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium für das Gesundheitssystem. Genauer, die dokumentierte Diagnose, in Form von Befunden inkludiert die Klientel in das System. Der Befund dient dem Anschluss an weitere Diagnoseverfahren und Therapien bis hin zu Verrechnungen der Leistungen an die Krankenkassen. Der negative Befund, im Moment keine Krankheit oder auch der Tod bedingt den Ausschluss.

Der Code¹ des Mediums wird als krank/gesund beschrieben, dies entspricht der operativen Differenz von positivem Befund/negativem Befund. „Das System tastet die Welt ab auf Krankheiten, die es im Gang halten und nicht auf ‚Gesundheiten‘, die es zu seiner eigenen Reproduktion nicht oder nur eingeschränkt (etwa im Kontext der Prävention) benötigt“ (Fuchs, 2006, S. 11).

Durch die Aufgabe des Systems, „von Krankheit zu befreien“, oder wenn irreversible Schäden diese Aufgabe behindern, kann die Gesundheit im System nicht negiert werden. „Die Frage ist, wie das durch raffinierten Ausschluß Eingeschlossene der Gesundheit im System geltend gemacht wird, und eine Antwort könnte sein: *Prävention*“ (Fuchs, 2006, S. 16). Die genannte Möglichkeit ist, die die zu erreichende Gesundheit in die Zukunft zu verlegen und in der Gegenwart des Systems präventive Maßnahmen zu etablieren. So ist der negative Codewert gesund bzw. die Gesundheit eine leere Begleiterin der Krankheit und somit als fast bedeutungslos im System präsent.

„Für die kurative medizinische Versorgung, für Rehabilitation und die Entschädigung von Krankheiten sind komplexe, hochausdifferenzierte Organisationen entstanden: Krankenhäuser, Kurheime, Rehabilitationszentren, die Unfallversicherung, Ärzte/innen und sogenannte medizinische Hilfsberufe in niedergelassener Praxis. Sie bilden insgesamt das gesellschaftliche Subsystem „Gesundheitswesen“ (Grossmann, 1993, S. 72).

4.1. System Krankenhaus

Laut Pelikan (1993) ist das Krankenhaus die zentrale und wichtigste Organisation des Systems der Krankenbehandlung. Im Rahmen der Systemtheorie handelt es sich

¹ Codes sind laut Fuchs (2006) binäre Schemata, die jeweils einen positiven Wert seiner Negation

bei Organisationen um selbstorganisierte Systeme. Diese Systeme sind gezwungen, innerhalb von komplexen und dynamischen Umwelten, die hohen Druck erzeugen, ihre Grenzen und ihre Identität selbst aufrechtzuerhalten. Organisationen müssen dies als Eigenleistung tun und sich entsprechend abgrenzen, um Anforderungen, die aus der Umwelt kommen, in adäquater Weise selektieren zu können.

„Auch wenn es vielfältig mit seiner Umgebung strukturell verkoppelt ist, kann das Krankenhaus doch als ein ausdifferenziertes, und sich nach internen Gesichtspunkten reproduzierendes soziales System betrachtet werden“ (Wolff, 1993 S. 35).

Das Krankenhaus ist voll von Unterschieden: Unterschieden der Funktionen, der Positionen, der Personen, der Sprachen, der Organisationskulturen. Der Pflegedienst ist von besonderer Bedeutung. Er arbeitet mit allen anderen Berufsgruppen zusammen und macht auch die größte Berufsgruppe im Krankenhaus aus. Daraus resultiert die Funktion einer Kommunikationsdrehscheibe und ein großer Einfluss auf die gestaltenden Kommunikationsprozesse, die der Motor des Systems sind.

4.1.1. Kommunikation und Konflikte im Krankenhaus

Grossmann (1993) meint, dass die Kommunikationsstrukturen im sozialen System Krankenhaus noch nicht sehr ausdifferenziert sind. Die Ursache hierfür sieht er darin, dass bestimmte Funktionen nicht ausdifferenziert sind oder gegenüber anderen vernachlässigt werden.

„Kaum ausdifferenziert sind die Strukturen für Leitung, Planung bezogen auf Abteilungen oder das ganze Haus, Kooperation zwischen den Berufsgruppen, soziale Integration, Konfliktbearbeitung und soziale Unterstützung. Vor allem überall dort, wo Probleme über die Grenzen von Berufsgruppen, Abteilungen und mehreren Verwaltungseinheiten hinweg zu bearbeiten sind, fehlen die geeigneten Kommunikationsstrukturen“. (Grossmann, 1993, S. 68).

Diese strukturelle Gegebenheit fördert nach Simon (2010) die sozialen Konflikte. Ein Individuum reagiert auf widersprüchliche Handlungsanforderung mit einem inneren Konflikt, in einer Organisation zeigen sich analoge innere Konflikte in der Kommunikation von Organisationen und als Folge wird dem sozialen Konflikt der Weg bereitet. Besonders „heiß“ können die Konflikte werden, wenn sich die Betroffenen nicht im Klaren sind, dass das Konfliktpotential strukturell vorgegeben ist.

Dazu kommt laut Westphal (1993), dass an der sensiblen Schnittstelle zwischen Medizin und Pflege das interne Konfliktpotential der Krankenhäuser zunehmen wird, dies als Folge der notwendigen Veränderung des traditionellen Rollenverständnisses zwischen beiden Bereichen. Die Kommunikation und die Konfliktbewältigung werden sich durch das erstarkende Selbstbewusstsein der Pflegekräfte verändern. „Es liegt im Interesse der Krankenhausträger, mit einem entsprechenden Weiterbildungsangebot konfliktarme Formen der Kommunikation und Zusammenarbeit zu fördern“ (Westphal, 1993, S 119).

Wagner (1993) sieht in der Erhöhung der Flexibilität und Problemlösefähigkeit ein zukünftiges Lernfeld für das Krankenhaus, das Lernen soll sowohl auf der personellen wie auf der organisatorischen Ebene erfolgen. Vor allem fällt das mit der Weiterentwicklung sozialer Strukturen zusammen. Veränderungen der Strukturen der Selbstorganisation, der (Selbst-)Managementkapazität, systemtheoretisch gezeigt, zu allererst in einer Umstellung von hierarchischer auf stärker funktionale Differenzierung, in Richtung mehr Teamfähigkeit und auf die Weiterentwicklung anderer Mechanismen der Integration.

Im Zusammenhang mit Führung und Kommunikation sieht Grossmann (1993) die Professionalisierung der Leitung und damit die stabilen Vereinbarungen für gemeinsame Planung und Entscheidungen, ein effizientes Aufgabenmanagement und die Gestaltung von Beziehungen als notwendigen Schritt in die Zukunft.

4.2. Sekundäres Funktionssystem Pflege

Wissenschaft, Wirtschaft, Politik, Erziehung, Recht, Massenmedien, Medizin, Intimsysteme etc. der modernen Gesellschaft werden als primäre Funktionssysteme bezeichnet. Laut Hohm (2002) konnte sich das „deutsche Funktionssystem Pflege“ am Ende der Entstehungsphase zwischen Ende des 19ten und Anfang des 20ten Jahrhunderts nur als sekundäres Funktionssystem ausdifferenzieren. Dies ist auf Grund von systeminternen Gründen, wie der Heterogenität der Pflegeorganisationen, die als kollektive Akteure teilweise miteinander konkurrierten und gegenüber dem Staat unterschiedliche Ziele bezüglich der Steuerung des Pflegesystems durch Expertenwissen, Macht und Geld verfolgten. Weiters gibt es für die Entwicklung systemexterne Gründe, wie die patriarchalische Codierung der Geschlechterdifferenz, die selektive Abhängigkeit vom Religionssystem und vor allem die zunehmende Dominanz des Medizinsystems und der Ärzteschaft im

Gesundheitssystem. Diese Gründe ließen die Pflege seine Status- und Rollendifferenzierung zunehmend am Medizinsystem orientieren, was besonders an Hand der Krankenhauspflege zu beobachten ist.

4.2.1. Der Code des Pflegesystems

Die Ausdifferenzierung und automatische Selbstorganisation wird durch einen spezifischen Code hergestellt. Dieser ermöglicht es dem Pflegesystem, sich als identisch zu beobachten. Hohms (2002) plädiert für den Code pflegefähig/pflegeunfähig, weil sich das Pflegesystem mit dieser Leitdifferenz auf sich selbst bezieht. Mit der Differenzierung pflegebedürftig/nicht pflegebedürftig würde es sich an seiner Umwelt orientieren. Durch den Code pflegefähig/pflegeunfähig differenziert sich das Pflegesystem gegenüber der gesellschaftsinternen Umwelt anderer Funktionssysteme aus und es wird eine eigene Pflegekommunikation möglich, die andere Kommunikationsformen ausschließt. Daneben ist das Pflegesystem gefordert und angewiesen, durch Öffnung gegenüber der gesellschaftsexternen Umwelt die für sie notwendige Zufuhr pflegebedürftiger Personen zu bewerkstelligen.

Die Pflegekommunikation betrachtet eine der beiden Seiten „pflegefähig/pflegeunfähig“ als kommunikativ anschlussfähiger. Der Positivwert „pflegefähig“ sichert der Pflegekommunikation die Anschlussfähigkeit, während der Negativwert „pflegeunfähig“ das Pflegesystem darüber informiert, wer und wann, aus welchen sachlichen Gründen, der Pflege nicht mehr bedarf.

Der Pflegecode ermöglicht durch seine Binarität den Ausschluss dritter Werte.

„Dies erleichtert nicht nur die Reflexivität der Codewerte pflegefähig/pflegeunfähig, sondern auch den Wechsel (= crossing) von einem zum anderen Wert. Dazu bedarf es Zeit. Das Pflegesystem kann somit im rekursiven Netzwerk seiner Pflegekommunikation den Pflegebedarf bestimmter Personengruppen zu einem bestimmten Zeitpunkt anhand von Pflegefähigkeit und zu einem späteren anhand von Pflegeunfähigkeit beobachten und umgekehrt.“ (Hohm, 2002, S. 143).

Die Unklarheit darüber, welcher Codewert vorliegt, schließt ein vorübergehendes Oszillieren zwischen den beiden Codewerten mit ein.

Auch operiert der Pflegecode amoralisch, indem er auf Distanz zum Moralcode des Alltags und dessen Leitdifferenz gut/schlecht geht. „Für die am Pflegecode orientierte

Pflegekommunikation heißt dies, dass sie die Inklusion von pflegebedürftigen Personen nicht von gemeinsam geteilten Achtungsbedingungen abhängig machen kann“ (Hohm, 2002, S. 143). Durch die moralische Neutralisierung muss niemand mit Achtungsverlust rechnen, der trotz großer Bemühungen die Pflegefähigkeit des Pflegebedürftigen, z.B. eines sterbenden Menschen, nicht regenerieren konnte. Der Pflegecode ermöglicht die Ausdifferenzierung des Pflegesystems. Die beiden Codewerte pflegefähig/pflegeunfähig liefern nicht die Kriterien mit, anhand derer die Pflegekommunikation beobachten kann, ob es richtig oder falsch ist, wie der Pflegebedarf von aktuellen und potentiellen Adressaten einem der Codewerte zugerechnet wird. Dazu bedarf es der Entscheidungen durch Programme. Laut Hohm (2002) kann das Pflegesystem als sekundäres Funktionssystem diese Entscheidung nicht treffen. Was es kann, ist durch den Pflegecode eine Struktur zur Verfügung zu stellen und an Hand dieser Entscheidungsprämissen, im Rahmen von organisierten Interaktionssystemen der Pflege, weitere Entscheidungen zu treffen.

4.2.2. Funktion und Leistung des Pflegesystems

Die Gesellschaft gewinnt ihre Einheit durch eine Vielfalt an primären Funktionssysteme, die je spezifisch eine gesamtgesellschaftliche Funktion erfüllen.

Die Funktion des Pflegesystems (die Menschen als organisch-psychische Systeme gehören zu dessen Umwelt) besteht darin, diejenigen Personen zu inkludieren, die durch Krankheit, Behinderung oder Unfall strukturell mit Pflegebedürftigkeit gekoppelt sind. Das führt zur Exklusion aus dem primären Funktionssystem. „Ob das Pflegesystem die Inklusion der pflegebedürftigen Personen auf Dauer stellt oder in eine Reinklusion in die primären Funktionssysteme transformiert, sprich, wie erfolgreich es seine Funktion erfüllt, ist dann sowohl für die Gesamtgesellschaft als auch für das in sie eingebundene Pflegesystem von Bedeutung“ (Hohm, 2002, S. 146).

Bedingt durch die Exklusion aus dem primären Funktionssystem in das Pflegesystem steht dieses in Verbindung mit den verschiedenen Systemen. Das heißt laut Hohm (2002), dass es seine Leistungen an gesellschaftsinterne Umwelten abgibt. Für alle Systeme trägt es zur Kostenreduktion bei, indem es zu einer raschen Reinklusion der Arbeitnehmer und Arbeitgeber in das Beschäftigungssystem führt.

Die Leistung für Intimsysteme ist die Entlastung für die in der familiären Pflege Tätigen durch die kurzfristige oder dauerhafte Inklusion pflegebedürftiger Personen in das Pflegesystem und dadurch die Reduzierung der Transformation der

Intimsysteme in Konfliktsysteme. Das Wirtschaftssystem wird durch den Bedarf an Heilmitteln und Techniken in die Leistungen mit einbezogen, das politische System profitiert durch pflegepolitische Erfolge und das Wissenschaftssystem kann durch die Fremdbeobachtung des Pflegesystems wissenschaftliches Personal rekrutieren.

4.2.3. Ausdifferenzierung von Pflegekommunikation

Zur weiteren Ausdifferenzierung der Pflegekommunikation zieht Hohm (2002) die bisher ignorierte Differenz gepflegt/ungepflegt heran. Die gepflegte körperliche Selbstdarstellung nimmt den Gang von den Schutzzonen der Intimität in die kontextuell vorhandene Normalerwartung der Interaktionssysteme der primären Funktionssysteme. Die Selbstbeobachtung und Wahrnehmung des eigenen Körpers als ungepflegt wird durch Selbstpflege in den gepflegten Zustand transformiert. Diese Transformation findet in den allermeisten Fälle unter Ausschluss von Beobachtern statt, auch exklusive der Beobachter aus dem Intimsystem.

„Die Psychosomatik der Körperpflege erfolgt folglich als ein selbstbezüglicher Pflegeprozeß, bei dem das eigene Pflegebewußtsein visuell, taktil, akustisch und olfaktorisch erlebt und kontrolliert, wie es sukzessive den Körper als eigene äußer Umwelt durch eigene Pflegehandlungen von einem ungepflegten in einen gepflegten Körper transformiert“ (Hohm, 2002, S. 150).

Ist die Selbstpflege durch Krankheit, Unfall, körperliche oder psychische Beeinträchtigung temporär oder auf Dauer nicht mehr möglich, so wird über die Sprache und den Körper selbst dies der Pflegeperson mitgeteilt, damit die Pflegekommunikation als eine Differenz von Mitteilung, Information, Verstehen und Annehmen oder Ablehnen ablaufen kann. Die Wahrscheinlichkeit der Ausdifferenzierung der Pflegekommunikation ist dann gegeben, wenn die Person mit dem pflegebedürftigen Körper es zulässt und akzeptiert, dass die Pflegeperson durch Pflegehandlungen den Körper vom ungepflegten in den gepflegten Zustand transformiert. Laut Hohm (2002) wird dies möglich, wenn sich die Pflegekommunikation am Pflegecode orientiert und Pflegepersonen mittels Pflegestandards den Erfolg oder Misserfolg ihrer Interventionen am Ausdruck von Akzeptanz oder Widerstand beobachten können. Der pflegebedürftige Körper fungiert dann als Erfolgsmedium, so wie es das Geld für das primäre Funktionssystem tut.

4.2.4. Binnendifferenzierung des Pflegesystems

Das Pflegesystem differenziert sich nach Hohm (2002) an Hand der systeminternen System/Umwelt-Differenzierung in die allgemeine Krankenpflege, die psychiatrische Pflege und die Altenpflege. Die Pflegekommunikation unterscheidet auf Grund des Alters der Adressaten und ob der Pflegebedürftigkeit der Körper, der Psyche oder ob Ursachen wie Beeinträchtigung oder Unfall vorliegen. Im Hinblick auf die Zentrum-Peripherie Differenz attestiert Hohm (2002) der Krankenhauspflege eine bislang vorliegende Vorreiterfunktion, die durch die Zunahme der chronischen Erkrankungen und der immer älter werdenden Bevölkerung in Richtung der Alten- und Psychiatriepflege verschoben werden kann.

4.2.5. Strukturelle Koppelung des Pflegesystems

Unter Aufrechterhaltung der Autonomie des Pflegesystems gibt es strukturelle Koppelungen mit anderen Funktionssystemen: In nur mehr sehr geringen Teilen mit dem Religionssystem z.B. durch kirchliche Trägerschaften von Ausbildungs- und Beschäftigungsorganisationen der Pflege, mit dem Sozial- und Wohlfahrtsstaat durch die Ausbildungsreformen und mit dem Medizinsystem durch die gemeinsam verwendeten Krankheitslehren, mit dem Familiensystem durch den Schnittpunkt der ambulanten und familiären Pflege und als relativ jung mit dem Wissenschaftssystem durch die Akademisierung der Pflege. Die stärkere Betonung der sozialwissenschaftlichen Disziplinen führte zu einer partiellen Entkoppelung vom Medizinsystem und einer Stärkung der Alten- und psychiatrischen Pflege, womit die Dominanz der Krankenhauspflege reduziert wurde.

Im von Hohm (2002) beschriebenen deutschen Pflegesystem entstand durch die Pflegeversicherung eine neue Koppelung mit dem Wohlfahrtsstaat, die auch eine Koppelung mit dem Wirtschaftssystem nach sich zog. Die monetären Ressourcen aus der Pflegeversicherung ließen die Fragen nach Effizienz und Effektivität entstehen. Folgende Antworten werden durch die Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung anhand ökonomischer Strategien der Qualitätssicherung geliefert. Die Autonomie kann das Pflegesystem gerade dadurch bewahren, dass es bestimmte ursprünglich bedeutende strukturelle Koppelungen durch andere neue ersetzt.

4.2.6. Kontingenzformel

Durch die Kontingenzformeln wird deutlich, dass das jeweilige Funktionssystem eine Funktion zu erfüllen hat, die im Laufe der evolutionären Ausdifferenzierung des Funktionssystems durch Selbstbeschreibung präzisiert wird. In der Fremdbeobachtung schreibt Hohm dem Pflegesystem die Kontingenzformel „Patientenwohl“ zu. „Wenn man beobachtet, wie sich das Pflegesystem darüber informiert, was es tut, so fällt auf, dass es primär um Patientenorientierungen oder Ganzheitlichkeiten des Patienten geht, um Formeln, bei denen das Patientenwohl im Zentrum steht“ (Hohm, 2002, S. 165). Zum Ausdruck kommt die zunehmende Individualisierung der Individuen, die durch die Wandlung von Stratifikation zu funktionaler Differenzierung ermöglicht wird.

Die Inklusion in das Pflegesystem ist vor allem in der Krankenhauspflege zeitlich begrenzt, damit verbunden ist die strukturell notwendige Reduktion auf die Ausschnitthaftigkeit des Menschen und das Nichtwissen bezüglich der Eigenkomplexität des Patienten als organisch-psychisches System und seiner systemexternen Rollen als Person. Der Anspruch des ganzheitlichen Patientenwohls und die alltäglichen Gegebenheiten liegen im Widerspruch, der laut Hohm (2002) vom Pflegesystem verdrängt wird und sich im Sinne einer Überforderungssemantik selbst auf das Pflegepersonal zurückwirkt. „Mehr denn je ist das Pflegesystem folglich darauf angewiesen, mit Hilfe des Reflexionswertes Pflegeunfähigkeit seines Pflegecodes die Pflegekommunikation daraufhin zu beobachten, wann Pflege möglich, wann sie notwendig und wann sie überflüssig oder unmöglich geworden ist“ (Hohm, 2002, S. 167). Ob dies zu einer Reformulierung der Kontingenzformel führt, bleibt für Hohm offen.

5. REKONSTRUKTIVE SOZIALFORSCHUNG

Die Sozialwelt ist Ziel der Rekonstruktion, das sichtbar Machen der Sinn- und Relevanzstruktur, der in der Sozialwelt lebenden, denkenden und handelnden Menschen. Die Bedeutung der Rekonstruktion betrifft alle am Forschungsprozess Beteiligten, die Erforschten und die Forscher/innen, in der Form, dass die je eigene Lebenswelt Auswirkungen auf die Wahrnehmung, das Denken und Handeln ausübt. Auf Seiten der Erforschten bezieht sich diese Bedeutung auf die Möglichkeit, in der Gruppendiskussion das kommunikative Regelsystem zu entfalten. Dazu sind in der rekonstruktiven Sozialforschung nur geringe Eingriffe durch die Forscher/innen notwendig. Bohnsack (2008) spricht davon, dass weniger Eingriffe der Forschenden mehr Kontrollmöglichkeiten schaffen. Die möglichst offene Fragestellung soll die Befragten animieren, ihre Kommunikation weitgehend selbst zu strukturieren, damit klar werden kann, ob die Fragestellung die Befragten überhaupt interessiert, ob sie in ihrer Lebenswelt, dem so genannten Relevanzsystem, einen Platz hat und wenn ja, unter welchem Aspekt sie für sie Bedeutung gewinnt. Mit der eigenen Sprache der Befragten wird deutlich, wie diese die Fragestellung interpretieren, wie sie das Thema entfalten und das minimiert das Missverstehen durch die auswertenden Forscher/innen. Nicht behandelte Bereiche und Verständnisfragen werden erst am Schluss des Interviews oder der Gruppendiskussion angesprochen und gestellt. Im Konkreten können Interviewer/innen oder Beobachter/innen durch die Entfaltung der Relevanzsysteme vermeiden, dass in die Einzeläußerungen Bedeutungen hineinprojiziert werden, die ihnen nicht zukommen.

In einer Gruppendiskussion erleben Forscher/innen den Einzelnen in der Kommunikation mit den anderen, mit denen er oder sie auch im Alltag kommuniziert, also innerhalb des gewohnten sozialen Kontextes. Dadurch, dass die einzelnen Diskutierenden wechselseitig aufeinander Bezug nehmen, bildet sich ein kommunikativer Kontext, durch den der Sinngehalt der einzelnen Äußerungen deutlicher wird. Es werden Symbole, Sprache, Metaphern und Bilder verwendet, die für diese jeweilige Lebenswelt typisch sind. So werden die Unterschiede zum Relevanzsystem der Forschenden überhaupt erst erkennbar. Dieses von Bohnsack (2008) als kontrolliertes Fremdverstehen formulierte Vorgehen ermöglicht die methodische Kontrolle.

„Methodische Kontrolle bedeutet hier also Kontrolle über die Unterschiede der Sprache von Forschenden und Erforschten, über die Differenzen ihrer

Interpretationsrahmen, ihrer Relevanzsysteme. Und diese Kontrolle gelingt nur, wenn ich den Erforschten Gelegenheit gebe, ihr Relevanzsystem zu entfalten, und dann darauf aufbauend – rekonstruierend – mir die Unterschiede der Interpretationsrahmen vergegenwärtige.“ (Bohnsack, 2008, S. 20).

Das Beobachtungsfeld ist die Sozialwelt. Diese hat eine besondere Sinn- und Relevanzstruktur für die in ihr lebenden, denkenden und handelnden Menschen. In verschiedenen Konstruktionen der alltäglichen Wirklichkeit haben sie diese Welt im Voraus gegliedert und interpretiert. Es sind dies gedankliche Gegenstände, die ihr Verhalten bestimmen, ihre Handlungsziele definieren und die Mittel zur Realisierung solcher Ziele vorschreiben. Das Besondere sozialwissenschaftlichen Denkens ist laut Bohnsack (2008), dass sich das Denken und der Gegenstand dieses Denkens, das soziale Handeln, auch als Alltagshandeln bezeichnet, aus Interpretationen, Typenbildungen und Konstruktionen zusammen setzt. Die Handelnden verfügen intuitiv über ein Wissen und über Methoden der Interpretation, die es ermöglicht, das Wissen über Handlungsmotive, Orientierungen, Rollenmuster etc. in der geeigneten Situation und gegenüber den geeigneten Personen anzuwenden. Dieses intuitive Wissen, diese Konstruktionen des Alltags, werden auch Konstruktionen ersten Grades genannt.

Die Konstruktionen für den Forscher sind Konstruktionen zweiten Grades, das sind Konstruktionen jener Konstruktionen, die im Sozialfeld von den Handelnden gebildet werden. Die zweite Bedeutung der Rekonstruktion betrifft die vom Forscher erbrachte Interpretationsleistung, es braucht das Wissen um die eigenen Handlungsmotive, Orientierungen und Rollenmuster. Bohnsack (2008) meint, dass die Forschenden selbst dem eigenen Alltag, also ihrer Forschungspraxis, mit einem reflexiven Blick begegnen sollen. Im Konkreten gilt es, auf methodologischer Ebene der rekonstruktiven Sozialforschung die Verfahren oder Methoden der Interpretation und Reflexion zu rekonstruieren, die im Alltag der Beforschten und der Forschenden zur Anwendung kommen.

5.1. Gruppendiskussion

Laut Bohnsack (2008) nahm das Gruppendiskussionsverfahren seinen Anfang in den 1950er Jahren im Frankfurter Institut für Sozialforschung mit Pollock&Mangold. Es

wurden damals die Diskussionen als Nachbildungen von öffentlichen Situationen der Meinungsbildung und -artikulation verstanden; darüber hinaus nahm man an, dass diese auch im Alltag den Kontext für die Erörterungen politischer Einstellungen bildeten. Auch waren die Grundannahmen psychoanalytisch geprägt und die quantitative Auswertung der Diskussionsprotokolle orientierte sich an den Individuen als Untersuchungseinheiten.

Eine wesentliche Wendung kam von Mangold 1988 (zit. nach Bohnsack 2008, S. 106) in der Form, dass das Gruppendiskussionsverfahren als eigenständiges Instrument für die systematische und kontrollierte Untersuchung von informellen Gruppenmeinungen genutzt werden kann. In der Auseinandersetzung mit individuellen Meinungen während der Diskussion zeichnet sich die Gruppenmeinung oder kollektive Meinung ab. Diese Meinung ist bereits vorhanden und wird lediglich aktualisiert. Die von Mangold (zit. nach Bohnsack 2008, S. 107) vorgenommene Analyse von Gruppendiskussionen ergab, dies konnte auch von Bohnsack in eigenen Untersuchungen bestätigt werden, dass das Kollektive besonders dann empirisch evident ist, wo der Einzelne im Diskurs intensiv beteiligt ist. Die theoretisch-methodische Begründung dieser empirische Evidenz sieht Bohnsack (2008) am ehesten in der Konzeption des „konjunktiven Erfahrungsraums“ bei Mannheim.

Die konjunktive Erfahrung ist laut Bohnsack (2008) eine kollektiv geteilte und gewachsen auf der Grundlage gemeinsamer Erlebniszusammenhänge, welche im Diskurs aktualisiert wird.

Milieus sind als „konjunktive Erfahrungsräume“ dadurch charakterisiert, daß ihre Angehörigen, ihre Träger, durch Gemeinsamkeiten des Schicksals, des biographischen Erlebens und Gemeinsamkeiten der Sozialisationsgeschichte miteinander verbunden sind. Dabei ist die Konstitution konjunktiver Erfahrung nicht an das gruppenhafte Zusammenleben derjenigen gebunden, die an ihr teilhaben (Bohnsack 2008, S. 111).

Bohnsack (2008) unterscheidet den Begriff des konjunktiven Erfahrungsraumes von den Begriffen der Gruppe oder der Gemeinschaft. Ehen, Familien und Nachbarschaften sieht er als gruppenhafte oder gemeinschaftliche Milieus, ihre Spezifität wird durch die biographischen Gemeinsamkeiten gekennzeichnet, in Form einer direkten interaktiven Beziehung. Die konjunktiven Erfahrungsräume konstituieren sich auf der Grundlage lebensgeschichtlicher Gemeinsamkeiten und in

dem diese Erfahrungsräume sich durch Gemeinsamkeiten biographischer Entwürfe oder Orientierungen auszeichnen. Die Auseinandersetzung mit der Biographie erfolgt zum einen über die subjektive Verarbeitung, das sind z.B. Ausbildung, Beruf und Familie. Zum anderen erfolgt die Auseinandersetzung auch im Kollektiven.

Kollektiv in dem hier verstandenen Sinne bedeutet, daß wir gemeinsam mit jenen, mit denen wir durch gleiche oder ähnliche Erfahrungen, durch Gemeinsamkeiten der Lebensgeschichte verbunden sind, uns in der für unseren Erfahrungsraum, unserem Milieu konstitutiven Sprache mit den „objektiven“ Gegebenheiten auseinandersetzen. Wir interpretieren und modifizieren diese vorgegebenen Lebenslaufmuster auf der Grundlage gemeinsamer Erfahrungen und gelangen somit möglicherweise auch zu einer Überwindung herkömmlicher Ablaufmuster und zur Konstruktion neuer Vorstellungen über die zukünftige biographische Entwicklung. (Bohnsack, 2008, S.114).

Die Rekonstruktion von Diskursen führt zu einem direkten und validen Zugang zu milieuspezifischen Bedeutungsmustern. Nach Bohnsack (2008) zielt das Gruppendiskussionsverfahren auf die spezifische Standortgebundenheit ab, auf Lageabhängigkeit oder Milieugebundenheit der im Diskurs entfalteten Signifikanzen oder Sinnzusammenhänge.

5.2. Dokumentarische Methode

Die dokumentarische Methode hat vor allem in den Sozial- und Erziehungswissenschaft ein breites Anwendungsfeld gefunden. Sie dient der Analyse von Gesprächen, die in Gruppendiskussionen und offenen wie biografischen Interviews geführt werden sowie der Analyse von Feldforschungsprotokollen, historischen Texten, Bildern und Fotos. Die Analyseverfahren schaffen einen Zugang zum sozialen Handeln und damit einen Zugang zum immanenten und dem konjunktiven Wissen. Laut Bohnsack (2007) ist es die Aufgabe des sozialwissenschaftlichen Beobachters, dieses Wissen zur begrifflich-theoretischen Explikation zu bringen, dabei wird die empirische Basis des Akteur-Wissens nicht verlassen. Die Wissensebenen immanent und konjunktiv sind eine allgemein-öffentliche und eine milieuspezifische, sie unterscheiden sich auch darin, wie miteinander gesprochen wird.

Durch die Gestaltung der Sprache, wie wir etwas ansprechen, mit welcher Intonation, welchem Rhythmus usw. betten wir es in den jeweiligen Kontext ein. Je *konjunktiver* die Verständigung ist, desto stärker werden Bedeutungen durch die Gestaltungsebenen mitgetragen, desto feiner funktioniert auch diese Ebene. Je *kommunikativer* die Verständigung ist, desto stärker liegt das Gewicht der Bedeutung auf den einzelnen Wörtern und weniger auf der Ebene der Gestaltung (Przyborski, 2004, S. 27).

Die zwei Wissenssebenen werden mittels zweier Interpretationsschritten, der formulierenden und reflektierenden Interpretation, analysiert. Dem Verlauf und der Strukturierung der Themen folgt die Rekonstruktion des Rahmens und des Erfahrungsraumes und als letzter Schritt, die komparative Analyse, die dem Vergleich von Gruppen dient, indem die Überlagerungen von Erfahrungsräumen identifiziert werden.

5.2.1. Immanentes Wissen

Das kommunikativ-generalisierende oder immanente Wissen hat eine öffentliche, „wörtliche“ gesellschaftliche Bedeutung. Der Zugang ist einfach, da es ohne große Schwierigkeiten abgefragt werden kann. Bohnsack (2008) beschreibt das immanente Wissen in dem Beispiel „Ich überreiche eine Gabe um zu „helfen“. Der immanente oder objektive Sinngehalt ist hier der der „Hilfe“. Er basiert auf wechselseitigen Motivunterstellungen, die gesellschaftlich institutionalisiert, also objektiviert sind und die explizit oder „wörtlich zum Ausdruck gebracht werden. Przyborski (2004) stellt es an Hand des Begriffes „Studium“ dar, der als Allgemeinbegriff über die milieuspezifischen Grenzen hinweg, als Ausbildung an einer Hochschule, eine bestimmte Lebensphase betreffend, hohes Engagement beim Lernen fordernd, aber auch als zeit- und kostenintensiv und als Wegbereiter in eine wirtschaftlich begünstigte Zukunft usw. allgemein zugänglich ist.

5.2.2. Konjunktives Wissen

Das konjunktive Wissen, der konjunktive Erfahrungsraum einer/s aktiven oder ehemaligen Studenten/in, wird durch die Gemeinsamkeiten der Erfahrungen definiert. Die Angesprochenen entwickeln durch die gemeinsame Praxis den konjunktiven Erfahrungsraum, der durch das gemeinsame Erzählen von gemeinsam erlebten Aktivitäten oder Handlungen dokumentiert wird. Die Entstehung des konjunktiven

Erfahrungsraums geht über die Interaktionen einer Gruppe hinaus, kann auch als generationenübergreifend bezeichnet werden, in dem Sinne, dass das Wissen um die betreffende Alltagspraxis implizit vorhanden ist. Daher greifen auch Personen einer Berufsgruppe auf konjunktives Wissen zurück. „Diese Erlebnisse müssen nicht unbedingt gemeinsam, im Sinn von unmittelbarem Miteinander, gemacht werden, vielmehr ist es wichtig, dass die Erlebnisse in einer strukturähnlichen, in einer homologen Art und Weise gemacht werden“ (Przyborski, 2004, S. 48). Diese Kollektivität ermöglicht laut Przyborski (2004) Interaktion und alltägliche Praxis und die Handlungsvollzüge werden ohne Umwege über den Subjektbegriff beschreibbar, daher kennzeichnet die, die zu einem bestimmten Erfahrungsraum zählen, das gegenseitige unmittelbare Verstehen, eine Interpretation ist für sie nicht mehr notwendig.

Im Gegensatz heißt es für die Forschenden laut Bohnsack (2008), dass das Verstehen von Äußerungen oder Handlungen bzw. das Verstehen der in ihnen implizierten Handlungen oder Orientierungen voraussetzt, dass sie die Alltagspraxis, den erlebnismäßigen Kontext, den Erlebniszusammenhang oder Erfahrungsraum kennengelernt haben, in den diese Äußerungen hineingehören. Das konjunktive, milieuspezifische Wissen und die konjunktiven Erfahrungsräume erschließen sich mittels der dokumentarischen Methode auf dem Wege über Erzählungen und Beschreibungen zur Handlungspraxis. In der Gruppe werden die kollektiven Sinnzusammenhänge milieuspezifischer Erfahrungsräume artikuliert und diese Artikulationen ermöglichen den Forschenden den empirischen Zugang zur Frage, „was“ die gesellschaftliche Realität in der Perspektive der Akteure ist und leitet das Verstehen von Äußerungen und Handlungen ein.

Zentrale Frage ist laut Bohnsack (2007) daher „wie“ die gesellschaftliche Realität hergestellt wird. Hier folgt im Luhmann'schen Sinn der Übergang von der Beobachtung erster zur Beobachtung zweiter Ordnung.

5.3. Arbeitsschritte der Textinterpretation

5.3.1. Thematischer Verlauf

Im thematischen Verlauf wird eine Übersicht über den Text gewonnen. Beim Abhören der Aufzeichnungen wird die Reihenfolge der Themen, in Phasen der Behandlung der Themen, als sogenannte Passagen, festgehalten. Besonderes Augenmerk wird auf die Übergänge, den Wechsel von einem Thema zum anderen, gelegt. Laut

Przyborski (2004) erhält der Interpret des Textes nur bei thematisch abgeschlossenen Gesprächsabschnitten ausreichend Kontext, um den immanenten Sinngehalt zu rekonstruieren und es wird deutlich, ob und in welcher Weise eine Orientierung geteilt wurde und ob die Interaktion auf Grundlage eines Erfahrungsraumes erfolgte. Auch festzuhalten sind formale Merkmale der Interaktion, wie die interaktive Dichte, die Dichtigkeit der Sprecherwechsel, die initiierenden Personen der Sprecherwechsel, die Häufigkeit der Überlappungen und die Interventionen der Forscher.

Zur Transkription gelangen Passagen, welcher an Hand formaler und thematischer Gesichtspunkte ausgewählt wurden. Die Anfangspassage, wie die Gesprächssituation in Gang kommt, wie das Erhebungssetting und der Eingangsstimulus verstanden werden, die interaktive und metaphorische Dichte, die Pausen beim Sprecherwechsel, der Wechsel in einen anderen Gesprächsstil und die Länge des behandelten Themas sind als formale Kriterien wichtig. Inhaltlich sind jene Passagen wichtig, die für das Erkenntnisinteresse und die Forschungsfrage relevant sind.

Daraufhin erfolgt die Überführung der Gespräche in die Textform in Form einer genauen Transkription.

5.3.2. Formulierende Interpretation

Das Ziel hierbei ist eine thematische Feingliederung des Textes und eine zusammenfassende Formulierung des wörtlichen Gehalts. So ist nach Przyborski (2004) an Hand der transkribierten Passagen die Frage nach einem übergreifenden Thema zu stellen und wenn dieses ermittelt ist, ist dieses als Thema der Passage zu notieren. Die Themen werden nach dem Gesprächsverlauf gegliedert, um die Ordnung der Gliederung durch die Gesprächsteilnehmer zu gewährleisten. Danach wird nach Oberthemen und Unterthemen gesucht, sowie der allgemein verständliche Inhalt dargestellt. Durch diese thematische Strukturierung des Textes wird der Gehalt der Kommunikation nachgezeichnet und eine zusammenfassende Formulierung des immanenten Sinngehalts geleistet. Formulierungen, die sich vorerst der formulierenden Interpretation entziehen, da eventuell Kontextwissen aus der Beobachtung von Nöten ist, werden als wörtliche Zitate in die Interpretation einbezogen.

5.3.3. Reflektierende Interpretation

Ziel der reflektierenden Interpretation ist es, den konjunktiven Sinngehalt (auch Orientierungsgehalt) auf der Grundlage des gemeinsamen Erfahrungsraumes einer Gruppe, herauszuarbeiten. Es gibt milieu-, generations-, geschlechts-, und entwicklungsspezifische Erfahrungsräume, die in Gesprächen übereinander gelagert sind und von denen meist ein Erfahrungsraum im Fokus der Gruppe steht. Der konjunktive Sinngehalt findet in der reflektierenden Interpretation mit den Fragen, wie wird der Inhalt vorgebracht, wie wird ein Thema und in welchem Rahmen wird es behandelt, seinen Ausdruck. Dieses „Wie“ stützt sich nach Przyborski (2004) auf alles, was an erlebter Handlungspraxis, Körperlichkeit, Bildhaftigkeit in den Diskurs einfließt, in diesem zum Ausdruck gebracht wird und auf die Art und Weise der Hervorbringung, auf alle gestalterischen Elemente des Diskurses und da ganz wesentlich auf die wechselseitige Bezugnahme.

Der Rahmen, innerhalb dessen das Thema behandelt wird, ist nach Bohnsack (2008) durch die Gegenhorizonte identifizierbar. In Form von Beschreibungen oder Erzählungen entfalten sich die Orientierungsmuster, welche ihre Konturen durch das Festmachen an Gegenhorizonten gewinnen. „Negative und positive Gegenhorizonte sowie deren Enaktierungspotential² sind wesentliche Komponenten des Erfahrungsraumes einer Gruppe. Sie konstituieren den Rahmen dieses Erfahrungsraums. Zwischen diesen Komponenten bzw. innerhalb dieses Rahmens ist die von diesem Erfahrungsraum getragene Orientierungsfigur gleichsam aufgespannt“ (Bohnsack, 2008, S. 136). Der Gegenhorizont kann in Form von Beispielen, als chronologisch sequenziertes Ablaufmuster oder als szenische Darstellung, aufgezeigt werden.

Orientierungen und Rahmen entstehen prozesshaft im Diskursverlauf. Die Rekonstruktion des Diskursverlaufes führt zur Explikation des Rahmens, da haben besonders die interaktiv und metaphorisch dichten Passagen eine Schlüsselfunktion für die Analyse des Rahmens. Dieser wird hier in seinen zentralen Komponenten besonders dicht zum Ausdruck gebracht.

Der Rekonstruktion des Diskursverlaufs folgt die Rekonstruktion der Diskursorganisation. Der Modus der Diskursorganisation, die Art und Weise der wechselseitigen Bezugnahme aufeinander, ermöglicht den Blick auf die in den

² Enaktierungen sind nach Bohnsack (2008) Prozesse der Umsetzung der Orientierungen in Alltagshandeln.

Texten aufgespeicherte Kollektivität. Die Selbstläufigkeit des Diskurses wird durch die wechselseitige Steigerung der Redebeiträge und der Dichte des Bedeutungsgehaltes, dieser wird durch das gemeinsame Erleben, die gemeinsame Sozialisation verdichtet, vorangetrieben und als Produkt wird ein kollektives Bedeutungsmuster sichtbar, welches nicht vom Einzelnen intendiert, sondern durch die wechselseitige Steigerung forciert wird.

Für die Interpretationsleistung ist der Gegen- oder Vergleichshorizont des Interpretieren zwingend notwendig. Hier meint Bohnsack (2008), dass empirisch fundierte Vergleichshorizonte des Interpretieren ein wichtiger Teil der methodischen Kontrolle sind. Die Vorstellungen oder Entwürfe des Interpretieren können gedankenexperimentell sein oder auf hypothetischen Vorstellungen beruhen, welche abhängig von der Erfahrungsbasis und vom Erfahrungshintergrund des Interpretieren sind. Bei der Rekonstruktion des Rahmens können laut Bohnsack (2008) den unterschiedlichen Bedeutungsschichten oder Sinnebenen bereits ansatzweise Typiken zugeordnet werden. Beim nächsten Schritt, der komparativen Analyse, wird dann die Typologie zum obersten Bezugspunkt von Analyse und Darstellung.

5.3.4. Komparative Analyse

Die Rahmenkomponenten der komparativen Analyse sind nach Bohnsack (2008) die wesentlichen Bezugspunkte im Vergleich mit anderen Gruppen. Der für die Behandlung des Themas ausschlaggebende Rahmen wird dadurch sichtbar gemacht, dass alternativ dagegegeng gehalten wird, wie in anderen Gruppen die Weichen bei der Behandlung des Themas gestellt werden. Im Vergleich der Gruppen werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede deutlich, obwohl sie aus dem gleichen Kontext kommen, sie sind also kontexttypisch. Dieses Prinzip wird „Kontrast in der Gemeinsamkeit“ genannt. Es gilt daher, die Unterschiede wie Ähnlichkeiten bei der Behandlung des gleichen Themas herauszuarbeiten, zu rekonstruieren.

6. DER FORSCHUNGSPROZESS

6.1. Organisation der Gruppendiskussionen

Die Kontaktaufnahme zu drei österreichischen Krankenhäusern, zwei Krankenhäusern in Salzburg und einem niederösterreichischen Krankenhaus, erfolgte telefonisch und schriftlich. Ich informierte im Vorfeld über den Inhalt und Zweck der Gruppendiskussionen, den Meinungsaustausch über die alltägliche Zusammenarbeit in den Pflegeteams. Ca. acht interessierte Mitarbeiter/innen aus dem Pflegebereich verschiedener Stationen, aus den Bereichen Stationsleitung, diplomierte Gesundheits- und Krankenpflege, PflegehelferInnen und Schüler/innen sollten bei freiwilliger Teilnahme in einer Diskussion vertreten sein. Ein ruhiger Raum, nach Möglichkeit im Krankenhaus, wäre optimal. Es ist mit einem Zeitaufwand von ca. zwei Stunden zu rechnen und mit einer permanenten Anwesenheit. Das Gespräch wird mit einem Audio-Aufnahmegerät aufgezeichnet. Den Gesprächsteilnehmer/-innen wird schriftlich versichert, dass das Gesagte absolut vertraulich behandelt wird und bei der späteren Verschriftlichung die Namen aller Beteiligten und Genannten, Firmen- und Abteilungsnamen sowie Orte anonymisiert werden. Auch gab ich einige Information zu meiner Person an.

Die Pflegedirektorinnen der ersten beiden Krankenhäuser bejahten das Interesse an der Thematik, verneinten jedoch die Teilnahme auf Grund des Zeitaufwandes und der Kosten, die für zwei bis drei Stunden einer Gruppendiskussion mit einem großen Teil eines Pflegeteams entstehen würden. Das waren für mich nachvollziehbare Gründe, daher war ich in Gedanken schon dabei, dem Projekt ein Fragezeichen versehen, es folgte dann erfreulicherweise aber die positive Antwort der Pflegedirektorin des dritten Krankenhauses, und mit 200 Betten eine mittelgroße Organisation im Gesundheitssystem. Im persönlichen Gespräch mit der Pflegedirektorin besprachen wir das genaue Procedere und sie gab mir einen Zeitraum bekannt, wo die Gruppendiskussionen stattfinden könnten. Die genauen Termine bekam ich dann von den vier Stationsschwestern der jeweiligen Teams, die sie selbst ausgewählt hatten und die innerhalb von zwei Monaten gelegen waren.

6.2. Fragestellung der Gruppendiskussionen

„Wie sind ihre persönlichen Erfahrungen mit ihrer Teamarbeit auf der Station?“. Im Sinne der Definition von Teamarbeit³ durch Mohrman, Cohen und Mohrmann (1995) kann in der Pflege von Teamarbeit ausgegangen werden. Konflikte sind Teile eines Systems und daher ist die Eingangsfrage sehr offen gehalten, um den Diskutierenden im Rahmen der Diskussion die Möglichkeit zu bieten, das Thema „Konflikte und Konfliktmanagement“ selbst zu entfalten und über das „wann und wie“ des Ansprechens selbst zu entscheiden. Auch geht die Autorin davon aus, dass es einen kommunikativen Austausch zwischen den Mitarbeiter/innen der unterschiedlichen Stationen gibt und durch die offen gehaltene Eingangsfrage ist die Vorbereitung auf die zu unterschiedlichen Zeiten stattfindenden Diskussionen auf ein Minimum reduziert. Werden Konflikte oder der Umgang damit im Diskussionsverlauf nicht angesprochen, so wird die exmanente Frage nach dem Umgang mit Konflikten im Team durch die Interviewerin folgen.

6.3. Durchführung der Gruppendiskussionen

Die Diskussionen finden jeweils am Nachmittag in einem Raum für Meetings statt und werden mit einem professionellen Aufnahmegerät aufgezeichnet. In der Mitte des Raumes steht ein ovaler Tisch für ca. 20 Personen, an dem die Beteiligten Platz nehmen und vor Beginn der Diskussion Kaffee und Kuchen genießen, der Großteil der Teilnehmer/innen kommt direkt aus dem Alltagsbetrieb. Bei allen vier Diskussionen ist eine vertrauensvolle Atmosphäre spürbar. Die Eröffnungsphase beginne ich mit einer kurzen Vorstellung zu meiner Person, die Begrüßung erfolgte schon beim Eintreffen der Diskutierenden, auch weise ich auf die absolute Diskretion und Anonymisierung bei der Transkription hin.

³ Ein Team ist eine Arbeitsgruppe von Individuen, die zusammen ein bestimmtes Produkt herstellen oder einen bestimmten Service anbieten und die sich für die Qualität dieser Leistung gegenseitig Rechenschaft ablegen. Mitglieder eines Teams haben geteilte Ziele, für deren Erreichung sie gegenseitig verantwortlich sind. Sie sind wechselseitig abhängig von der Leistung der anderen Teammitglieder. Sie beeinflussen ihre Ergebnisse durch Interaktion miteinander. Weil das Team als Ganzes verantwortlich für das Endergebnis seiner Arbeit ist, besteht eine der zentralen Aufgaben für jedes einzelne Teammitglied in der Vernetzung mit den anderen Mitgliedern des Teams“ Mohrman, Cohen und Mohrmann (zit. nach Dick&West 2005, S. 3).

Es folgen Erklärungen zum Ablauf der Gruppendiskussion, mit dem Ziel, die Selbstläufigkeit zu erreichen. Ich bitte darum, so miteinander zu reden, wie im Alltag auch, als Interviewerin bin ich an Ihren Schilderungen von konkreten Erfahrungen interessiert. Zu Beginn stelle ich eine Eingangsfrage, um einen thematischen Rahmen zu geben, im Folgenden halte ich mich im Hintergrund. Falls ich etwas nicht verstanden habe, frage ich zu einem späteren Zeitpunkt nach. Diese Art der Diskussion mag am Anfang ungewöhnlich sein, aber die Erfahrung hat gezeigt, dass sich die Gruppen nach einer kurzen Gewöhnungszeit gut einfinden. Das Anschalten des Aufnahmegerätes leitet den Beginn der Diskussion ein. Es folgte eine kurze Vorstellungsrunde in der Name, Funktion und Dauer der Diensttätigkeit formuliert werden, damit ich die Namen gut zuordnen kann. Die Eingangsfrage: „Wie sind Ihre Erfahrungen mit Ihrer Teamarbeit?“ leitet über zur Diskussion. Bei Bedarf, wenn ich genaueres wissen will, kommen immanente Nachfragen zum Einsatz. „Sie haben über ein Thema gesprochen, mir ist das noch nicht ganz klar, können sie vielleicht noch etwas mehr davon erzählen?“ Exmanente Nachfragen: „Wie sind Ihre Erfahrungen mit Konflikten im Team?“ z.B. „Wo sehen sie die Ursachen gelegen?“ aber auch „Wie sehen sie den Umgang mit diesen?“, folgen, falls das Thema „Umgang mit Konflikten“ noch nicht angesprochen wurde. Sind mir Widersprüche aufgefallen, so spreche ich diese mittels konfrontativer Formulierung an. Zum Abschluss kläre ich, ob noch etwas offen geblieben ist, wenn nein, dann schalte ich das Gerät ab. Dann können die Diskutierenden noch Fragen an mich richten. Im anschließenden Kurzprotokoll notiere ich den Name der Gruppe, die Position des Mikrofons, die Position der Teilnehmer/innen in Relation zum Mikrofon, ein „f“ für weiblich und ein „m“ für männlich, eventuell charakteristische Sprechweisen und prägnante Diskussionsbeiträge.

6.4. Erfahrungsraum der Interpretin

Der konjunktive Erfahrungsraum der Diskutierenden in den Gruppendiskussionen ist auch mein Erfahrungsraum. Beginnend mit der Berufsausbildung zur diplomierten Gesundheits- und Krankenschwester und meiner folgenden langjährigen Berufserfahrung in öffentlichen wie privaten Krankenhäusern, in allgemeinen und psychiatrischen Fachbereichen, konnte ich vielfältigste Erfahrungen in mehreren Teams sammeln. Das kann einerseits ein Vorteil sein, „Dort, wo und insoweit, als Forschende und Erforschte in übereinstimmender Weise über gemeinsame

stillschweigende, habitualisierte und inkorporierte Wissensbestände verfügen, ist ein unmittelbares Verstehen zwischen ihnen gegeben“ Bohnsack (2008, S. 193); andererseits auch ein Nachteil, da es unter diesen Bedingungen an analytischer Distanz fehlen kann. Dieser Tatsache bewusst zu begegnen, ist eine stetige Herausforderung.

Zum Thema Teamarbeit sind meine Erfahrungen, dass es in Pflgeteams im Krankenhaus klare Funktionsbereiche, die hierarchisch organisiert sind, gibt.

An der Spitze des Pflegesystems steht die Pflegedirektion, die in großen Krankenhäusern von Bereichsleitungen unterstützt wird. Die Bereichsleitung umfasst den Verantwortungsbereich über einige Stationen, wie z.B. die Zusammenfassung mehrerer chirurgischer und internistischer Stationen.

An der Spitze einer Station steht die Führungskraft, auch Stationspfleger- oder Schwester genannt, danach folgen dessen/deren Vertretung, die diplomierten Gesundheits- und Krankenpflegekräfte, die Schüler/innen, die Pflegehelfer/innen, die Hilfsdienste und Reinigungskräfte. Die gemeinsamen Ziele sind von Team zu Team unterschiedlich. Für die Zielerreichung ist die Zusammenarbeit Voraussetzung und es gibt je nach Funktion ganz klare Aufgabenstellungen.

Als Besonderheit im Arbeitsalltag der Pflege in Krankenhäusern gilt die ebenfalls hierarchisch organisierte Ärzteschaft, vom ärztlichen Leiter eines Krankenhauses, dem Primar eines Fachgebietes, den Oberärzten, dem Stationsarzt und den Turnusärzten. Ärzteschaft und Pflege sind in der Regel nicht als Team organisiert. Sie haben unterschiedliche Aufgaben, wobei die Pflege in der Hierarchie unter der Ärzteschaft angesiedelt ist. Beide kommunizieren über die täglichen Visiten und im Bedarf darüber hinaus, im Allgemeinen waren die Zeitressourcen für die Kommunikation eher zu knapp als ausreichend. Inhalte der Kommunikation auf der Seite der Pflege können die Informationen über quantitative Daten und qualitative Wahrnehmungen zum Patienten sein, die aus der „24 Stunden Anwesenheit“ der Pflege entstehen, aber auch Ideen und Anregungen, die sich aus diesen Wahrnehmungen ergeben. Auf der Seite der Ärzte liegen Verordnungen in verschiedenen Bereichen, wie der medizin-technischen Maßnahmen zur Diagnose, der medikamentösen Therapie, der Wundversorgung u.a.m., die von der Pflege organisiert und zum Teil selbst durchgeführt werden.

Auf der einen Seite liegt die selbstständige hohe Verantwortung für die Pflegediagnose bis zur Durchführung standardisierter Pflegehandlungen und auf der

anderen Seite liegt die hierarchische Strukturierung. Eine Situation die Konfliktpotential in sich trägt, zumal hier auch die gesellschaftliche Wertung beider Funktionsbereiche Einfluss hat. Diese hat meiner Erfahrung nach auch Einfluss auf den Umgang mit Konflikten zwischen Pflegepersonal und Ärzteschaft. Und zwar in der Form, dass auftretende Konflikte, wenn überhaupt, im Team der Pflege bzw. in der Kollegenschaft verbalisiert wurden, jedoch nicht mit den betroffenen Ärzten/innen. Im hierarchisch organisierten System gab es keinen Raum dafür.

Zum Thema Umgang mit Konflikten im Pflgeteam habe ich im Pflegealltag erfahren, dass mangelnde Zeitressourcen die Kommunikationsmöglichkeiten schmälerten und diese Missverständnisse sowie das Konfliktpotential in Teams förderten. Sind dann Konflikte entstanden, war der Umgang den Betroffenen, mit ihren unterschiedlichsten Kompetenzen, überlassen. Da war das ganze menschliche Verhaltensrepertoire möglich und das förderte die Eskalation. Dem Imperativ „der Stärkere setzt sich durch“ waren unter anderem Türen und Tore geöffnet. Kalte Konflikte mit heißen Phasen waren keine Seltenheit. Die Energieverluste durch die Konflikte und deren Auswirkungen waren beträchtlich, wenn die Konflikte durch Eskalation Nährstoff erhielten. Manchmal erkaltete ein Konflikt oder wurde durch Bemühungen um klärende Kommunikation beendet oder die Dynamik veränderte sich durch Fluktuation. Konflikte als Teil des Alltags und als Entwicklungspotential zu sehen und einen professionellen Umgang damit, habe ich bis jetzt nur im Ansatz und da sehr selten erlebt.

Den ersten Kontakt mit der qualitativen wissenschaftlichen Auseinandersetzung zum Thema Konflikte im Krankenhaus hatte ich im Rahmen eines Forschungsseminars in einer Gruppendiskussion mit Ärztinnen. Es kann zusammenfassend gesagt werden, dass in der Organisation Krankenhaus mit den unterschiedlichen Berufsgruppen, den hierarchisch organisierten Funktionsbereichen und den eher zu knappen als ausreichenden Zeitressourcen ein beträchtliches Konfliktpotential zu liegen scheint.

Diese Erfahrungen in mir tragend, war ich bei der Interpretation immer wieder gefordert, Distanz zu wahren und mir die Frage zu stellen, inwieweit diese Erfahrungen einfließen und eventuell vorhandene emotionale und kognitive Barrieren den Blick trüben. Eine emotionale Barriere konnte ich sehr schnell dingfest machen. Meinen vergangenen Ärger über das auf mehreren Stationen und ganzen Krankenhäusern als „nicht vorhanden“ erfahrenes Konfliktmanagement. Der Ärger

konnte mit meiner folgenden Arbeitserfahrung der Erkenntnis weichen, dass auch in Organisationen des Wirtschaftssystems das Thema Konflikt nach wie vor eher negativ konnotiert ist und die Vorteile eines konstruktiven Konfliktmanagements in den seltensten Fällen internalisiert sind und daher Konfliktbewältigungsstrategien, sei es in Nonprofit oder in Profit Organisationen, vorerst kaum Einzug gehalten haben.

6.5. Auswertung der Gruppendiskussionen

Aus den vorliegenden mehrstündig dauernden Diskussionen sind, wie in Przyborski (2004) beschrieben, unter formalen und inhaltlichen Gesichtspunkten die für das Erkenntnisinteresse und die Forschungsfrage relevanten Passagen zur Interpretation herangezogen worden, die durch ausgeprägtes Engagement sowie durch eine hohe interaktive und metaphorische Dichte gekennzeichnet waren. In allen vier Diskussionen wurde das für die Forschungsfrage relevante Thema „Konflikte im Team“ erst nach einer exmanenten Nachfrage durch die Interviewerin behandelt. Der Fokus der Auswertung richtet sich auf die Passagen, die durch hohe interaktive und metaphorische Dichte gekennzeichnet sind und die die unterschiedlichsten Vorgehensweisen beim Umgang mit Konflikten widerspiegeln - Von der Vermeidungstendenz bis zur zeitnahen Bearbeitung. Die Interpretation vollzog sich in unterschiedlichen Arbeitsschritten, wie der thematischen Strukturierung, der formulierenden und reflektierenden Interpretation, der Zusammenfassung einiger zentraler Rahmenkomponenten und einer vergleichenden Darstellung der vier Gruppen.

6.6. Auswertung Gruppendiskussion Frühling

An der Diskussion nehmen die Stationsleitung, fünf diplomierte Gesundheits- und Krankenschwestern und zwei Pflegehelferinnen teil. Die Diskussion dauert insgesamt eine Stunde und 50 Minuten und wird von Beginn an rege, auch überlappend und in einem sehr rücksichtvollen Ton, geführt. In den jeweils zwischen einer und vier Minuten dauernden Passagen werden unter anderem die Rollen der verschiedenen Funktionsbereiche, die interne und die externe Kommunikation mit anderen Stationen und mit den Ärzten/innen, der Kommunikationsstil und Feedback durch Patienten/innen besprochen. Unangenehme Themen, wie der Umgang mit Problemen und Fehlern erhalten sehr wenig Raum, auch der Umgang mit Konflikten wird nicht angesprochen.

Die vorliegende transkribierte Passage „Vermeidung“, die nach einer Stunde und 20 Minuten mittels exmanenter Frage durch die Interviewerin eingeleitet wird und insgesamt 16 Minuten dauert, hat im Vergleich mit der Behandlung anderer Themen die längste Bearbeitungszeit einer Fragestellung. Die zur Interpretation herangezogene Passage ist besonders ausgezeichnet durch immer wieder vorhandene größere Pausen beim Sprecherwechsel und den inhaltlichen Bezug zur Alltagsrealität der Diskutierenden. Die diplomierten Gesundheits- und Krankenschwestern dominieren die Redebeiträge, die Pflegehelferinnen sind kaum vertreten. Die darauf folgenden Passagen beschäftigen sich mit Konflikten im allgemeinen Bezug, mit anderen Stationen, Ärzten/innen und privater Natur.

Aw: Pflegehelferin

Bw: Dipl. Gesundheits- und Krankenschwester

Cw: Dipl. Gesundheits- und Krankenschwester

Dw: Pflegehelferin

Ew: Dipl. Gesundheits- und Krankenschwester

Fw: Dipl. Gesundheits- und Krankenschwester

Gw: Dipl. Gesundheits- und Krankenschwester

Hw: Dipl. Gesundheits- und Krankenschwester und Stationsleitung

Xw: Interviewerin

6.6.1. Transkript der Passage „Vermeidung“ aus der Gruppe Frühling

1. X: Sie haben schon sehr viel angesprochen, ah mich würde noch
2. interessieren wie Ihre persönlichen Erfahrungen sind mit Konflikten
3. auch im Team
4. (7)
5. B: Was für Konflikte?
6. X: Ursache Umgang ja so was sie so Erfahrungen haben
7. B: persönlich oder Konflikte mit Vorgesetzten alles was man
8. X: L Hm
9. (6)
10. B: Ich habe wenn man es falsch angesprochen hat persönliche Konflikte
11. ist oft schwierig zum ansprechen wenn man weiß dem geht es
12. nicht gut der hat schon so ein großes Pinkerl zu tagen dann will ich

13. mich jetzt nicht über die persönliche Eigenart auch noch auslassen
14. E: Ich weich auch dem Konflikt eher aus
15. B: L Ja diesbezüglich es hängt davon ab um was
16. es geht wie gesagt ein Mitarbeiter wo ich weiß dem geht es eh schon
17. psychisch nicht gut und das ist offensichtlich und dann dem auch noch
18. zu sagen er ist im Dienst eigentlich, dort und dort dort hätte er noch
19. Schwächen wo er dran arbeiten muss da weiche ich auch aus erst
20. wenn es wirklich brennt sage ich dann was
21. (3)
22. G: @()@
23. H: Unlängst haben wir einen Konflikt sofort angesprochen, da war ich auf
24. einem @Konfliktseminar@
25. @(Allgemein)@
- 24 H: da habe ich mir gedacht jetzt okay jetzt
25. packen wir gleich die Situation am Kragen jetzt machen wir es gleich ja
26. das war gut so ich glaube dass dann irgendwie wieder die Wellen gla
27. glatt waren
28. G: L Es hat die Wellen geglättet aber @()@ @ich glaube manche Leuten
29. wollen einfach@ nicht irgendwie was besser machen daraus (Hm)
30. (3)
31. C: Aber das was
32. G: Oder haben sie es schwer
33. C: ist sicher so ein lebenslanges Lernen ist das glaube
34. ich das ist sofort sich Zeit nehmen den Rahmen geben das ist so
35. schwierig einfach.
36. B: L Die Zeit fehlt uns manches Mal oft das ich wirklich
37. von der Arbeit weg gehe
38. H: L Und ein gewisse Portion Mut gehört jedes Mal
39. B: L Ja
40. H wieder dazu
41. (5)
42. H: Und dann ist halt so schwierig wie es ist so der Rahmen ist auch oft das
43. Problem wann du die Türe zumachst weil du mit jemanden unter vier
44. Augen derreden willst, innerhalb von zwei Minuten ist die Türe wieder

45. offen weil da rennt wieder wer hinein der keine Ahnung hat, dass da
46. jetzt ein wichtiges Gespräch unter vier Augen, es ist es ist auf einer
47. Station ein Wahnsinn. Es gibt fast nichts wo du dich zurück ziehen
48. kannst.

49. ? L Nicht einmal in das Büro hinten gell kannst du gehen

50. H: Nein

51 auch das nicht, von dem her denke ich mir manchmal ist es schwierig

52. B: Na alleine die Zeit, dass man sie sich erstens einmal nimmt, weil
53. für einen Konflikt um den auszutragen oder zu

54. H: L Hm

55. B: diskutieren braucht

56. man Zeit das man weg geht von der Arbeit

57. (4)

58. C: Glaubst du wirklich, dass es so große Konflikte gibt bei uns?

59. H: Nein Große

60. nicht aber viele kleine jeden Tag

61. C: Ja ja, das glaube ich

62. B: Mit der Q gibt es manche wo wir hin und wieder hineinstecken wo

63. ich mir denke jetzt muß ich wieder ein wenig diesbezüglich um

64. Veränderungen ein wenig zum Streiten anfangen was eh wie ein

65. Konflikt ist eigentlich ich weiß ihre

66. E: L Weil es gleich ausgeht gell

67. B: L Ja ich weiß ihre Argumente sie

68. weiß meine Argumente und ich warte halt darauf wer schneller die

69. Nerven wegschmeißt und meistens ist dann sie, wo ich mir denke ha

70. heute habe ich es wieder einmal geschafft, dass @()@

71. @Allgemein@

6.6.2. Interpretation der Passage „Vermeidung“ aus der Gruppe Frühling

Formulierende Interpretation

- | | |
|-------|--|
| 1-71 | Thema der Passage: Erfahrungen mit Konflikten im Team |
| 1-9 | OT: Frage nach persönlichen Erfahrungen mit Konflikten im Team |
| 4-9 | <u>UT: Konkretisierung der Fragestellung</u> |
| 10-22 | OT: Definition und persönlicher Umgang mit Konflikten |
| 10-22 | <u>UT: Persönlicher Umgang mit Konflikten</u> |
| | Es ist immer wieder eine Herausforderung Konflikte anzusprechen. |
| 23-71 | OT: Definition und Umgang mit Konflikten im Team |
| 23-32 | <u>UT: Bearbeitung eines konkreten Konfliktes im Team</u> |
| | Nach Konfliktseminar einen konkreten Konflikt gleich angesprochen und Wogen geglättet. |
| 33-59 | <u>UT: Umgang im Alltag</u> |
| | Zeitliche und räumliche Gegebenheiten erschweren den Umgang mit Konflikten |
| 60-71 | <u>UT: Ist-Situation Konflikte im Team</u> |
| 64-71 | UUT: Immer wieder Konflikte mit konkreter Kollegin |
| | Wiederholung von Konfliktsituation durch geringe Lernfähigkeit |

Reflektierende Interpretation

1-3 Exmanente Frage Xw

Es sind im Verlaufe der Diskussion zur Eingangsfrage die Themen Kommunikation, respektvoller Umgang miteinander und auch das Ansprechen von Problemen behandelt worden, jedoch noch nicht die konkreten Erfahrungen mit Konflikten. Daher stellt Xw die exmanente Frage „Wie sind ihre persönlichen Erfahrungen mit Konflikten auch im Team?“. Die Frage dient als Aufforderung ganz allgemein über die gemachten Erfahrungen zu erzählen, Xw ging davon aus, dass es bereits Erfahrungen gibt.

4 Pause

Es folgen 7 Sekunden des Nachdenkens.

5 Nachfrage zur exmanenten Frage Bw

Die Frage „Was für Konflikte?“ beinhaltet, dass nicht darüber diskutiert werden muss, ob es Konflikte gibt, sondern es geht um die Konkretisierung, welche Konflikte im Detail von Xw gemeint sind.

6 Konkretisierung der exmanenten Frage Xw

Xw formuliert ihr Interesse an den Ursachen, den Umgang und welche Erfahrungen das Team mit Konflikten hat, als mögliche Themen für die Diskussion.

7 Nachfrage Bw

Für Bw bleibt noch unklar, ob persönliche oder Konflikte mit Vorgesetzten gemeint sind. Ihre Frage impliziert das Vorhandensein von Konflikten mit Vorgesetzten, nicht klar ist, was mit persönlich gemeint ist.

8 Ratifizierung Xw

Xw antwortet mit einem unklaren „Hm“, das keinen Bezug nimmt zu der Frage von Bw. Xw lässt also offen, welche Variante der beiden genannten Varianten gemeint ist. Auch fehlt der Hinweis an die Gruppe auf die Erweiterung um das „und“, welches beide Varianten in die Diskussion mit ein bezogen hätte. Xw überlässt die Entscheidung der Gruppe.

9 Pause

6 Sekunden Pause, die die Vagheit der Fragestellung und weitere Überlegungen zur Fragestellungen zum Ausdruck bringen, bzw. was die Fragestellung für das eigene Selbst bedeutet.

10-13 & 15-20 Proposition Bw

Bw entscheidet sich für eine Beschreibung der persönlichen Konflikte in der distanzierten „man-Form“. Konflikte mit Vorgesetzten in der Diskussion anzusprechen, vor der eigenen Vorgesetzten, der Stationsleitung, wäre mit einem Stellung-beziehen verbunden, eventuell auch mit Kritik an der Vorgesetzten. Die Entscheidung dagegen, die damit signalisierte Zurückhaltung spricht für eine heikle Angelegenheit, ein Tabuthema.

Bw spricht von einem falschen Ansprechen der Konflikte, lässt aber offen, was das für sie heißt und auch wie das richtige Ansprechen im konkreten ablaufen würde. Etwas falsch zu machen, heißt Fehler zu machen, die unangenehme Folgen, für den Einzelnen wie für das Team, nach sich ziehen können. Durch das Vermeiden des Ansprechens wird das Fehlerrisiko minimiert. Die Vermeidungstendenz erfährt noch eine zusätzliche argumentative Bekräftigung, eine Enaktierung, durch den selbst

auferlegten Auftrag, der Schonung des belasteten Gegenübers, der zweimal formuliert wird und spricht für den positiven Gegenhorizont.

Das Gegenüber wird in dreifacher Hinsicht für das Konfliktmanagement verantwortlich gemacht. Erstens hängt das Ansprechen von seinem Wohlbefindens-Gesundheitszustand ab, zweitens werden die Ursachen des Konflikts an sein Verhalten geknüpft und drittens die Konfliktlösung an ihn delegiert, indem er an seinen Schwächen arbeiten muss, um eine Veränderung der Situation herbeizuführen. Die eigene Verantwortung, aber auch der eigene Handlungsspielraum, die Handlungskontrolle sind kein Thema und bleiben damit verborgen. Erst wenn es brennt, sagt Bw etwas. Die Unsicherheit bezüglich des Ansprechens wird die Dynamik eher befeuern als einem konstruktiven Konfliktmanagement dienlich sein und die Vermeidung wiederum bestätigen. Das Ansprechen entfaltet sich als negativer Gegenhorizont zur Vermeidung.

14 Elaboration Ew

Ew bestätigt die Orientierung von Bw, dass Konflikte eine heikle, zu vermeidende Angelegenheit darstellen, sie weicht Konflikten auch eher aus.

21-22 Pause und Ratifizierung Gw

Nach einer Pause von drei Sekunden antwortet Gw mit einem Lachen, das als Spannungsreduzierung für die unangenehme Diskussion dienlich sein kann.

23-24 Proposition Hw in Opposition zu Bw

Die Erfahrungen aus einem Konfliktseminar wurden von Hw gleich genutzt, um einen Konflikt anzusprechen. Das Ansprechen ist doch möglich, in dieser konträren Sichtweise zu Bw begibt sie sich auch in Opposition zu Bw, deren Orientierung die Vermeidung des Ansprechens darstellt.

25 Ratifizierung Allgemein

Mit einem allgemeinen Lachen signalisieren die Diskutierenden die Bestätigung der gemeinsam gemachten Erfahrung und es spricht für eine Unterstützung zur erleichternden Erinnerung an eine unangenehme Situation, ein heikles Thema.

26-29 Proposition Hw in Opposition zu Bw

Die nun erwartete Beschreibung/Erzählung um das „wie wir das gemeistert haben“ und wer konkret davon betroffen war, bleibt aus. Hw glaubt, dass die Wogen geglättet wurden, sie ist sich darin nicht sicher, ob das im Konfliktseminar Erlernete, ob ihr persönlicher Einsatz auch für die anderen Betroffenen Früchte trug. Sie wagt sich mit neuem Verhalten an den vorher genannten negativen Gegenhorizont, ist

sich aber um die allgemeine Wirkung nicht sicher. Das Ansprechen ist eine schwierige Angelegenheit, mit unsicherem Ausgang, aber sie wagt es.

30-31 Elaboration Gw

Es folgt eine Bestätigung der geglätteten Wogen, diese wird durch das im Anschluss verwendete aber, ein Lachen und die lachend gesprochene Fortführung des Satzes relativiert. Manche Leute wollen einfach nicht, der Fokus liegt wie bei Bw auf dem Gegenüber und stellt somit ein Enaktierungsproblem dar. Die unterschiedlichen Sichtweisen verhindern das Alltagshandeln nach den eigenen Orientierungen. Das reduziert die Aussichten auf Erfolg für beide Seiten enorm, auf gemeinsam geglättete Wogen.

32 Pause

Es folgt eine 3 Sekunden Pause.

34 Ratifizierung Gw

Gw beginnt mit einer unverständlichen Fortführung ihrer Beschreibung, wird durch Cw unterbrochen.

33 & 35-37 Elaboration Exemplifizierung in Form einer Beschreibung Cw

Konfliktmanagement ist mit lebenslangem Lernen verknüpft, das impliziert Fehler und die Tatsache, dass niemand je perfekt ist. Cw holt damit beide Orientierungen, die des Ansprechens und die des Vermeidens, in den konjunktiven Erfahrungsraum. Als Stationsleitung fühlt sie sich anscheinend einer verbindenden Funktion verpflichtet. Selbst propagiert sie das Ansprechen von Konflikten, welches aber durch die Schwierigkeit, sich im Pflegealltag sofort Zeit zu nehmen, Hindernisse erfährt. Die Betonung „so schwierig“ spricht für ein schwer überwindbares Enaktierungsproblem. Dieser Zeitmangel betrifft alle auf der Station und kann auch als Grund für das nicht Ansprechen angeführt werden, damit distanziert sie sich von persönlichen Gründen, wie von einem nicht ausreichenden Willen oder dem Problem förderlicher Eigenschaften. Somit holt sie die Ursachen für das Enaktierungsproblem auf die Sachebene und schafft gleichzeitig eine hohe Distanz zur Lösung des Problems, da der Zeitfaktor eine schwer zu verändernde Variable ist.

38-39 Validierung Bw

Bw bestätigt durch eine Wiederholung, dass die Zeit fehlt, sie fühlt sich in ihrer Orientierung bestätigt.

40 & 42 Elaboration Exemplifizierung in Form einer Beschreibung Hw

Hw betont die Wichtigkeit des Mutes, einer persönlichen Eigenschaft, beim Ansprechen und verlässt vordergründig die Sachebene. Es braucht jedes Mal eine gewisse Portion Mut. Das impliziert, dass Konflikte mit Unsicherheit, Nervosität sogar mit Furcht oder Angst verbunden werden. Der Mangel an Mut ist dadurch sehr verständlich, wird entschuldigt und bestätigt hiermit wieder den Zeitfaktor auf der Sachebene.

41 Validierung Bw

Durch ein Ja bestätigt Bw die Portion Mut die es dazu braucht und in der Schwierigkeit diesen aufzubringen ihre Orientierung des Vermeidens.

43 Pause

Es folgt eine 5 Sekunden Pause.

44-50 Elaboration Exemplifizierung in Form einer Erzählung Hw

Hw erweitert die sachliche Komponente um die Raumnot, die damit verbundene Schwierigkeit, den passenden ruhigen Raum zu finden. Die, die ein Gespräch führen wollen, müssen sich mit einer ständigen potentiellen Störung durch andere, die den Raum ebenfalls benötigen, arrangieren. Dieses Hindernis vermindert, ja verhindert die Möglichkeit des Ansprechens und das Vermeiden erhält durch dieses Argument weiteres Gewicht und entwickelt sich in die Richtung einer konkunktiven Erfahrung.

51 Validierung (Person ist nicht identifizierbar)

Unbekannt erzählt, dass nicht einmal ein hinteres Büro zur Verfügung steht und bestätigt dadurch die Raumnot.

52-53 Validierung Hw

Hw bestätigt nochmals den Orientierungsrahmen, die vorhandene Raumnot und die Schwierigkeit des Ansprechens.

54-55 & 57-58 Elaboration Exemplifizierung in Form einer Erzählung Bw

Bw wiederholt die Schwierigkeit sich Zeit zu nehmen. Dieser Zeitmangel wird als negativer Gegenhorizont zum Austragen, zum Diskutieren eines Konfliktes formuliert und findet noch einmal eine Bestätigung der eigenen Orientierung.

56 Ratifizierung Hw

Das Hm kann als Bestätigung des Gehörten gelesen werden.

59 Pause

Es folgen 4 Sekunden Pause.

60 Frage Cw

Cw stellt die Frage in den Raum, ob es wirklich so große Konflikte gibt. Die besondere Betonung, zeugt von Verwunderung darüber, dass es überhaupt Konflikte in dieser Intensität auf der Station geben kann.

61-62 Argumentative Elaboration Hw

Hw fühlt sich angesprochen und als Stationsleitung verantwortlich, eine Antwort darauf zu geben. Statt großer Konflikte gibt es viele kleine, was der Unterschied zu den großen ist, bleibt unklar und der vorher attestierte Mut wird bei kleinen Konflikten nicht als geringer notwendig dargestellt. Es braucht ihn auch hierbei.

63 Validierung Cw

Cw glaubt das auch. Ein genaues Wissen, Erfahrung damit, wird dadurch nicht bestätigt. Die Verwunderung über das Thema, über die Diskussion, die Distanz zum Thema kommt auch hier zum Ausdruck.

64-67 Elaboration Exemplifizierung in Form einer Erzählung Bw

Es folgt ein Erzählung zu den vorher genannten vielen kleinen Konflikten. Eine konkrete Kollegin gibt es, wo wir „hin und wieder hineinstechen“, eine verbale Attacke, ein Streit soll Veränderung im Verhalten bewirken und Bw konkretisiert den Begriff Konflikt um einen Streit, der immer wieder notwendig ist.

68 Validierung Ew

Ew fällt Bw ins Wort, sie kennt die Situation und bekräftigt die Nutzlosigkeit dieser Attacke, da sich dadurch das Verhalten der konkreten Kollegin nicht verändert.

69-72 Konklusion im Modus einer Validierung einer Orientierung Bw

Mit dem Ja bestätigt sie die von Ew diagnostizierte Nutzlosigkeit und formuliert eine Konkurrenzsituation in einer Pattstellung, die durch die Attacken immer wieder bekräftigt wird. Beide Seiten verwenden schon bekannte konträre Argumente, die aufeinanderprallen und eine Lösung, einen Kompromiss unmöglich machen, da es darum geht, wer die Nerven behält, also die emotional und argumentativ Stärkere ist. Das Warten während des Streites bis die Kollegin die Nerven verliert, symbolisiert eine Konkurrenzsituation, wo Bw sich als Stärkere, also im Recht fühlt. Auch hier liegen die Ursachen für den Konflikt beim Gegenüber, da sind schwache Argumente, schwache Emotionen und kein Veränderungspotential. Es braucht daher kein „auf den Anderen zubewegen“, die Vermeidung als Orientierung findet im konkreten Beispiel eine nochmalige Bekräftigung.

73 Performatorisch rituelle Konklusion

Es folgt ein allgemeines Lachen, es gibt nichts mehr dazu zu sagen. Das von Bw verwendete „wir“, wir hier in der Diskussion, wird dadurch bestätigt.

6.6.3. Zusammenfassung zentraler Rahmenkomponenten der Gruppe Frühling

Der Kommunikationsstil der Passage ist sachlich, sehr rücksichtsvoll, die Fremdbestimmung durch Zeit- und Raummangel und die Wichtigkeit eines schonenden Umgangs mit dem Gegenüber wird betont. Die Schonung entspricht dem helfenden Kommunikationsstil nach Schulz von Thun (2004, S. 76), der durch die Selbstkundgabe von Stärke und Belastbarkeit, durch die Thematisierung der Sorgen und Probleme des Gegenübers, durch eine Beziehungsbotschaft, die die Hilfsbedürftigkeit des anderen unterstreicht und durch Empfehlungen in Form von Apellen, aber ohne Formulierung der eigenen Wünsche, charakterisiert ist. Schwäche, Ratlosigkeit, Traurigkeit, Bedürftigkeit, Verzweiflung und das Bedürfnis nach Anlehnung bekommen bei diesem Kommunikationsstil kaum Raum. In der vorliegenden Passage wird deutlich, dass sich die genannten Emotionen beim Ansprechen und Bearbeiten immer wieder ihren Weg bahnen. Unvereinbar mit dem helfenden Kommunikationsstil dienen hierbei Konfliktvermeidungstendenzen der Vermeidung von Ambivalenzen. Das Ansprechen, das Austragen von Konflikten liegt daher in der Hand der betroffenen Personen, die den dafür notwendigen Mut aufbringen müssen und die damit verbundene Furcht oder Angst zu bewältigen haben. Es gibt kein implementiertes Konfliktmanagement, mit konkreten Ansprechpersonen und Aufgabenverteilungen. Eine Schulung der für das Konfliktmanagement notwendigen Fähigkeiten in einem Konfliktseminar war bisher der Führungskraft vorbehalten, die das im Seminar Erfahrene einmal eingesetzt hat, aber sich der Wirkung nicht sicher ist. Die sich bietende Möglichkeit, eine Diskussion über die Wirkung der Intervention zu führen, wird nicht genutzt. Ambivalenz meidend und die hierarchische Struktur unterstützend nehmen die Mitarbeiter/innen Abstand von einer kritischen Betrachtung der Handlungen oder möglichen Handlungsalternativen der Vorgesetzten. Es dominiert im konjunktiven Erfahrungsraum die Orientierung der Vermeidung des Ansprechens von Konflikten, Auswirkungen auf das Team durch die Vermeidung bleiben unberührt.

6.7. Auswertung Gruppendiskussion Sommer

An der Diskussion nehmen die Stationsleitung und Leiter des Ambulanzbereiches, vier diplomierte Gesundheits- und Krankenschwestern und eine Schülerin teil. Die Diskussion dauert insgesamt eine Stunde und 50 Minuten und wird von Beginn an interaktiv mäßig bis dicht mit knapp aufeinander folgenden Sprecherwechsel geführt. Inhaltlich werden verschiedenen Themenbereiche, wie die verschiedenen Funktionen im Stationsalltag und verschiedene, die Station betreffende Pflgethemen, behandelt.

Nach der Eingangsfrage „Wie sind Ihre Erfahrungen mit Ihrer Teamarbeit?“ sind alle an der Diskussion beteiligt, wobei die diplomierten Gesundheits- und Krankenschwestern in Führungspositionen als primäre Sprecherinnen die Redebeiträge dominieren. Es wird allgemein von einer guten Teamarbeit gesprochen, die durch den Meinungsaustausch in der Supervision forciert wird.

Die Diskussion ist getragen durch Monologe, die beschreibende und erzählende Darstellungen beinhalten. Erfahrungen mit Konflikten werden nicht angesprochen. Erst die exmanente Nachfrage durch die Interviewerin leitet über zu diesem Thema. Auch in diesem Abschnitt überwiegen die Schilderungen der eigenen Erfahrungen. Ein „wir“ wird ganz selten benutzt und konkrete Erfahrungen daraus erzählt.

Die vorliegende transkribierte Passage beginnt ab einer Stunde und 37 Minuten mit der exmanenten Frage und zeichnet sich im Vergleich durch die häufigen Überlappungen aus, welche in der Diskussion nur in fünf weiteren Passagen zu finden sind, die interaktiv dicht in der Ich-Form erfolgen und sich unter anderem mit Themen der Kommunikation und Konflikten mit Ärzten/innen und der Pflege auseinandersetzen.

Aw: Schülerin Beginn Praktikum

Bw: Dipl. Gesundheits- und Krankenschwester

Cw: Dipl. Gesundheits- und Krankenschwester

Dw: Dipl. Gesundheits- und Krankenschwester

Ew: Dipl. Gesundheits- und Krankenschwester

Fw: Dipl. Gesundheits- und Krankenschwester Leitung Ambulanzbereich

Gw: Dipl. Gesundheits- und Krankenschwester Leitung der Station

Xw: Interviewerin

6.7.1. Transkript Passage „Sachliche Annäherung“ aus der Gruppe Sommer

1. X: Ja dann wollte ich noch fragen, wie ihre Erfahrungen sind mit Konflikten
2. im Team?
3. E: @(Hm)@
4. F: L Vielfältig
5. E: L Aha @()@
6. G: A von meiner von meiner Sicht aus als als Stationsleitung ich schätze
7. mich eher ein als Konfliktscheu. @()@
8. E: L @()@
9. G: L aber ich habe in diesen Jahren
10. jetzt sehr viel dazu gelernt weil ich einfach a mitbekommen habe, dass
11. man Konflikten mit Kolleginnen nicht aus dem Weg gehen kann ganz
12. besonders dann nicht, wenn wenn a Patienten darunter leiden. Und (3)
13. da bin ich ganz dankbar dafür für die Kollegen die mir diese Konflikte
14. beschert haben ((lacht)) im Nachhinein weil ich a (3) also weil ich
15. gemerkt habe das meine Aufgabe ist mich vor Patienten zu stellen und
16. für das Patientenwohl einzutreten und ich denke das ist ist ein oder ist
17. immer wieder ein gemeinsamer Lernprozess (2) wo wir sicherlich jetzt
18. schon wo anderse stehen als wie wir vor einem Jahr gestanden sind
19. (3) und das wird weiterhin ein Prozess bleiben.
20. F: Hm und a was ich auch
21. glaube im Bezug auf Konflikt ist wichtig dass ich selber daran arbeite,
22. wie ich umgehe mit Konflikten, also dass ich eine gewisse
23. Konfliktkultur pflege sagen wir es einmal so für mich selber in insofern
24. das ich auch einmal erkenne in der Situation ist ein Konflikt aber da ist
25. besser ich nehme mich jetzt einmal heraus und lasse den Anderen a
26. das besprechen oder ich nehme mir einen Dritten dazu. Weil es bringt
27. manchmal nichts wann ein Konflikt ist zum Beispeil ich habe jetzt einen
28. Konflikt mit einer Kollegin wann wir zwei probieren den Konflikt a
29. auszudiskutieren oder Dings werden wir auf keinen grünen Zweig
30. kommen wenn weil wir einfach oft in gewissen Dingen so verhaftet sind
31. da macht es manchmal wirklich einen Sinn dass ich sage jetzt gehe ich
32. einmal hinaus lasse einmal Zeit oder hole mir jemanden Dritten
33. G: Einzelgespräche,

34. F: L Ja
35. G: Gruppengespräche zu Dritt, Gespräche mit den nächsten
36. Vorgesetzten, Gespräche (.) oder man kann sich einen Supervisor,
37. Einzelsupervisor mit der betreffenden Person oder mit mit einer Gruppe
38. dass man sich dass man einen bestimmten Konflikt was weiß ich betrifft
39. drei Personen sich einen Supervisor dazuholen ((unverständlich)) und
40. versucht den Konflikt aufzulösen
41. F: Aber ich komme immer wieder darauf
42. wenn man gewissen Konflikten generell ausweichen will
43. G: L ein ein
44. F: L oder sich
45. einfach, die holen einen aber so mit einer Geschwindigkeit ein und dass
46. ist der Bumerang wo wo man dann eher größere Probleme
47. zusammen bringt als wenn man manchmal wirklich sagt das ist jetzt ein
48. Problem. Ist jetzt von mir aus ein Problem für mich das ich dann einmal
49. sage ich habe das Problem eventuell weil du das immer sagst zu mir
50. unbewußt oder weil du jeden Tag wenn du hinein kommst das Kasterl
51. zu haust das geht mir einfach irgendwo hin. Sage jetzt irgend einen
52. Blödsinn, (2) wann ich dann a gewisse Sachen so lange mitschleppe
53. bekommen die so ein Eigenleben da komme ich auch immer wieder
54. darauf. Statt dass man es wirklich einmal angeht oder anspricht.
55. G: Auf jeden Fall wichtig.
56. F: Extrem wichtig, darum habe ich auch bei der Frau
57. Direktor mir ausgehandelt dass ich auf jeden Fall zur Supervision gehe
58. weil ich zum Beispiel letztes Mal a letztes Mal haben wir auch gewisse
59. Sachen erarbeitet da da werden dir einfach wieder Sachen bewußt in
60. was für Fallen oder in in was für Muster du immer wieder hineinrutscht
61. (6)
62. C: Und für mich war das Tschuldigung
63. F: Ja
64. C: Für mich war das die erste Supervision @in meinen Leben wo ich mir
65. gedacht habe wie ich hinaus gegangen bin ja die hat etwas gebracht@
66. @()@.
67. G: Jetzt die letzte?

68. C: Hm, stimmt ja wann ich in der Schulzeit war es
 69. sowieso relativ die Supervision und ich mein na gut das war einfach das
 70. Problem im Grunde einfach die Struktur das ganze Arbeiten da war ich
 71. einfach noch nicht so involviert und so, aber dieses mal war wirklich das
 72. war einfach und das hätte wirklich eine Eigendynamik bekommen das
 73. Problem
74. F: L Hm
75. C: L auf der Station und so ist es jetzt ich glaube schon gelöst, ich
 76. war jetzt nicht da, ich glaube schon und ja
77. G: L Nämlich dieses was er da zum
 78. Schluss gemacht hat mit Emotion
79. C: L Hm
80. G: L und sachliche Argumentation
81. C: Stimmt ja
82. G: das bleibt, mir ist das total im Gedächtnis geblieben und
83. F: L Ich habe
 84. letztens meinen Kollegen auch gesagt weil wir haben eine Kollegin die
 85. hat eine Art mit deren wir nicht so leicht können sagen wir es einmal so
 86. und wir zwei haben sich extrem gerieben und zum Beispiel gewisse in
 87. der Pflegedirektion haben schon darauf gewartet dass es kracht, die
 88. haben gewußt wann die Person in unser Team kommt, dann kracht es
 89. sicher und die haben schon darauf gewartet. Ja aber sie haben sich ein
 90. bisschen getäuscht in uns weil
91. E: L @()@
92. F: L wir haben einfach auch Prozesse
 93. durchgemacht und da habe ich mich zum Beispiel bei einen so gen
 94. genannten Jahres oder a Patienteninformationsgespräch bewusst
 95. heraus genommen (.), weil ich ganz genau gewusst habe wir zwei sind
 96. welche die sich eher reiben sondern habe wir haben gemeinsam
 97. besprochen was man eventuell anders haben will was einen was was
 98. eventuell net man nicht findet was okay ist nicht oder was man sich ein
 99. bisschen anders wünscht, Strukturen probiert anders zu machen und
 100. dann habe ich mich bewußt herausgenommen und habe eine andere
 101. Kollegin, die eher neutraler ist, vorgeschickt. Aber nicht das ich dann

102. nicht geredet habe sondern sie hat das Gespräch geführt und nachher
 103. habe ich mit der Kollegin, mit der ja alle sagen wir zwei krachen
 104. zusammen, das tun wir nicht, habe ich dann alleine noch ein Gespräch
 105. gesucht. Und im Endeffekt war der Weg dreimal besser (.)und hat viel
 106. weggenommen
107. C: Ja und das ist was bei uns auch geht dass du es direkt ansprichst
 108. F: L Ja
 109. C: das
 110. du einfach zu dem sagst he ich habe das jetzt so oder so gefunden
 111. oder für mich war das nicht okay oder so
112. F: Ja man muss sich immer
 113. wieder Strategien suchen nicht (5) und das mit den Emotionen habe ich
 114. dann wieder einmal letzens aufgeschrieben (.)sage immer der heilige
 115. Zorn kommt.
116. C: L Bahnhof gell, nein es ist um das gegangen dass man einfach
 117. irrsinnig schnell in Gefühlsebenen kommt bei Entscheidungen eben
 118. auch bei ärztlichen Entscheidungen
119. D: L Hm
 120. C: und nicht auf der sachlichen
 121. bleibt, sondern irrsinnig schnell in die Gefühlsebene reinschlittert.
122. G: Und da war das da war die Situation Ernährung eines
 123. siebenundneunzig Jährigen
124. D: L Hm
 125. G: und es war Wochenende und es hat
 126. am Freitag angefangen und wurde über das Wochenende die
 127. Emotionen hochgeschaukelt ohne zu wissen warum das so gemacht
 128. worden ist
129. D: L Na ich habe das eh gehört
 130. G: L die Anordnenden haben sich dabei etwas gedacht aber
 131. diese Information ist nicht an die Pflegenden weitergegangen und das
 132. hat sich dann in der Supervision
133. D: L Hm
 134. G: aufgelöst und dann eben auch
 135. sachliche Argumentation was hat dazu geführt und die Emotionen dazu

136. D: Hm
137. C: Da waren eher die Emotion im Vordergrund

6.7.2. Interpretation der Passage „Sachliche Annäherung “: Gruppe Sommer

Formulierende Interpretation

- 1 - 137 Thema der Passage: Umgang mit Konflikten im Team
- 1 – 82 OT: Allgemeiner und Persönlicher Umgang mit Konflikten
- 1-2 UT: Frage nach Erfahrungen mit Konflikten
Interviewerin stellt die Frage wie die Erfahrungen der Gruppe mit Konflikten sind.
- 3 – 33 UT: Persönliche Erfahrung im Umgang mit Konflikten
Der Umgang mit Konflikten ist ein gemeinsamer Lernprozess, der nie still steht.
- 33 – 40 UT: Allgemeine Möglichkeiten für den Umgang mit Konflikten
Konkrete Möglichkeiten, die sich für eine Konfliktbearbeitung ergeben.
- 41 – 55 UT: Auswirkung von Konfliktvermeidung
Konflikte und Probleme werden durch nicht Bearbeitung viel größer.
- 56 – 82 UT: Eine erlebte Supervision
In der Supervision können Probleme besprochen werden.
- 83 – 121 OT: Konflikt diagnose und Konfliktmanagement
- 83 – 91 UT: Kommunikationsschwierigkeiten mit einer nicht anwesenden Kollegin
- 92 – 106 UT: Umgang mit Kommunikationsschwierigkeiten
Betroffene haben direktes Gespräch geführt und darauffolgend andere Strukturen probiert.
- 107 – 115 UT: Konfliktlösungs-Strategien
Im Team kann man Irritationen direkt ansprechen und es müssen immer wieder neue Strategien gesucht werden.
- 116 – 121 UT: Sachliche vs. Emotionale Bearbeitung
Man gerät sehr schnell von der sachlichen Ebene in die emotionale Ebene.
- 122 – 137 UUT: Sachliche vs. Emotionale Beteiligung bei einem konkreten Konflikt

Situation mit einem Patienten, welche sich an einem Wochenende zugetragen hat.

Reflektierende Interpretation

1-2 Exmanente Frage Xw

Da die Gruppe in der Diskussion über Ihre Teamarbeit die Erfahrungen mit Konflikten noch nicht angesprochen haben, stellt Xw die exmanente Frage „Wie ihre Erfahrungen sind mit Konflikten im Team?“. Ihr vorausgegangen ist eine immanente Frage zur Interdisziplinären Teamsitzung.

Die Frage dient als Aufforderung, ganz allgemein über die gemachten Erfahrungen zu erzählen, Xw ging davon aus, dass es bereits Erfahrungen gibt.

3 Ratifizierung Ew

Diese parasprachliche Äußerung „Hm“ welche mit einem Lachen betont wird, kann als „Welch heikle Frage“, als Hinweis verstanden werden, dass es tatsächlich Konflikte gibt und dass das kein einfaches Thema ist. Auch kann es eventuell schon als Teil einer Proposition verstanden werden.

4 Proposition Fw

Kurz und prägnant gibt E die erste Antwort auf die Frage von Y. „Vielfältig“ kann als „ja wir haben schon viele Erfahrungen gesammelt“ verstanden werden und deutet auch an, dass es dazu einiges zu sagen gibt, dass es aber auch nicht so leicht ist, das zu erzählen.

5 Ratifizierung Ew

Diese parasprachliche Äußerung „Aha“ lachend gesprochen, drückt die Verwunderung über das „Vielfältig“ aus. Als würde Ew etwas zum ersten Mal hören.

6-7 Proposition Theorie über das eigene Selbst in Form einer Beschreibung Gw

Es folgt kein gemeinsames Erzählen, wie intuitiv für eine Realgruppe erwartet, sondern die Einschätzung einer Person zum persönlichen Umgang mit Konflikten, als würde sich der Umgang mit Konflikten beim Einzelnen abspielen. Hier dokumentiert sich eine Distanz in doppelter Hinsicht, zum einen in der inhaltlichen Aussage sich als konfliktscheu einzuschätzen, eine Einschätzung über sich selbst als Stationsleitung und zum anderen eine Distanzierung zum gemeinsamen Konflikthandeln im Team. Dazu passt auch die Form einer Entschuldigung an die

Gruppe, für nicht wahrgenommene und besprochene Konflikte die dieser Einschätzung vorangegangen sind.

8 Validierung Ew

Die parasprachliche Äußerung, die die Zustimmung auf die Feststellung „Ich schätze mich eher ein als Konfliktscheu“ ausdrückt.

9-19 Elaboration Exemplifizierung in Form einer Beschreibung Gw

Bevor Ew genauer auf die Zustimmung eingehen kann, relativiert Gw mit dem „aber“ die Aussage konfliktscheu in eine Richtung. In den Jahren der Auseinandersetzung hat ein persönlicher Lernprozess stattgefunden. In der Form, dass sie Konflikten mit Kollegen/innen nicht aus dem Weg geht, vor allem wenn sie in ihrer Rolle als Anwältin gefragt ist, wenn Mitarbeiter/innen einen Konflikt mit Patienten/innen haben und die Patienten/innen betroffen sind, „darunter leiden“. Ihre Funktion ist die der Schützenden. Das konfliktscheu in Hinsicht auf ihre Rolle als Konfliktpartei hebt sie damit nicht auf, ist auch kein Thema. Dieses Schweigen kann der Ausdruck dafür sein, dass die Thematik als unangenehm, eventuell sogar als Tabuthema verstanden wird oder auch als Strategie im Umgang mit Konflikten; bei Konflikten wird nicht Stellung bezogen, kein Öl ins Feuer geschüttet, der Konflikt verschwindet so von alleine. Das passt auch dazu, dass eine Beschreibung des genannten gemeinsamen Lernprozesses ausbleibt z.B. wer genau betroffen ist, wie der Stand des Prozesses vor einem Jahr war, wie er jetzt ist, welche Auslöser die Entwicklung ermöglicht haben, die eigene und gemeinsame Sicht und Erfahrungen damit.

20-33 Ratifizierung und Opposition F

Mit dem „Hm“ signalisiert Fw, dass sie einen Sinngehalt wahrgenommen hat, auf den sie reagiert. Sie bleibt beim Thema von Gw, geht aber in Opposition zu Gw, in dem sie die Rolle der Anwältin und das „konfliktscheu sein“ als unbestätigt und unzureichend stehen lässt. Der Orientierungsrahmen wird um den intrapersonalen Umgang mit Konflikten erweitert und konkret verbalisiert. Die Wichtigkeit, „dass ich selber daran arbeite, wie ich umgehe mit Konflikten, dass ich eine gewisse Konfliktkultur pflege“ im Umgang mit den eigenen Anteilen, als allgemeine Beschreibung heraushebt. Die Opposition ist nicht als Widerspruch formuliert, wäre sie das, würde es ein klares Nein bedeuten, ein Konflikt, nach Luhmann. Sie relativiert hiermit die Opposition, nimmt das konfliktscheu ernst, es ist ihr bekannt, sie fordert die, die auf der gleichen Hierarchieebene steht, nicht heraus. Wie sie Konflikte erkennen kann, bleibt offen. Im Folgenden beschreibt sie die

Konfliktlösungsstrategien des Herausnehmens und des Hinzuziehens einer dritten, nicht beteiligten Person. Im Interpersonalen Umgang wird das Ich herausgenommen, der eigenen Kommunikationsfähigkeit klare Grenzen gesetzt.

33 & 35-40 Elaboration Exemplifizierung in Form einer Beschreibung Gw

Im nahtlosen Übergang beginnt Gw ihre eigene Beschreibung. Gw bezeichnet die neutrale dritte Person konkret als nächster Vorgesetzter und Supervisor. Als Stationsleitung ist sie für die Mitarbeiter/innen die nächste Vorgesetzte. Die genannte Konfliktscheue und die Funktion als Anwältin sprechen jedoch gegen diese Funktion einer neutralen Dritten. Zwei konträre Orientierungen, die des Schweigens und des Ansprechens in einer Position. Die Hierarchie fordert etwas, was persönlich schwer zu leisten ist. Eine Ambivalenz ist hier sichtbar, die einen psychischen Konflikt bedingt. In Folge lässt Gw offen, wie die Erfahrungen mit gemeinsamen Versuchen, Konflikte aufzulösen, sind und ob Versuche gelungen oder gescheitert sind. Das ist nachvollziehbar, da eine offene Kommunikation diese zum Vorschein bringen und als Scheitern in der Rolle als Führungskraft gesehen werden kann. Mit allen Konsequenzen für die eigene Person und für das Team. Schweigen, für das Gw sich auch vor Ort entscheidet, hat somit eine die eigene Person schützende Funktion.

34 Validierung Fw

Durch ein „ja“ bestätigt Fw den nahtlosen Übergang, die Fortführung der Beschreibung durch Gw.

41-42 & 44-54 Proposition Fw

Mit dem „aber“ signalisiert sie einen Einwand, vielleicht einen Zweifel an der von Gw angedachten Möglichkeit, die Charaktereigenschaft konfliktscheu und die Rolle einer Vorgesetzten unter einen Hut zu bringen. Fw bringt diesen Zweifel in der distanzierten, unpersönlichen aber konfliktfreien Formulierung „wenn man Konflikten generell ausweichen will“ zum Ausdruck. Fw baut die sich daraus ergebene Konsequenz zu einem negativen Gegenhorizont aus, das Ausweichen, das Schweigen ist ein Bumerang, es entstehen noch größere Probleme und die Intensivierung eines psychischen Konfliktes und diese bekräftigt die Orientierung des Ansprechens von Problemen.

43 Ratifizierung

Gw setzt mit „ein ein“ zu einer Fortführung an, wird durch Fw unterbrochen.

55 Validierung Gw

Bestätigt die Wichtigkeit des Ansprechens.

56-61 Elaboration der Proposition Fw

Es folgt ein Beispiel in Form einer Beschreibung zur Wichtigkeit des Ansprechens. Fw hat sich bei der Pflegedirektorin, der obersten Hierarchieebene, den Besuch bei der Supervision ausgehandelt. Es fehlt die Begründung dieser Verhandlung. Eventuell sieht sie hier die Möglichkeit eines Neins von Gw oder des Teams zu ihrem Besuch der Supervision im Team, dem sie nicht direkt zugehörig ist. Dieses Nein wird durch die Erlaubnis der obersten Hierarchieebene unmöglich gemacht. Das kommt auch dadurch zum Ausdruck, dass keinerlei Einwand von Seiten der Diskutierenden zum gemeinsamen Besuch erfolgt. In der letzten Supervision sind Sachen erarbeitet und die Fallen und Muster bewußt geworden. Mit dieser Unklarheit, dem Vermeiden konkreter Beispiele und „Wir“ Erfahrungen schließt sie sich der allgemeinen Vorgehensweise an. Aber es stellt sich hier auch die Frage, ob dies als Ausdruck gelesen werden kann, dass der Interviewerin kein Einblick in die Alltagspraxis gewährt werden will.

62 & 64-66 Opposition Cw

Nach einer längeren Pause von sechs Sekunden tritt Cw erstmalig in die Kommunikation ein. Sie entschuldigt sich bei Fw für das Ergreifen des Wortes und gleich vorweg für ihre oppositionelle Haltung. Lachend relativiert sie die Generalisierung der immer wirkungsvollen Supervision von Fw und Gw. Nur die letzte Supervision hat ihr etwas gebracht.

63 Validierung Fw

Fw bestätigt durch ein Ja die Fortführung der Kommunikation durch Cw.

67 Frage durch Gw

Nachfrage von Gw an Cw ob sie die letzte Supervision meint.

68-73 Proposition Cw

Die Supervisionen im Vorfeld konnten ja gar nichts bringen, da in Schülerzeiten sowieso relativ und als junge diplomierte Schwester ist man nicht involviert, kann keine Erfahrung einbringen. Insgesamt bringt das die Orientierung, es braucht Zeit, um zum Vollmitglied eines Teams zu werden und erst dann kann man auch Mitreden, auf den Punkt. Jetzt gab es ein Problem, das für sie durch die letzte Supervision entschärft wurde.

74 Ratifizierung Fw

Das kurze unbetonte Hm gibt keinen Anschluss darüber, wem oder was es gebührt.

75-76 Frage Cw

Mit einer Suggestivfrage an das Team will sie wissen, ob das Problem auch auf der Station, also auch für die Kolleginnen, gelöst ist.

77-78 & 80 & 82 Transposition und Proposition Gw

Gw gibt keine Bestätigung, dass im Team eine Problemlösung stattgefunden hat. Es folgt keine „Wir“ Erfahrung, das „Wir“ wird in seiner Tabuisierung aufrecht erhalten. Gw schließt hier ab und beschreibt das thematische Vorgehen des Supervisors und das davon etwas im Gedächtnis geblieben ist.

79 Ratifizierung Cw

Das kurze unbetonte Hm gibt keinen Anschluss darüber, wem oder was es gebührt.

81 Validierung Cw

Cw bestätigt die Thematisierung der sachlichen und emotionalen Argumentation durch den Supervisor.

83-90 & 92-106 Proposition Fw

Fw erweitert das Ansprechen von Problemen um den eigenen Handlungsspielraum im Konfliktmanagement. Eine bereits bekannte Kollegin, mit der sie sich im Vorfeld schon gerieben hat, kam in das Team und anstatt es krachen zu lassen hat sie sich entschieden, in die Gegenrichtung zu steuern, sie hat sich als potentielle Konfliktpartei gar nicht zur Verfügung gestellt. Sie hat die sachliche Argumentation vorgezogen und als erfolgreich erfahren. Wie sich die zurückgenommenen Emotionen zu Gunsten des Betriebsklimas, ausgewirkt haben, bleibt offen.

107 & 109-111 Proposition Cw

Cw erweitert den Handlungsspielraum um das Ansprechen der Emotionen, in dem „für mich war das nicht okay“.

108 Validierung Fw

Fw bestätigt das direkte Ansprechen.

112-115 Validierung Fw

Fw bestätigt das Ansprechen der Emotionen, in Form der negativen Emotion Zorn, dieser kommt als Konsequenz, als negativer Gegenhorizont, wenn man Probleme nicht anspricht. Die erwartete Beschreibung oder Erzählung von Beispielen bleibt aus.

116-118 & 120-121 Proposition Cw

Die Emotionen entstehen zum Beispiel bei ärztlichen Entscheidungen, wie im Fall der Ernährung eines konkreten Patienten.

119 & 124 Ratifizierung Dw

Beide kurze unbetonte Hm geben keinen Anschluss darüber, wem oder was sie gebühren.

125-128 & 130-132 Elaboration Exemplifizierung in Form einer Beschreibung Gw

Die Beschreibung des Falles eines konkreten Patienten geht nahtlos in die Kompetenz von Gw über, obwohl sie am Wochenende gar nicht anwesend ist. Die Emotionen wurden intensiv, da die ärztliche Entscheidung von Seiten der Ärzte nicht kommuniziert wurde, daher nicht nachvollziehbar war, nicht mitgetragen werden konnte. Wie sich diese Emotion auf die Arbeitsbeziehung zwischen Pflege und Ärzteschaft ausgewirkt hat, bleibt offen. In der Supervision wurde die Thematik besprochen.

129 Ratifizierung Dw

Dw bestätigt etwas Gehörtes; was das Gehörte war, wird hier nicht klar.

133 & 136 Ratifizierung Dw

Beide kurzen unbetonten Hm geben keinen Anschluss darüber, wem oder was sie gebühren.

134-135 & 137 Konklusion im Modus einer Validierung einer Orientierung Gw

Die Supervision brachte eine Auflösung. Die Orientierung, die Behandlung von Emotionen mit einem neutralen Dritten ist zielführend, wird von Gw bestätigt.

6.7.3. Zusammenfassung zentraler Rahmenkomponenten der Gruppe Sommer

Die Diskussion in der Passage ist durch einen harmonischen Diskursmodus getragen, wobei Gw und Fw, die in der Hierarchieebene oben Stehenden, die Redebeiträge und Inhalte dominieren, als systemimmanentes Beispiel für die Unterstützung der vorhandenen hierarchischen Struktur.

Das von Simon (2010) formulierte Prinzip, dass - solange ein strittiger Punkt nicht in die Kommunikation gebracht wird - aktuell kein Konflikt, keine Konfliktkommunikation stattfindet, zieht sich als Orientierung wie ein roter Faden durch die Diskussion und findet sich auch in den Beschreibungen zum Arbeitsalltag. Das Ausweichen, das Schweigen lässt jedoch die Probleme, die Emotionen wie einen Bumerang zurückkehren, formuliert sich als Konsequenz zu einem negativen Gegenhorizont.

Diese Konsequenz wird durch die Orientierung des Ansprechens von Problemen reduziert. Das Ansprechen ist zum einen in der Supervision möglich und zum anderen in der direkten sachlichen Kommunikation der Betroffenen, in der die Themen, über die eine Auseinandersetzung entstanden sind, behandelt werden. Die entstandenen Emotionen können exklusiv in der Supervision angesprochen werden und erfahren damit einen eigenen Umgang. Diese Trennung von Sach- und Beziehungsebene im Konfliktmanagement im Pflegealltag lässt Ambivalenzen vermuten, da die Kommunikation immer auf beiden Ebenen abläuft. Durch den im System etablierten Bearbeitungsaufschub liegt der unmittelbare Umgang mit Emotionen und deren Reduzierung vorerst nur bei der betroffenen Person selbst. Sind dafür notwendige intrapersonale emotionale Ressourcen, wie die der Emotionsregulation⁴ wenig bis kaum vorhanden, kann das Auswirkungen auf das Team haben und bietet der Weiterführung von Konflikten und kalten Konflikten hinreichend Raum zu gedeihen. Andererseits kann bei vorhandenen emotionalen Ressourcen der emotionale Abstand bis zur zeitnahen Bearbeitung in der Supervision einer positiven Konfliktbearbeitung dienlich sein.

6.8. Auswertung Gruppendiskussion Herbst

An der Diskussion nehmen die Stationsleitung, vier diplomierte Gesundheits- und Krankenschwestern/pfleger, und zwei Pflegehelferinnen teil. Die Diskussion dauert insgesamt eine Stunde und 32 Minuten und wird von Beginn an rege geführt.

Nach der Eingangsfrage „Wie sind Ihre Erfahrungen mit Ihrer Teamarbeit?“ wird von einem guten Team gesprochen, das Team wird beeinflusst durch Ärzte/innen und Patienten/innen. Die Stationsleitung will nicht im Mittelpunkt sein, alles soll in Bewegung sein, im Team werden Entscheidungen, Zielvereinbarungen gemeinsam getroffen und Ziele auch gemeinsam erarbeitet. Das positive Denken ist dabei wesentlich und wirkt sich förderlich auf die Arbeit aus.

Im Diskussionsverlauf sind alle an der Diskussion beteiligt, die durch beschreibende und erzählende Darstellungen getragen ist. Es wird häufig überlappend gesprochen.

⁴ Emotionsregulation definiert Egloff (2009, zitiert nach Gross 2002, S. 715) „als einen Prozess, durch den Personen beeinflussen, welche Emotionen sie haben, wann sie diese haben und wie sie diese empfinden und ausdrücken. Diese Prozesse können automatisch oder kontrolliert sein, ihren Ansatzpunkt an verschiedenen Stellen der Emotionsgenese haben und Effekte auf einer oder mehreren Reaktionsebenen aufweisen“.

In den durchschnittlich ca. 2 ½ Minuten dauernden Passagen werden die unterschiedlichen Sichtweisen auf das Team besprochen, der Umgang mit Arbeitsbelastungen erfährt dabei die längste und interaktiv mäßige Bearbeitung. Konkrete Erfahrungen mit Konflikten werden nicht angesprochen. Erst die exmanente Nachfrage durch die Interviewerin leitet über zu diesem Thema. Die vorliegende transkribierte Passage „Allgemeine Annäherung“, die nach 41 Minuten durch die Interviewerin eingeleitet wird und insgesamt 6 Minuten dauert, hat im Vergleich mit der Behandlung anderer Themen eine längere Bearbeitungszeit, ist besonders ausgezeichnet durch immer wieder vorhandene größere Pausen beim Sprecherwechsel, wenig Überlappungen und mäßige Interaktivität. Sie dient somit als thematische Aufwärmphase für die Gruppe. Nach einem kurzen Monolog und einem kurzen Dialog kommt nach 50 Minuten die zweite transkribierte Passage „Umgang mit Emotionen“, in der die Gruppe interaktiv dicht, mit häufigem Sprecherwechsel und häufiger Überlappung die Essenz des Umgangs mit Konflikten herausarbeitet. Es beteiligen sich in beiden Passagen alle Anwesenden an der Diskussion. Die darauf folgenden Passagen sind interaktiv mäßig dicht, gelten allgemeinen Themen, dem Umgang mit verschiedenen Meinungen und der Konfliktaustragung mit Ärzten/innen.

Aw: Dipl. Gesundheits- und Krankenschwester und Lehrschwester

Bw: Dipl. Gesundheits- und Krankenschwester

Cm: Dipl. Gesundheits- und Krankenpfleger

Dw: Pflegehelferin

Ew: Pflegehelferin

Fw: Dipl. Gesundheits- und Krankenschwester und Stationsleitung

Gw: Dipl. Gesundheits- und Krankenschwester

6.8.1. Transkript Passage „Allgemeine Annäherung“ aus der Gruppe Herbst

1. X: Ich habe noch eine Frage und zwar, wie sind Ihre Erfahrungen mit
2. Konflikten im Team? ((räuspern))
3. (8)
4. B: Weiß ich nicht, ob die immer ausgesprochen werden.
5. Cm: Ich wollte gerade
6. sagen, wenn die gleich angesprochen werden, gibt es keine Probleme.

7. (2)
8. B: Werden die immer ausgesprochen?
9. Cm L Nicht immer, aber es bessert sich
10. B: L Weiß ich nicht
11. E: Ich glaube man kann sie nicht immer aussprechen, ich glaube
12. dass es manchmal gescheiter ist, man sagt nichts, das kommt auf die
13. Situation darauf an. Manchmal ist es gut, wenn du gleich was sagst,
14. manchmal ist es gut du sagst nichts. Aber dann tragst du es halt auch
15. herum und und.
16. (3)
17. A: Und hinterrucks soll es gar nicht passieren nicht?
18. E: LJa
19. B: LJa auch nicht vor allen
20. Anderen
21. A: Was ja leichter passiert wenn du es mitträgst gell.
22. E: Ja
23. A: Und
24. passiert es, dass es dann hinterrucks herauskommt das ist
25. E: Ja aber
26. oder man sagt gar nichts, dass du es halt hinunterfrisst oder so nicht?
27. A: L Hm
28. E: L Ist auch nicht das Ideale aber
29. A: oder zusammenstaut
30. E: L Ja; aber manchmal kannst du es vielleicht auch gar
31. nicht gleich ansprechen

6.8.2. Interpretation der Passage „Allgemeine Annäherung“ aus der Gruppe Herbst

Formulierende Interpretation

1-31 Thema der Passage: Erfahrungen mit Konflikten

1-31 OT: Umgang mit Konflikten im Team

- 1-3 UT: Frage nach Erfahrungen mit Konflikten
Interviewerin stellt die Frage wie die Erfahrungen der Gruppe mit Konflikten sind.
- 4-16 UT: IST-Stand Konflikte im Team
Klärung, ob Konflikte immer angesprochen werden.
- 17-31 UT: Wie Konflikte ansprechen?
Das Ansprechen soll nicht vor Anderen und mit Anderen geschehen

Reflektierende Interpretation

1-2 Exmanente Frage Xw

Xw stellt die exmanente Frage, „Wie sind ihre Erfahrungen mit Konflikten im Team?“. Die Frage dient ganz allgemein als Aufforderung über die gemachten Erfahrungen zu erzählen, Xw ging davon aus, dass es bereits Erfahrungen gibt.

3 Pause

Es folgt eine 8 Sekunden lange Pause, die dem Nachdenken über die gestellte Frage dient.

4 Proposition Bw

Bw formuliert die Frage, ob Konflikte immer ausgesprochen werden. Bw übernimmt die implizierte Feststellung von Xw, dass es Konflikte und die Erfahrungen damit gibt.

5-6 Proposition Cm

Laut Cm gibt es Konflikte, das steht auch für ihn außer Diskussion. Cm propagiert das Ansprechen, wenn Konflikte gleich angesprochen werden, gibt es keine Probleme.

7 Pause

Es folgen 2 Sekunden Pause

8 Frage Bw

Auf die erste Frage von Bw antwortet Cm, die Antwort ist für Bw noch nicht ausreichend. Mit der Wiederholung der Frage, ob Konflikte immer ausgesprochen werden, will sie auch eine Antwort von den anderen Anwesenden provozieren, damit auch sie Stellung beziehen. Wie Bw es selbst handhabt, geht daraus nicht hervor. Für sie mögen Konflikte angesprochen werden, aber eventuell nicht ausgesprochen, in Form einer gemeinsamen Bearbeitung mit abschließender Auflösung des Konflikts.

9 Elaboration Cm

Cm antwortet ein zweites Mal, der Weg geht in die richtige Richtung. Wer oder was sich noch verbessern sollte, bleibt offen.

10 Validierung Bw

Bw bezweifelt die Verbesserung

11-15 Elaboration Exemplifizierung in Form einer Beschreibung Ew

Ew beantwortet die Frage von Bw, bezieht sich auf das Aussprechen. Jeder Konflikt hat seine eigene Dynamik, da ist immer im konkreten Fall zu überlegen, was zu tun ist, etwas sagen oder nichts sagen. Aber das Schweigen hat seinen Preis. Das „Es“ erhält keine Beschreibung oder Erzählung, es fehlen die Worte, hat aber Gewicht und wird herumgetragen. Das spricht für eine Eskalation auf der Beziehungsebene, hier entwickeln sich negative Emotionen, die schwer in Worte zu fassen sind. Eventuell trägt sie gerade etwas herum.

16 3 Sekunden Pause

17 Elaboration Aw

Aw nähert sich der Orientierung des Aussprechens durch die Kreation eines negativen Gegenhorizontes, indem sie das Aussprechen hinter dem Rücken der Betroffenen, welches nicht passieren soll, als Appell an die Anwesenden formuliert. Der Appell impliziert, dass Aw diese Vorgehensweise bekannt ist, ihr vielleicht sogar selbst wiederfahren ist. Hinter dem Rücken heißt, es ist unbekannt, wen die Gegenpartei in den Konflikt involviert, wer als Verstärkung in dessen Boot geholt wurde oder wird und dies beeinträchtigt dadurch die Kommunikation zu den nicht betroffenen Teammitgliedern. Das nachfolgende „nicht“, verkleidet den Appell als Frage an die Anwesenden, das nimmt die Schärfe.

18 Validierung Ew

Ew bejaht, dass es nicht passieren soll und fühlt sich persönlich vom Appell nicht angesprochen, sie unterstützt ebenfalls die Orientierung des Aussprechens.

19-20 Elaboration Bw

Auch Bw bejaht den Appell, fühlt sich nicht angesprochen und distanziert sich damit vom „hinter dem Rücken aussprechen“. Eine weitere explizite Distanzierung erfolgt zum Aussprechen vor allen Anderen, vor dem Team und damit offenbart sie ihre Orientierung, die des direkten Aussprechens von Konflikten mit der betroffenen Konfliktpartei, ohne Zuhörer/innen.

21 & 23-24 Elaboration Aw

Aw sieht das Herumtragen eines Konfliktes, das Schweigen als Ursache für das hinter dem Rücken Aussprechen und sucht mit dem abschließenden „gell“ die Bestätigung der gemeinsamen Erfahrungen der Anwesenden.

22 & 25-26 Validierung und Elaboration Ew

Ew bestätigt Aw mit einem Ja und relativiert es nachfolgend mit einem aber. Das Schweigen und das hinter dem Rücken Aussprechen haben unangenehme Folgen und sollten daher im Vorfeld auf die Waage gelegt werden.

27 Ratifizierung Aw

Mit dem Hm wird nicht klar, worauf sie sich bezieht.

28 Elaboration Ew

Auf der Waage liegend ergibt, dass das Schweigen nicht ideal ist, es mit körperlichen und psychischen Unannehmlichkeiten verbunden ist.

29 Validierung Aw

Das Schweigen provoziert einen Stau, als unangenehme Folge.

30-31 Zwischenkonklusion Ew

Die unangenehmen Folgen des Schweigens sind manchmal zu tragen, da die Möglichkeiten des Ansprechens nicht gegeben sind. Offen bleibt, was das Ansprechen verhindert. Für sie bleibt weiterhin unklar, welche der beiden Orientierungen sie präferieren soll, es gibt bei beiden Varianten deutliche Nachteile.

6.8.3. Transkript der Passage „Umgang mit Emotionen“ aus der Gruppe Herbst

137. F: Wann ich es
 138. anders aussagen, anders formulieren vielleicht habe ich es nicht richtig
 139. formuliert, also in in der Emotion ist es vielleicht besser man man man
 140. spricht nicht dann noch darauf eben ah Ding ah ist vielleicht gescheiter
 141. man wartet einmal bis
 142. B: L Bis zum streiten anfangen
 143. F: L die Emotion genau
 144. D: Genau hin und wieder
 145. wäre es gut
 146. G: Echt?
 147. F: L Du meinst ein Streiterl ab und zu?
 148. G: L A sofort @()@
 149. @(Allgemein)@

150. G: So richtig laut werden, so richtig fa
151. B: L Nein laut nicht
152. @Allgemein@
153. G: Volle Bulle schreien
154. E: L Ja das wäre schon ganz ideal
155. G: Wäre manchmal schon
156. auch gut
157. F: L Was wollt Ihr laut werden?
158. G: L So laut schreien so richtig
159. A: Rausgehen
160. und voll richtig
161. G: So richtig
162. F: L Ja draußen kannst eh schreien
163. @Allgemein@
164. D Ich habe einmal einmal, nicht im Dienst sondern ()
165. B: L Alle nach dem Dienst schreien draußen
166. D: einmal habe ich so eine Wut bekommen auf ein in einer bestimmten
167. @Situation @, da habe ich einmal zur Kastentür getreten, das hat so
168. gutgetan @das hat mir voll getaugt@
169. B: Die Tischlade ist schön in der
170. Ecke (gesteckt)
171. Cm: L Das sind dann Sandkisten-Kinderspielereien
172. @Allgemein@
173. D: (Ups das war gut) das ist, das hat dann zwei Vorteile
174. für die die Wut haben und für die die zum Rauchen aufhören
175. wollen @(.)@ ()
176. E: Da gibt es so Säcke die was du
177. so runterhaust dann voller Zorn nicht (.) das ist da gibt es verschiedene,
178. so wie du ein Glas zusammenhaust und, kennst du das nicht?
179. G: L Nein
180. D: L Wut Wut
181. B: L Wutbälle
182. D: Wutbälle ja genau
183. B: L Genau

184. E: L Ich glaube, dass jeder so einen haben @müßte@
 185. Genau
 186. E: L Wird eingesammelt dann
 187. B: L @In der Spüle ich gehe kurz Wutball werfen@

6.8.4. Interpretation der Passage „Umgang mit Emotionen“ aus der Gruppe Herbst

Formulierende Interpretation

137-187 Thema der Passage: Erfahrungen mit Konflikten

137-187 OT Umgang mit Emotionen in Konflikten

142-164 UT: Streit austragen

Ein Streit wäre ab und zu sehr gut

165-187 UT: Umgang mit vorhandener Wut

165-176 UUT: Kastentür treten

In der Wut die Kastentür treten hat sehr gut getan. Das Kasten treten ist auch nützlich für diejenigen, die mit dem Rauchen aufhören wollen.

176-187 UUT: Wutbälle werfen

Es gibt Wutbälle, da sollte ein jeder so einen haben und sich damit zurückziehen können

Reflektierende Interpretation

137-141 Proposition Fw

Fw formuliert in anderen Worten noch einmal ihre Orientierung, in der Emotion sei es besser zu schweigen.

142 Proposition Bw in Opposition Fw

Bw vollendet den angefangenen Satz von Fw nicht in Fws Sinne, man wartet einmal bis die Emotionen sich legen, sondern man wartet bis zum Streitbeginn, als Enaktierungsproblem ihrer Orientierung, dem Aussprechen.

143 Elaboration Fw

Fw bestätigt die vorhandenen Emotionen.

144-145 Validierung Dw

Dw bestätigt mit einem genau den von Bw genannten Streit.

146 Frage Gw

Mit dem „echt“ stellt sie die Frage in den Raum, ob Dw und Bw wirklich der Meinung sind, dass ein Streit als negativer Gegenhorizont zum Aussprechen hin und wieder gut wäre.

147 Frage Fw Streit als negativer Gegenhorizont zum Ansprechen

Fw konkretisiert mit ihrer Frage ob sie es richtig verstanden hat, dass Bw und Dw einen Streit ab und zu gut finden.

148 Frage Gw

Überlappend zu Fw setzt Gw an und holt mit dem betonten „sofort“ die Möglichkeit eines Streites in die laufende Diskussion, wobei sie mit dem anschließenden Lachen signalisiert, dass sie die Option für sich nicht in Erwägung zieht.

149 Ratifizierung Allgemein

Das allgemeine Lachen dient der Spannungsreduktion, da der Streit jetzt mitten in der Runde Gestalt angenommen hat.

150 Elaboration Gw

Gw bestätigt den Streit als negativen Gegenhorizont des Aussprechens und will dem Streit durch die Lautstärke noch Gewicht geben, der den Emotionen Ausdruck verleiht.

151 Elaboration Bw

Bw benötigt die Lautstärke für einen Streit nicht.

152 Ratifizierung Allgemein

Allgemeines Lachen

153 & 155-156 Elaboration Gw

Gw wiederholt die Lautstärke in einem Streit mit einer anderen Formulierung und bestätigt die gute Wirkung und eröffnet einen positiven Gegenhorizont. Sie wirkt überrascht über diese Entwicklung in der Diskussion.

154 Validierung Ew

Ew bestätigt, dass das Schreien auch für sie ganz ideal wäre und die Befreiung der emotionalen Spannung wird zum positiven Gegenhorizont, der das Streiten als negativen Gegenhorizont nun nicht mehr benötigt.

157 Frage Fw

Fws Frage drückt ihre Überraschung aus, über die gerade formulierten Emotionen und das Bedürfnis ihrer Mitarbeiterinnen, diese Emotionen mittels Schreien zu reduzieren.

158 & 161 Validierung Gw

Gw bekräftigt das laute Schreien als positiven Gegenhorizont zwei Mal, die Überraschung ist überwunden.

159-160 Elaboration Aw

Aw erweitert um die Enaktierung, dass das Schreien für die Anwesenden draußen möglich ist.

162 Validierung Fw

Fw gibt als Stationsleitung Aw das okay für das Schreien außerhalb der Institution und es schwingt das unausgesprochene aber mit, dass dieses okay die Räumlichkeiten im Inneren nicht mit einbezieht.

163 Ratifizierung Allgemein

Allgemeines Lachen

165 Validierung Bw

Bw spricht überlappend zu Dw und formt ein bestätigendes Bild aller schreienden Teammitglieder, die nach dem Dienst ihren Emotionen freien Raum lassen.

164 & 166-168 Elaboration Exemplifizierung in Form einer Erzählung Dw

Außerhalb des Dienstes, wo ist unverständlich, hat Dw ihre Wut durch ein Kastentür treten reduziert. Das lachend gesprochene „in einer bestimmten Situation“, holt die Anwesenden in ihre Erzählung, die die Situation zu kennen scheinen.

169-170 Elaboration Bw

Die Wucht des Emotionsausdruckes von Dw wird durch Bw verbal demonstriert.

171 Opposition Cm

Die in dieser Passage erste Wortmeldung von Cm spricht gegen die Vorgehensweise der weiblichen Kolleginnen, welche Cam als Spielereien von Kindern beschreibt und sich damit auch von den vorhandenen Emotionen distanziert. Seine Orientierung ist die des Ansprechens auf der sachlichen Ebene.

172 Ratifizierung Allgemein

Der Vorwurf an den weiblichen Anwesenden wird durch das allgemeine Lachen reduziert und wirkt weniger ernst.

173-175 Elaboration Dw

Dw verstärkt die Enaktierung des Kastentür Tretens als Vorteil für die Wütenden und Rauchenden die damit negative Emotionen reduzieren können.

176-178 Elaboration Ew

Das Enaktierungspotential wird um Säcke, die im Zorn wie Glas geschmissen werden können, erweitert.

179 Validierung Gw

Verneint das Wissen um Bälle für die Wut.

180-183 Validierung Dw und Bw

Dw und Bw bestätigen ihre Kenntnisse über die Wutbälle von Ew.

184 & 186 Konklusion im Modus einer Generalisierung einer Orientierung Ew

Ein Wutball wird für alle Teammitglieder gefordert, damit alle die positive Wirkung des Wutball Schmeißens erfahren können. Jeder für sich befreit sich von negativen Emotionen und dadurch kann das Aussprechen als Orientierung für alle realisiert werden.

185 & 187 Konklusion im Modus einer Generalisierung einer Orientierung Bw

Bw bestätigt die Konklusion von Ew und erweitert die Enaktierung, in dem sie die zuerst nach außerhalb der Station verwiesene Emotionsreduzierung, auf die Station, in die Spüle hereinholt und somit auch im Pflegealltag als realisierbar formuliert.

6.8.5. Zusammenfassung zentraler Rahmenkomponenten der Gruppe Herbst

Die Passage „allgemeine Annäherung“ zeichnet sich durch Pausen zu Beginn und distanzierten „Man“ Beschreibungen aus, die eine anfängliche Unsicherheit mit dem Thema signalisieren, In der Passage „Umgang mit Emotionen“ finden sie in einen „Ich und Wir“ beschreibenden und erzählenden Diskursmodus, einen persönlich involvierten Kommunikationsstil. Die Diskussion ist getragen durch die Abwägung der negativen Gegenhorizonte des An- und Aussprechens von Konflikten. Ein negativer Gegenhorizont des An- und Aussprechens ist das Gespräch hinter dem Rücken der betroffenen Person und das Ansprechen vor den Anderen, auch nicht betroffenen Personen. In Form eines Appells wird den Anwesenden geraten, im eigenen Pflegealltag davon Abstand zu nehmen. Erst im Laufe der Diskussion stimmt der allgemeine Kanon dem zu.

Das Schweigen und der Streit als negativer Gegenhorizont nehmen einen wesentlichen Anteil der Diskussion ein. Die Vor- und Nachteile werden herausgearbeitet. Der Streit erfährt wesentlich weniger Ablehnung als das

Schweigen. Der Streit hilft bei der Emotionsregulation, er trägt zur Reduzierung der Emotionen bei. Dem Schweigen wird eine gegenteilige Wirkung attestiert.

In weiterer Folge wird die Emotionsregulation durch individuell handhabbare Maßnahmen, wie das Tür treten, das Schreien außerhalb der Station und das Wutbälle werfen, erweitert und rückt in Form einer das An- und Aussprechen erleichternden Enaktierung in greifbare Nähe des Pflegealltags. Diese Maßnahmen dienen der Befreiung von negativen Emotionen. Der Streit als Motor des An- und Aussprechens rückt damit in den Hintergrund.

Für den anwesenden Kollegen ergibt sich ein anderes Bild. Er spricht für die sachliche Austragung und äußert sich mit dem „Das sind dann Sandkisten-Kinderspielereien“ abwertend zu der Diskussion um die Emotionsregulation. Eventuell werden hier geschlechtstypische Unterschiede im Umgang mit Konflikten sichtbar. Die Orientierung des An- und Aussprechens wird allgemein geteilt, der Umgang mit vorhandenen Emotionen erhält aber bei den Kolleginnen einen besonderen Wert.

6.9. Auswertung Gruppendiskussion Winter

An der Diskussion nehmen die Stationsleitung, zwei diplomierte Gesundheits- und Krankenschwestern, zwei Pflegehelferinnen und eine Schülerin teil. Die Diskussion dauert insgesamt eine Stunde und 47 Minuten. Nach der Eingangsfrage „Wie sind Ihre Erfahrungen mit Ihrer Teamarbeit?“ wird von einem guten Team gesprochen, wo sich die einzelnen Teammitglieder aufeinander verlassen können, einander vertrauen. Schüler/innen, Ärzte/innen, Physiotherapeuten/innen werden auch zum Team gezählt, „es hat ein Arzt, ein Pfleger alleine keine Chance“. Der Alltag wird durch Humor getragen, das reduziert den Stress und wirkt sich auch positiv auf die Patienten/innen aus. Probleme werden an Ort und Stelle angesprochen.

Im Diskussionsverlauf sind alle an der Diskussion beteiligt, die Diskussion ist durch beschreibende und erzählende Darstellungen getragen. In den ersten 43 Minuten wird interaktiv mäßig dicht, mit mäßig dicht aufeinander folgenden Sprecherwechsel und wenig bis gar nicht überlappend, gesprochen. In den darauf folgenden 28 Minuten wird die Diskussion aktiver, in der Patienten/innen und Pflege relevante Themen behandelt werden.

Konkrete Erfahrungen mit Konflikten werden nicht angesprochen. Erst die exmanente Nachfrage durch die Interviewerin leitet über zu diesem Thema. Die vorliegende

Passage „Bearbeitung“ wird interaktiv dicht mit oftmaligem Sprecherwechsel geführt, von den Pflegehelferinnen begonnen und in Folge beteiligen sich alle Anwesenden an der Diskussion. In den letzten 30 Minuten wird unter anderem allgemein über einen Konflikt mit einer Patientin und deren Angehörigen berichtet, der für das Team keine Herausforderung darstellte, sowie Teamrelevantes und die Rolle von Turnusärzten besprochen.

Am: Dipl. Gesundheits- und Krankenpfleger und Stationsleitung

Bw: Dipl. Gesundheits- und Krankenschwester

Cw: Dipl. Gesundheits- und Krankenschwester

Dw: Schülerin

Ew: Pflegehelferin

Fw: Pflegehelferin

6.9.1. Transkript der Passage „Bearbeitung“ aus der Gruppe Winter

1. X: Wie sind Ihre Erfahrungen mit Konflikten im Team?
2. (Seufzen) @(Allgemein)@
3. (4)
4. E: Meine Erfahrungen mit Konflikten ist ganz klar, a wenn ich das Gefühl
5. habe es gibt einen Konflikt, dann gehe ich mit denjenigen in ein
6. Zimmer und spreche das an, dann ist der Konflikt wieder weg. @()@
7. Der ist aufgelöst ja Ja wie schwer das ist, so bemühe ich mich das
8. so zu handhaben
9. F: So lange es kleine Konflikte sind, sage ich einmal
10. E: L ja einen großen muß ich sagen
11. habe ich bis jetzt noch nicht
12. F: L produziert @()@
13. E: L ich sage erlebt
14. Am: L Ungereimtheiten auch also
15. wenn es gewisse Sachen wo wer was sagt und dann die nächsten,
16. E: Hm
17. Am: die haben das wieder gehört und so können wir das nicht machen und
18. (2) aber ich denke das wird (4) großteils gleich direkt angesprochen und
19. versucht zum Bereinigen. Und wenn es irgendwelche Sachen sind was

20. nicht auf der Stelle bereinigt werden müssen und dann (.) dann
21. versuchen wir dass wir es zu einer Situation oder was weiß ich (.) ich
22. denke auch an die Teambesprechungen das wird auch dafür genutzt
23. dass man Sachen aufklärt die unklar sind (.) Was weiß ich
24. Handlungsanweisungen
25. F: L Hm
26. Am: oder wie man was organisiert und (4)
27. C: das
28. auch wann man sich zum Beispiel über irgendetwas ärgert oder über
29. wen ärgert sich mit dem Luft machen, also mir geht es halt so, wenn ich
30. mich über eine bestimmte Sache ärgere was derjenige vielleicht
31. gemacht hat sage bitte gehe schnell mit und dann mach ich mir einmal
32. gescheit Luft, dann passt es wieder (.) einfach weil es dann einem
33. selber nicht gut geht wenn du es nach Hause tragt
34. F: Hm
35. C: einfach das
36. (.) obwohl es nicht leicht ist, man muss das auch gelernt haben
37. F: Hm
38. B: Ja Ich muss mich auch immer an der Nase reißen (.) n((Wa)) es ist,
39. mann muß sich überwinden, aber wenn man es gemacht hat geht es
40. einem besser wesentlich besser
41. C: L Aber es ist irrsinnig schwer
42. B: L Man muss immer ja muss ich
43. auch sagen, ich glaub auch das man das hoffentlich wenn man älter
44. wird ein bisschen (.) mehr kann @(.)@
45. Am: L Und das man sich auch ()
46. F: L Du meinst ansprechen
47. B: Ja jetzt, ich glaube das kommt auch erst
48. Am: Ich glaube auch
49. B: ich tu mir noch ziemlich schwer eigentlich mit dem Ganzen
50. F: L Hm L Hm
51. Am: Aber ich ich in meiner Situation bin auch froh wenn wer, wann ich
52. irgend einen Konflikt auslöse durch irgend eine Handlung oder
53. was ich gemacht habe

54. F: L Ja
55. Am: dann bin ich auch immer froh wenn das in
56. wem anderen einen Konflikt auslöst, dass die zu mir kommen (1) ich
57. war noch nie wem böse, wenn wer gekommen ist und (.) gesagt hat ja
58. dass wollt ich nicht so haben oder (1) was war da einmal
59. Dienstplanung (.) einen Wunsch nicht berücksichtigt hat einen
60. Konflikt ausgelöst nicht, ich war sehr froh dass dann die Person
61. zu mir gekommen ist und das dann mit mir ausgesprochen hat
62. F: L Hm
63. Am: ich habe das nicht bewußt so
64. B: L Ja ja Hm
65. Am: rumgebracht und drum habe ich
66. auch nicht den Konflikt so empfunden
67. B: Ja
68. Am: aber ich war dann wirklich
69. froh, ja
70. D: Hm (.) ich finde das derer Person mit derer was man den
71. Konflikt hat fair gegenüber wann man das mit ihm beredet, als wie
72. wenn man mit wem einen Konflikt hat und dann dreht man
73. sich um und erzählt das fünf außenstehenden Leuten
74. F: Hm
75. D: und zieht
76. den durch den Dreck
77. F: L durch den Dreck gell
78. D. L und denn es betrifft der weiß nicht einmal
79. was davon dass er jetzt einen Blödsinn gemacht hat und dass dem das
80. stört
81. Am: Hm
82. D: L und da ist sicher gescheiter, man redet das mit dem
83. aus und andere müssen das ja nicht wissen () denke ich mir wenn es
84. nicht irgend etwas gravierendes ist oder wann es gegen die
85. Persönlichkeit von einem selber geht
86. Am. Aber das ist das hat auch mit
87. mit Vertrauen dann auch zu tun

88. D: L Hm
89. Am: weil wenn wenn (.) wenn ein jeder
90. selber das mitbekommt (2) was weiß ich hinten herum da hat es irgend
91. etwas gegeben und der regt sich auf über mich, dann ist auch das
92. Vertrauen dann
93. D: weg
94. Am: weg (.) und ist gestört

6.9.2. Interpretation der Passage „Bearbeitung“ aus der Gruppe Winter

Formulierende Interpretation

- 1-94 Thema der Passage: Erfahrungen mit Konflikten im Team
- 1-3 UT: Frage nach Erfahrungen mit Konflikten
Interviewerin stellt die Frage, wie die Erfahrungen der Gruppe mit Konflikten sind.
- 4-69 OT: Erfahrungen mit Konflikten im Team
- 4-13 UT: Erfahrungen eines Teammitgliedes
Trotz der Schwierigkeit, Konflikte anzusprechen, wird der Konflikt in einem Zimmer angesprochen und das endet mit der Auflösung des Konfliktes.
- 14-26 UT: Allgemeine Erfahrungen
Großteils werden die Konflikte im Team gleich angesprochen, falls das nicht möglich ist, wird das in Teambesprechungen nachgeholt und es können Handlungsanweisungen folgen.
- 27-34 UT: Erfahrungen eines Teammitgliedes
Wenn Ärger vorhanden ist, ist das sofortige Ansprechen des Konfliktes das zielführendste. Durch das Luft ablassen geht es wieder und der Ärger wird nicht nach Hause getragen.
- 35-50 UT: Erfahrungen beim Ansprechen
Das Ansprechen muss gelernt sein, es ist schwierig und daher ist es immer eine Überwindung, nach dem Ansprechen geht es einem besser und mit dem fortgeschrittenen Alter wird es hoffentlich leichter.
- 51-69 UT: Erfahrungen der Stationsleitung

Die Stationsleitung kann durch ihre Aufgabe, wie der Erstellung der Dienstplanung, Konflikte auslösen, die aber nicht bewusst sind. Daher ist die Stationsleitung immer froh und ist nicht böse, wenn Betroffene kommen und vorhandene Konflikte ansprechen.

70-94 OT: Wie Konflikte ansprechen?

70-85 UT: Ansprechen von Konflikten mit nicht betroffenen Konfliktparteien

Es ist fairer, den Konflikt mit der betroffenen Person zu besprechen, als den Konflikt mit fünf nicht Betroffenen zu besprechen und dabei die betroffene Person durch den Dreck zu ziehen. Die betroffene Person ahnt nichts davon, daher ist es besser das mit ihr zu klären.

86-94 UT: Vertrauensvoller Umgang

Das Vertrauen ist weg und gestört, wenn das Ansprechen hinter dem Rücken der betroffenen Person passiert.

Reflektierende Interpretation

1 Exmanente Frage Xw

Xw stellt die exmanente Frage, „Wie sind ihre Erfahrungen mit Konflikten im Team?“. Die Frage dient ganz allgemein als Aufforderung über die gemachten Erfahrungen zu erzählen, Xw ging davon aus, dass es bereits Erfahrungen gibt.

2-3 Ratifizierung und 4 Sekunden Pause

Ein allgemeines Seufzen und Lachen sowie die folgende Pause sprechen für die Erleichterung der Spannungen, die durch die Eröffnung eines heiklen, gar unangenehmen Themas entstanden sind.

4-8 Proposition Ew

Die Orientierung des An- und Aussprechens von Konflikten wird von Ew als ihre Erfahrungen formuliert. Das Gefühl ist ihre Antenne, es gibt Auskunft darüber, ob es einen Konflikt gibt. Sie übernimmt dann die Initiative und bittet die betroffene Person zur Aussprache in ein Zimmer. Mit „dann ist er weg und aufgelöst“ betont sie zwei Mal die positive Wirkung dieser Aktion, als müsste sie die Anwesenden davon erst überzeugen.

9 & 12 Elaboration Fw

Ew kann diese Erfahrung nicht für alle Konflikte teilen, nur für kleine Konflikte bestätigt sie die Orientierung von Ew. Lachend verbindet sie das An- und

Aussprechen und die Verursachung von Konflikte mit Ew, die Provokation ihrer Aussage wird dadurch reduziert.

10-11 & 13 Elaboration Ew

In Überlappung zu Fw übernimmt sie ihre Erfahrungen auf kleine Konflikte, große hat sie noch nicht erlebt und widerspricht Fw, dass sie Konflikte produziert hat. Sie distanziert sich von der direkten Zuschreibung der persönlichen Verursachung durch Fw.

14-15 & 17-24 & 26 Elaboration Exemplifizierung in Form einer Erzählung Am

Überlappend zum Widerspruch, der als Initialzündung eines Konfliktes vor Ort verstanden werden kann, ergreift Am als Stationsleitung, als Regulativ das Wort und setzt mit einer Erzählung fort. Das verwendete „wir“ spricht für eine Erzählung über den konjunktiven Erfahrungsraum. Kommunikationsschwierigkeiten verursachen im Team Ungereimtheiten und nach zwei kurzen Pausen formuliert er die Orientierung, dass im Team die Ungereimtheiten zum großen Teil gleich An- und Ausgesprochen werden. Bei nicht so dringlichen, sachlichen Angelegenheiten, wie Handlungsanweisungen oder Themen die die Organisation betreffen, wird die Teambesprechung als Enaktierung zur Klärung genutzt.

16 & 25 Ratifizierung Ew und Fw

Das Hm kann als Signal verstanden werden, dass sie der Erzählung von Am zuhörend folgen.

27-33 & 35-36 & 41 Elaboration Exemplifizierung in Form einer Erzählung Cw

Cw konkretisiert den Grund der Dringlichkeit des sofortigen An- und Aussprechens. Der Ärger als negative Emotion kann zu viel werden und muss gleich entsorgt werden, da das mit sich nach Hause nehmen sehr unangenehm ist. Das An- und Aussprechen reduziert den Ärger, diese Erleichterung, die Befreiung von Emotionen wird als positiver Gegenhorizont für das An- und Aussprechen formuliert. Die Enaktierung, die Umsetzung in Alltagshandlungen, muss erlernt werden und ist schwierig in der Umsetzung.

34 & 37 Ratifizierung Fw

Das Hm deutet auf ein Signal, dass sie der Erzählung von Cw zuhörend folgt.

38-40 & 42-44 Validierung und Elaboration Exemplifizierung in Form einer Erzählung Bw

Mit einem Ja bestätigt sie die von Cw formulierte Schwierigkeit des An- und Aussprechens, es erfordert für Bw immer eine Überwindung. Die als Ergebnis

spürbare Erleichterung wird, wie von Cw, als positiver Gegenhorizont für das An- und Aussprechen formuliert. Die regelmäßigen Erfahrungen im Lauf des Lebens werden sich, je älter man wird, hoffentlich erleichternd auswirken. Das Lachen betont die Unsicherheit darüber, ob es tatsächlich so ist.

45 Ratifizierung Am

Am beginnt und wird durch Fw unterbrochen, er beendet den Satz mit nicht verständlichem Inhalt.

46 Frage Fw

Fw bezieht sich auf Bw und will wissen, ob man im Alter das Ansprechen besser kann.

47 & 49 Elaboration Exemplifizierung in Form einer Erzählung Bw

Bw hofft auf das Alter, im Moment tut sie sich noch ziemlich schwer mit der Enaktierung des An- und Aussprechens.

48 Validierung Am

Am glaubt auch, dass man im Alter das Ansprechen besser kann.

50 Validierung Fw

Die zwei hinter einander folgenden Hm können als Bestätigung der von Bw formulierten Elaboration, dienen.

51-53 & 55-61 Elaboration Exemplifizierung in Form einer Erzählung Am

Am formuliert explizit seine Situation als Stationsleitung, in seiner Rolle und den damit implizierten Handlungen kann er Konflikte provozieren, die ihm nicht bewusst sind, und daher nicht als solche identifiziert werden. Er betont, dass die Betroffenen gefragt sind, ihm mitzuteilen, wenn sie z.B. bei der Dienstplanung übersehen werden. Dies ist konkret passiert und da war er froh, dass die Person das angesprochen hat. Er ist auch nicht böse, das Gegenüber muss keine negativen Emotionen erwarten, damit reduziert er das vorher von Cw, Bw und Fw formulierte Enaktierungsproblem des schweren Ansprechens.

62 Ratifizierung Fw

Das Hm deutet auf ein Signal, dass sie der Erzählung von Cw zuhörend folgt.

63 & 65-66 & 68-69 Elaboration Exemplifizierung in Form einer Erzählung Am

Die nochmalige Wiederholung von Am, dass ihm der Konflikt nicht bewusst war und er über das Ansprechen auch sehr froh ist, wirkt als Entschuldigung an das Team, vielleicht sogar an die unbekannte betroffene Person.

64 & 67 Validierung, Ratifizierung und Validierung Bw

Mit zwei Ja hintereinander bekräftigt sie, dass sie weiß, dass Am der Konflikt nicht bewusst war. Mit dem Hm und den folgenden Ja bestätigt sie, dass sie zuhört.

70-73 & 75-76 Elaboration Exemplifizierung in Form einer Erzählung Dw

Dw betont die Fairness der An- und Aussprache mit der direkt betroffenen Person und bezeichnet den negativen Gegenhorizont, das hinter dem Rücken Reden, als jemanden durch den Dreck ziehen. Es wird fünf außenstehenden Personen erzählt kann auch bedeuten, dass sie eine der fünf angesprochenen außenstehenden Personen, im vom Am erzählten Beispiel, war. Sie bekundet damit ihren Unmut über einen gerade im negativen Gegenhorizont ihrer Orientierung ausgetragenen Konflikt.

74 & 77 Ratifizierung und Validierung Fw

Das Hm deutet auf ein Signal, dass sie der Erzählung von Dw zuhörend folgt. Durch die Wiederholung der Formulierung von Dw bestätigt sie den negativen Gegenhorizont des hinter dem Rücken Ansprechens.

78-80 & 82-85 Elaboration Exemplifizierung in Form einer Beschreibung Dw

Überlappend zu Fw erweitert sie beschreibend die Auswirkungen des hinter dem Rücken Ansprechen auf die betroffene Person, die nicht weiß, dass sie jemanden durch eine Handlung verärgert hat, wie es gerade Am für sich formuliert hat. Sie konkretisiert die Orientierung des An- und Aussprechens, welches bei kleineren Konflikten möglich ist und wenn die Beziehungsebene durch negative Emotionen noch nicht beeinträchtigt ist. Andere Personen werden erst bei großen Konflikten mit einbezogen, in welcher Form bleibt offen.

81 Ratifizierung Am

Das Hm deutet auf ein Signal, dass er der Erzählung von Dw zuhörend folgt.

86-87 & 89-92 & 94 Konklusion im Modus einer Validierung einer Orientierung Am

Das hinter dem Rücken Ansprechen, als negativer Gegenhorizont der Orientierung des An- und Aussprechens von Konflikten mit der betroffenen Person, bringt als Konsequenz den Verlust des Vertrauens mit sich. Eventuell hat Am das gerade selbst erlebt, da er davon spricht, dass sich jemand über „mich“ aufregt und das Vertrauen weg und gestört ist.

88 & 93 Ratifizierung und Validierung Dw

Mit dem Hm folgt sie Am zuhörend und bestätigt den Verlust des Vertrauens.

6.9.3. Zusammenfassung zentraler Rahmenkomponenten der Gruppe Winter

Die Orientierung des An- und Aussprechens wird von allen Anwesenden mitgetragen und ist im Pflegealltag praktisch möglich. Es wird gleich in ein dafür vorhandenes Zimmer gegangen oder werden zu einem späteren Zeitpunkt die Teambesprechungen genutzt. Der Kommunikationsstil in der Diskussion unterstützt diese alltagspraktische Erfahrung, so sind alle an der Diskussion beteiligt und der Diskussionsverlauf wird unabhängig von der hierarchischen Struktur getragen. Die mit der Funktion der Stationsleitung verbundenen Aufgaben können als Enaktierungsproblem Konflikte provozieren. Als Folge können diese Konflikte außerhalb des Bewusstseins der Stationsleitung liegen. Es ist der Stationsleitung deshalb besonders wichtig, dass er darauf angesprochen wird, ganz im Sinne einer gemeinsamen Problemlösungsstrategie. Das An- und Aussprechen gestaltet sich allgemein als schwierig, wird jedoch durch Lernen und Erfahrungen, die das Alter mit sich bringen, erleichtert. In der Aussage „man muss sich überwinden, aber wenn man es gemacht hat, geht es einem besser wesentlich besser“ erhält der positive Gegenhorizont, in Form der emotionalen Erleichterung als Konsequenz des An- und Aussprechens, sein Gewicht.

Der negative Gegenhorizont in der Enaktierung als An- und Aussprechen hinter dem Rücken der betroffenen Person formuliert, wird von allen Anwesenden abgelehnt und das Konfliktpotential erhöhend gesehen.

6.10. Komparative Analyse Typologie

6.10.1. Orientierung der Interpretin

Als diplomierte Gesundheits- und Krankenschwester habe ich das Konfliktpotential des Pflegealltags erlebt und versucht dieses zu reduzieren, indem ich den Weg des Verbalisierens der für mich sichtbaren und beeinträchtigenden Probleme wählte. Durch die unterschiedlichsten Vorgehensweisen von Kollegen/innen bei Konflikten und meiner Vorgehensweise, Probleme direkt mit dem Gegenüber zu verbalisieren, stieß ich oft an unüberwindbare Grenzen. Grenzen des Schweigens und der Konflikteskalierung durch Gruppenbildungen hinderten die Austragung und somit die Kompromissfindung. Die Erweiterung meiner theoretischen wie praktischen Kenntnisse um das „wie“ der Kommunikation und um das Konfliktmanagement wurden ganz wesentliche Schlüsselqualifikationen für das An- und Aussprechen von Konflikten, nicht nur in Non-Profit-Organisationen. Konflikte sehe ich als

Entwicklungspotential, als Motor Richtung Veränderung und der Umgang mit intensiven Emotionen und mit Konflikten in Gruppen gehört inzwischen zu meinem Berufsalltag als Trainerin und Mediatorin.

6.10.2. Vergleich der vier Gruppen

Für alle vier Gruppen gilt die Tatsache eines nicht implementierten Konfliktmanagements, das mit konkreten Ansprechpersonen und methodisch standardisierten Konfliktmanagementstrategien die Austragung von Konflikten professionalisiert. In den Gruppendiskussionen kommt unter anderem zum Ausdruck, dass das Konfliktmanagement in den Händen der Führungskraft, z.B. der Stationsleitung, liegt. Die Mitarbeiter/innen wenden sich in Konflikten mit Kollegen/innen, Patienten/innen und/oder Ärzten/innen an die Führungskräfte, die die Entscheidungsmacht besitzen, hier adäquate Entscheidungen zu treffen. Wie diese Entscheidungen ausfallen, ob ein An- und Aussprechen des Konfliktes mit einer gemeinsamen Lösungsfindung oder ein Negieren des Konfliktes, hängt von den theoretischen und praktischen Erfahrungen sowie den sozialen und emotionalen Kompetenzen der betroffenen Führungskraft ab. Bezogen auf die Diskussionen ist das auch am Kommunikationsstil ablesbar. Bei der Gruppe „Winter“, wo sich alle am Konfliktmanagement beteiligen, wird die Passage durch die Pflegehelferinnen eingeleitet, auch beteiligen sie sich in Folge rege, insgesamt gibt es häufiger Überlappungen. Ganz anders bei den Gruppen „Frühling“ und „Sommer“, wo sich die Führungskräfte als Verantwortliche für das Konfliktmanagement sehen, werden die Redebeiträge durch die Stationsleitungen dominiert, Pflegehelferinnen und Schülerinnen melden sich kaum zu Wort und sind gekennzeichnet durch vereinzelte Überlappungen. In diesem Fall und auch für die anderen Diskussionen ist zu vermuten, dass schon bei der Organisation der Diskussionen, die ja in den Händen der Stationsleitungen lag, kritischen Stimmen die Teilnahme an den Diskussionen erschwert wurde, um Widerspruch zu vermeiden. Im Sinne Luhmanns (1987) entsteht ein Konflikt durch das kommunizierte „Nein“ z.B. zur Verteilung der Güter, zu Wertvorstellungen, Überzeugungen, Interessen, Meinungen, Einstellungen, Verhaltensweisen, Emotionen und zu vielem mehr. Im System entstehend, gehören Konflikte zum täglichen Berufsalltag, sind Hilfe gegen ein Erstarren des Systems, gegen festgefahrene Verhaltensmuster und wirken belebend und erneuernd. Ist dieses „Nein“ durch die hierarchische Struktur nicht allen Beteiligten gegeben und ist

in weiterer Folge für die Konfliktlösung alleinig die Führungskraft zuständig, sind dem Erstarren alle Türen geöffnet.

In allen vier Diskussionen wird der Umgang mit Emotionen als besonders herausfordernd beschrieben und es wird ständig abgewogen, ob es möglich ist, diese dem Gegenüber zu formulieren. Nach Zapf&Holz (2009, S. 755) sind Emotionen ein zentrales Phänomen unseres täglichen Lebens und selbstverständlich erleben und zeigen Menschen auch bei der Arbeit verschiedene Emotionen, da Interaktionen wie Konfrontationen mit Kollegen und Vorgesetzten, Kundeninteraktionen oder Leistungssituationen durch Emotionen geprägt sind. Die Bewertung von Emotionen sind laut Egloff (2009, S. 717) integraler Bestandteil der Emotionsgenese, Wahrnehmungen erhalten eine Bedeutung. Werden diese als Bedrohung für die eigene Person oder das Team eingeschätzt, können nach Egloff (2009, S. 717) durch kognitive Modifikation als Emotionsregulationsstrategie, Abwehrmechanismen wie Verleugnung, Isolierung, Schweigen usw. folgen. Im Gegenbeispiel werden positive Interpretationen und das Vertrauen in die eigene Person und das Gegenüber durch positive Bewältigungserfahrungen stetig gefördert. Negative Emotionen wie Ärger, Enttäuschung, Frustration, Aggression, Neid, Hass und andere sind die Klaviatur der alltäglichen Konflikte; in Verbindung mit der Anforderung an das Pflegepersonal, Mitgefühl und Anteilnahme gegenüber Patienten/innen zu zeigen, wird klar, wie wichtig hier die Unterstützung durch die Führungskraft und deren Führungsverhalten ist. Partizipatives Führungsverhalten, welches nach Regnet (2007, S. 21) die Eigeninitiative fördert, Verantwortung überträgt, Mitarbeiter berätet und unterstützt, Potentiale freisetzt, durch neue Aufgaben fördert, mit gutem Beispiel vorangeht, Information und Wissen teilt, an Entscheidungen beteiligt, Offenheit im Mitarbeitergespräch forciert und die Entwicklung des Mitarbeiters als Führungsaufgabe sieht, ist das dafür notwendige Gegenstück zum hierarchisch organisierten Führungsverhalten.

Die mit der Funktion der Stationsleitung verbundenen Aufgaben können auch Konflikte provozieren, die die Persönlichkeit der Führungskraft nicht involviert. Ist die Führungskraft selbst in den Konflikt involviert, also Konfliktpartei, kann sie die Mediatoren/innenrolle nicht mehr übernehmen und es bleibt offen, wie in einem solchen Fall vorgegangen wird, da dies in den Gruppendiskussionen nicht angesprochen wurde.

Das An- und Aussprechen wird von den Gruppen, „Sommer“, „Herbst“ und „Winter“ präferiert, trotz der Vielzahl an negativen Gegenhorizonten, wie das Gespräch hinter dem Rücken der betroffenen Person, das Ansprechen vor den Anderen, das Schweigen und der Streit. Das An- und Aussprechen gestaltet sich allgemein als schwierig, wird jedoch durch Lernen und Erfahrungen gemeistert.

Die Gruppe „Frühling“ präferiert das Schweigen. Gründe sind zum einen die Schonung des Gegenübers und zum anderen werden dem Gegenüber schwache Argumente, schwache Emotionen und kein Veränderungspotential attestiert.

Zusätzlich erhalten sachliche Faktoren wie die Raumnot auf der Station und die Zeitnot im Pflegealltag eine hinderliche Note, sie erschweren das Ansprechen, den Umgang mit Konflikten enorm.

Der positive Gegenhorizont des An- und Aussprechens, die emotionale Erleichterung für alle Betroffene, kommt in der abschließenden Aussage „man muss sich überwinden, aber wenn man es gemacht hat geht es einem besser, wesentlich besser“ besonders zum Ausdruck und forciert damit den Erfolg eines aktiven Konfliktmanagements.

6.10.3. Konklusion: Förderungsmaßnahmen eines aktiven Konfliktmanagements

- Schaffung eines Raumes, in dem jederzeit Gespräche unter vier Augen stattfinden können
- Schaffung von Zeitressourcen für notwendige Gespräche
- Etablierung eines kooperativen Führungsstils mit partizipativem Führungsverhalten
- Förderung eines kooperativen Kommunikationsstils und sichtbar machen einer guten Kommunikation
- Förderung der Verbalisierung von Emotionen
- Thematisierung und Förderung von aktiven Emotionsregulationsstrategien
- Förderung der Gruppendynamik durch regelmäßige Meetings im Team, mit der Möglichkeit eines kontroversen Meinungsaustausches und einer Lösungs- und zielorientierten Moderation

- Regelmäßige interdisziplinäre Meetings mit der Möglichkeit eines kontroversen Meinungsaustausches und einer lösungs- und zielorientierten Moderation
- Etablierung einer praxisorientierten Fehlerkultur
- Vermeidung arbeitsbedingter Über- und Unterforderung
- Konfliktprophylaxe durch Schulungen der konstruktiven Kritikfähigkeit aller Beteiligten, Erstellen gemeinsamer Feedback Regeln
- Schulung des Umgangs mit Konflikten für alle Teammitglieder
- Förderung der Konfliktfähigkeit durch selbstverantwortlichen Umgang mit Konflikten
- Etablierung einer neutralen Konflikthanlaufstelle

7. KRITIK

1. Im Sinne der von Steinke (1999) formulierten Qualitätskriterien für die qualitative Forschung ist als Kritik anzuführen, dass die Gruppendiskussionen zu rasch hintereinander erfolgt sind und es daher nicht möglich war, im Sinne des „theoretical samplings“, die Phasen der Datenerhebung und die der Auswertung kontinuierlich abzuwechseln und zu durchdringen. Da hat sich die Autorin den Möglichkeiten der Praxis gefügt.

Die Information über die Diskussionen und die Einladungen zu den Diskussionen wurden durch die Stationsleitungen vor Ort kommuniziert. Die Autorin hatte keinen Einfluss darauf, wer zu den Gruppendiskussionen kommt. Natürlich hat die Autorin betont, dass die freiwillige Teilnahme und das Interesse besonders wichtig sind. Eventuell hat diese Form der Kommunikation besonders kritische Mitarbeiter/innen ausgeschlossen, um das Fremdbild zu beeinflussen und ist daher als Kritikpunkt in Form einer Unterstützung der hierarchischen Strukturen zu formulieren. Um die Auswirkungen der Hierarchie abzumildern ist eine Gruppendiskussion je einer Hierarchieebene zu empfehlen.

2. Die Eingangsfrage „Wie sind Ihrer Erfahrungen mit Konflikten im Team“, die doch eher Argumentationen und Beschreibungen hervorruft, hätte um die Fragen „Wie ist das denn so bei Ihnen im Team, wenn es da Konflikte gibt? Wie läuft das denn meistens so ab?“, erweitert werden sollen, damit konkretere Erzählungen angeregt werden.
3. Die Möglichkeit, in einer Forschungswerkstatt den qualitativen Forschungsprozess, im Sinne des „peer debriefing“, mit Studenten/innen und Tutoren/innen zu besprechen und zu reflektieren, findet die Autorin als sehr relevant, konnte ihn aber durch einen Umzug in ein anderes Bundesland nicht bewerkstelligen. Die Auseinandersetzung mit dem Forschungsprozess unter Gleichgesinnten hätte der Autorin die reflektierende Interpretation und komparative Analyse erleichtert und hätte die Kritikpunkte verändert, sogar reduziert.
4. Das Relevanzsystem der Befragten war auch lange Zeit auch Relevanzsystem der Autorin.

Zum einen waren die Erfahrungen der Autorin sehr hilfreich bei der Kontaktaufnahme mit den Zuständigen im Krankenhaus und sie erfuhr großes

Interesse an der Forschungsfrage und an der Teilnahme der Gruppendiskussionen. Das erklärt die Autorin dadurch, wie auch in Przyborski (2004) lesbar, dass die Verständigung mit Personen gemeinsamer Erfahrungen leichter ist und das Verständnis präziser.

Zum anderen, und das sieht die Autorin als Kritikpunkt, hat es sie diese Nähe durch die gesamte Arbeit begleitet, immer wieder hatte die Autorin den Eindruck der fehlenden nötigen Distanz. So hat sie sich während der Diskussionen sehr stark aus dem Diskussionsgeschehen herausnehmen müssen, gerade am Anfang der Diskussion wurde sie immer wieder mit Blickkontakten einbezogen. Auch fiel es der Autorin schwer, den für sie so selbstverständlichen gemeinsamen Erfahrungsraum in der reflektierenden Interpretation explizit herauszuarbeiten. Es schien alles so klar auf der Hand zu liegen, die Diskutierenden bestätigten in vielem die Erfahrungen der Autorin. Im Rückblick wäre daher im Vorfeld das Sammeln von Erfahrungen mit einem unbekannten Relevanzsystem ratsam gewesen.

8. ZUSAMMENFASSUNG

Konflikte in Organisationen erhalten in der wissenschaftlichen wie auch praktischen Auseinandersetzung zunehmend mehr Aufmerksamkeit. In der vorliegenden Arbeit erhält der Leser einen Einblick in systemtheoretische Erkenntnisse, bezogen auf Systeme im Allgemeinen und auf das Gesundheitssystem im Besonderen, das Krankenhaus und das Pflegesystem.

Der empirische Teil ist an einer spezifischen qualitativen Forschungsmethode orientiert, der dokumentarischen Methode, mittels derer vier Gruppendiskussionen analysiert werden, die in österreichischen Krankenhäusern mit unterschiedlichen Teams durchgeführt wurden.

Eine der wichtigsten Erkenntnisse ist, dass die hierarchisch gelebte Organisationsstruktur sich nicht nur bis ins kleinste Element der Teamarbeit und der Kommunikation auswirkt, sondern auch auf die Organisation der Diskussionen, sofern diese – wie hier – dem untersuchten System überlassen wird (die Autorin hat sich den vorgeblichen Implikationen des stressigen Pflegealltags gefügt und einer Gesprächs-Organisation durch die Führungskräfte zustimmt, um überhaupt Diskussionen führen zu können).

In den Diskussionen selbst werden Kommunikationsstil und Umgang mit den Konflikten maßgeblich vom Führungsverhalten beeinflusst. Wo Vertrauen in die Führungskraft und das gemeinsame Miteinander herrscht, ist die Diskussion durch eine Beteiligung aller getragen, kontroverse Sichtweisen und Meinungen bekommen Raum. Im Gegensatz zur hierarchisch dominierten Diskussion, in der der Fokus auf der Führungskraft und deren Ansichten, Meinungen, Ressourcen und Möglichkeiten liegt. Wie mit Konflikten umgegangen wird, ob Vermeidung oder aktives Konfliktmanagement stattfindet, hat Auswirkung auf die Motivation und Arbeitszufriedenheit.

Für zukünftige Forschungsarbeiten zum Umgang mit Konflikten in Organisationen können die Ergebnisse dieser Arbeit v.a. als Reflexionshilfen dienen, insbesondere was den Feldzugang und die Rolle der Interviewerin im Feld betrifft.

9. ABSTRACT

Conflicts in organizations do get more and more attention in the scientific as well as the practical intercourse discussion. By this thesis the reader gets insight into system theoretical knowledge relevant to systems in general, as well as to the health system in particular, the hospital and the nursing system.

The empirical part is based on a specific qualitative research method, the documentary method. Four group discussions in Austrian hospitals with different teams have been realized and analyzed with this method.

One of the most important findings is that the hierarchic organization structure effects not only on the smallest detail of team work and communication, but also on the organization of the discussion, if it is left to the tested system - which was here the case. (The author has resigned on the preconditions of the stressful daily nursing routine, and agreed on a discussion organization by the executive personnel, to be able to hold a discussion at all.

The style of the discussions as well as the dealing with conflicts was very much influenced by the style of leadership. Whenever the team showed confidence in the executive personnel and in the common togetherness, the discussion was supported by all participants, and controversial views and opinions could be brought in. Quite in contrary to hierarchically dominated discussions, where the focus lies on views, opinions, resources and possibilities of the leader.

The way how conflicts are dealt with, whether active conflict management or avoidance takes place, has effects on motivation and work satisfaction.

The results of this thesis can serve as a basis for future research works on conflict management in organization, especially as far as the field approach and the role of the interviewing person is concerned

10. LITERATURVERZEICHNIS

Berghaus, M. (2011). *Luhmann leicht gemacht. Eine Einführung in die Systemtheorie*. Böhlau Verlag: Köln Weimar Wien.

Berkel, K. (2011). *Konflikttraining. Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen*. Windmühle Verlag: Hamburg.

Bohnsack, R. (2008). *Rekonstruktive Sozialforschung; Einführung in qualitative Methoden* (7. Auflage). Verlag Barbara Budrich: Opladen und Farmington Hills.

Bohnsack, R., Nentwig-Gesemann, I. & Nohl, A.-M. (2007). *Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis. Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. 2. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.

Dick van, R. & West, M.A. (2005). *Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung*. Praxis der Personalpsychologie Human Resource Management kompakt Band 8. Hogrefe Verlag: Göttingen.

Egloff, B. (2009). *Emotionsregulation*. In Brandstätter, V. & Otto, J.H. (Hg). *Handbuch der Allgemeinen Psychologie - Motivation und Emotion*, Hogrefe Verlag: Göttingen.

Fuchs, P. (2006). *Das Gesundheitssystem ist niemals verschnupft*. In Bauch, J. (Hg.) *Gesundheit als System. Systemtheoretische Betrachtungen des Gesundheitswesens*, Hartung-Gorre-Verlag, Konstanzer Schriften zur Sozialwissenschaft, Konstanz. Zugriff am 29.07.2013, von http://www.fen.ch/texte/gast_fuchs_funktiongesundheit.pdf

Funke J., Berude C. & Reuschenbach B. (2008). *Richtlinien zur Manuskriptgestaltung Bonner Version*. Psychologisches Institut Universität Heidelberg

Gläßer U. & Kirchhoff L. (2011). *Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen in Konfliktmanagement von den Elementen zum System*. Hrsg. Pricewaterhouse Coopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Europa-Universität: Viadrina Frankfurt (Oder). Zugriff am 13.05.2013, von <http://www.europa->

uni.de/de/forschung/institut/institut_ikm/publikationen/EUV_PwC_Studie_Konfliktmanagement-Systeme_2011.pdf

Grossmann R. (1993). *Organisationsberatung im Krankenhaus*. In Krankenhaus als soziales System: neue Aspekte durch: Innovations-Forschung, Organisations-Beratung, Personal-Entwicklung; Dokumentation der Fachtagung / Hrsg. WBO Team.

Hohm, H.J. (2006). *Soziale Systeme, Kommunikation, Mensch. Eine Einführung in die soziologische Systemtheorie*. Juventa Verlag: Weinheim und München.

Hohm, H.J. (2002): *Das Pflegesystem, seine Organisationen und Karrieren. Systemtheoretische Beobachtungen zur Entstehung eines sekundären Funktionssystems*. Lambertus-Verlag: Freiburg im Breisgau.

Kanning, U. P. (1999). *Selbstwertdienliches Verhalten und soziale Konflikte im Krankenhaus*, in: Gruppendynamik, 30 (2): 207 – 229

Kerntke, W. (2009). *Bedeutung der Konfliktkostenstudie aus der Perspektive des Konfliktmanagements*, in: Konfliktkostenstudie. Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen, 25 - 27, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Zugriff am 24.03.2015, http://seventools.at/wp-content/uploads/2014/12/KPMG_Konfliktkostenstudie.pdf

Luhmann, N. (1987). *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Suhrkamp: Frankfurt am Main.

Pelikan, J. (1993). *Krankenhaus in den 90er Jahren: Trends-Herausforderungen-Perspektiven*. In Krankenhaus als soziales System: neue Aspekte durch: Innovations-Forschung, Organisations-Beratung, Personal-Entwicklung; Dokumentation der Fachtagung / Hrsg. WBO Team.

Przyborski, A. (2004). *Gesprächsanalyse und dokumentarische Methode. Qualitative Auswertung von Gesprächen, Gruppendiskussionen und anderen Diskursen*. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.

Regnet, E. (2007). *Konflikt und Kooperation. Konflikthandhabung in Führungs- und Teamsituationen*. Praxis der Personalpsychologie Human Resource Management kompakt Band 14. Hogrefe Verlag: Göttingen.

Renneberg, B. & Hammelstein, P. (2006). *Gesundheitspsychologie*. Springer Medizin Verlag: Heidelberg

Schulz von Thun, F. (2004). *Miteinander Reden 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Differenzielle Psychologie der Kommunikation*. Rowohlt: Reinbek bei Hamburg.

Simon, F.B. (2010). *Einführung in die Systemtheorie des Konflikts*. Carl Auer Verlag: Heidelberg.

Steinke, I. (1999). *Kriterien qualitativer Forschung – Ansätze zur Bewertung qualitativ-empirischer Sozialforschung*. Juventa Verlag: Weinheim.

Wagner, E. (1993). *Soziale Innovation im Krankenhaus – oder: neue Wege öffnen*. In Krankenhaus als soziales System: neue Aspekte durch: Innovations-Forschung, Organisations-Beratung, Personal-Entwicklung; Dokumentation der Fachtagung / S. 213- 219, Hrsg. WBO Team.

Westphal, E. (1993). *Traditionelles Krankenhaus oder Gesundungshotel? Die Zukunft der Krankenhäuser*. In Krankenhaus als soziales System: neue Aspekte durch: Innovations-Forschung, Organisations-Beratung, Personal-Entwicklung; Dokumentation der Fachtagung / S. 114-121, Hrsg. WBO Team.

Zapf, D. & Holz, M. (2009). *Emotionen in Organisationen*. In Brandstätter, V. & Otto, J.H. (Hg). Handbuch der Allgemeinen Psychologie - Motivation und Emotion, Hogrefe Verlag GmbH & Co.KG: Göttingen.

11. ANHANG

11.1. Transkriptionssystem in Anlehnung an Przyborski (2004)

L	Beginn einer Überlappung, die Lehrzeile habe ich in dieser Form nicht verwendet. Der Lesbarkeit wegen, ist das Transkript in der gleichen Schriftgröße gehalten, wie der übrige Text.
(.)	kurzes Absetzen, Zeiteinheiten bis knapp unter einer Sekunde
(3)	Anzahl der Sekunden, die eine Pause dauert
<u>Nein</u>	betont
Nein	laut, in Relation zur üblichen Lautstärke der SprecherIn
°nein°	sehr leise, in Relation zur üblichen Lautstärke der SprecherIn
.	stark sinkende Intonation
;	schwach sinkende Intonation
?	stark steigende Intonation
,	schwach steigende Intonation
viellei-	Abbruch eines Wortes
oh=nein	Wortverschleifung
nei:n	
Ja:::	Dehnung, die Häufigkeit vom ::: entspricht der Länge der Dehnung
(doch)	Unsicherheit bei der Transkription, schwer verständliche Äußerungen
()	unverständliche Äußerungen, die Länge der Klammer entspricht etwa der Dauer der unverständlichen Äußerungen
((rülpst))	Kommentar bzw. Anmerkungen zu parasprachlichen, nichtverbalen oder gesprächsexternen Ereignissen
@nein@	lachend gesprochen
@(.)@	kurzes Auflachen
@(3)@	3 Sekunden Lachen

11.2. Begriffsinventar zur Diskursorganisation

Nach Przyborski (2004, S. 62-76)

Proposition: Die Proposition wird als Orientierungsgehalt von Äußerungen bzw. Diskursbewegungen verstanden, auch wird vom propositionalen Gehalt einer Äußerung gesprochen. Dieser Gehalt ist in den Äußerungen implizit gegeben, dokumentiert sich in der Art und Weise wie ein Thema behandelt wird oder welche Geschichte dazu erzählt wird. Darin ist ebenfalls die Ebene des Dokumentensinnes angesprochen. Wo ein neues Thema beginnt und eine Konklusion vorangeht, finden sich Propositionen. Ein Interaktionszug wird auch Proposition innerhalb einer Passage genannt, wenn beim Thema geblieben wird, aber eine neue Orientierung aufgeworfen wird oder eine bereits gegebene von einer anderen Perspektive betrachtet wird. Wenn Gesprächsteilnehmer mit einem Hörsignal, also einer Bestätigung, dass ein Sinnzusammenhang angekommen ist, reagieren, ist das Ende einer Proposition angezeigt. Die Frage an den Text, „wird hier etwas näher genauer bestimmt, entkräftet, entwertet, umformuliert, verneint, was schon aufgeworfen wurde?“, erleichtert das Auffinden des Endes. Mit dem Ende ist oft ein Wechsel der Textsorte verbunden.

Elaboration: Jede Aus- oder Weiterbearbeitung einer Orientierung wird als Elaboration bezeichnet. Eine Orientierung, die mit Argumenten belegt wird, ist eine argumentative Elaboration einer Proposition. Wenn sie mit Beispielen vertieft wird, ist sie eine Elaboration einer Proposition im Modus einer Exemplifizierung. Wird sie in Form von Erzählungen und/oder Beschreibungen gebracht, ist sie eine Exemplifizierung in Form einer Erzählung /Beschreibung.

Differenzierung: Hier werden die Grenzen der Orientierung, des aufgeworfenen Horizontes, markiert. Jedoch nicht in Form eines negativen Gegenhorizontes. Dagegen werden die Reichweite oder die Relevanz einer Orientierung eingeschränkt und Aspekte aus der Orientierung ausgeklammert oder die Stoßrichtung verändert. Häufig finden sich Differenzierungen zu Beginn einer Passage, dort wo erst zum Kern einer Orientierung hingearbeitet wird. Sie erscheinen als Suchbewegung in Richtung einer treffenden Artikulation einer Orientierung

Validierung: Validierung wird als Bestätigung von aufgeworfenen propositionalen Gehalten bezeichnet. Hiermit muss deutlich werden, dass mit dem Orientierungsgehalt des Interaktionszuges, auf den es sich bezieht, übereingestimmt wird, „Ja das stimmt“ oder „Ganz genau“. Es kann sich auch um ein bestätigendes Aufgreifen eines Teils des Orientierungsgehaltes oder der gesamten aufgeworfenen Orientierung handeln. Bis auf Ratifizierungen können alle Interaktionszüge validiert werden.

Ratifizierung: Ratifizierungen sind ebenfalls Bestätigungen. Es ist eine Gruppe von Wörtern, die dem Ausdruck von Empfindungen sowie zur Kontaktaufnahme dienen. Eine häufig verwendete Form ist „hm“ „mhm“ oder „hmhm“. Eine Äußerung als Ratifizierung zu bezeichnen deutet letztlich immer darauf hin, dass sich der dokumentarische Sinngehalt der Äußerung an dieser Stelle nicht oder noch nicht entschlüsseln lässt, man aber ganz deutlich sagen kann, dass die Gesprächsteilnehmer einen Sinngehalt wahrgenommen haben, auf den sie reagieren.

Antithese/Synthese: Przyborski (2004) sieht die Antithese darin, dass ein gegenläufiger Horizont aufgeworfen wird und/oder sich die Gesprächsteilnehmer/innen auf eine Proposition verneinend beziehen. Die Synthese vollzieht sich meist in Konklusionen, am Ende einer Passage. Da hat sich die Gruppe antithetisch zum Kern der Orientierung vorgearbeitet, die in der Konklusion deutlich zum Ausdruck kommt. Diese ist dann rituell für die Beteiligten befriedigend und das Thema kann zufrieden beendet werden.

Opposition: „Eine Opposition ist ein erster Entwurf einer Orientierung, die nicht zur vorangegangenen passt, mit ihr unvereinbar ist“ (Przyborski, 2004, S. 72). Sind nicht auflösbare Widersprüche vorhanden, spricht man davon, dass die Gruppe keinen gemeinsamen Orientierungsrahmen hat. Themen werden bei oppositionellen Bezugnahmen rituell beendet, es kommt zu keiner Synthese der unterschiedlichen Orientierungsgehalte.

Divergenz: Die Teilnehmer bleiben bei einem Thema, es werden immer wieder Elemente von anderen Parteien aufgegriffen und in den jeweils anderen

Orientierungsrahmen gesetzt. In diesem divergenten Diskurs beziehen sich die Teilnehmer nicht aufeinander, sie reden aneinander vorbei. Die Orientierungen streben auseinander. Konklusionen in diesem Fall sind rituelle Synthesen. In diesen werden die widerstreitenden Orientierungen an einen anderen Schauplatz verlegt und dort in einer dritten Orientierung vereint.

Antithetischer/oppositioneller/divergenter Diskurs: Der Wechsel der Seiten von der Proposition zur Antithese oder auch Proposition und Opposition sowie Proposition und Divergenz kann in kurzen Interaktionszügen, in kurzen Wechseln, erfolgen. Dabei können beide Seiten genauer ausgearbeitet werden und Elaborationen zu den jeweiligen Seiten eingelagert sein.

Konklusion: Konklusionen finden sich am Ende eines Themas und bei der Beendigung einer Darlegung eines Orientierungsgehaltes. Es gibt davon zwei Arten, nämlich erstens echte Konklusionen, in denen die Orientierung abschließend aufscheint und zweitens rituelle Konklusionen, die einen Themenwechsel provozieren. Diese schließen oppositionelle Bezugnahmen ab. Konklusionen sind oft gefolgt von Pausen, die zwei bis drei Sekunden überschreiten.

Verschiedene Formen von Konklusionen sind:

Konklusion im Modus der Formulierung einer Orientierung/Proposition: Eine Orientierung wird im Bezug zum vorangegangenen Diskurs sehr explizit dargelegt.

Konklusion im Modus einer Validierung einer Orientierung: Bewertungen von Beispielen, Erzählungen der Gesamtheit des Gesagten.

Konklusion im Modus einer Generalisierung einer Orientierung: Die Orientierung dokumentiert sich auf ein Neues, wird wiederholt bzw. bekräftigt und ihre Reichweite wird thematisch ausgedehnt.

Konklusion im Modus einer Synthese: Antithetische Orientierungskomponenten werden aufgehoben.

Formen der rituellen Konklusion

Rituelle Konklusion im Modus einer Metarahmung: Die Orientierungen werden durch eine dritte, irrelevante Orientierung in Ihrer Widersprüchlichkeit aufgehoben.

Rituelle Konklusion durch Verschiebung des Themas: Ein Nebenthema wird in den Vordergrund gerückt und in einem irrelevanten Orientierungsrahmen abgeschlossen.

Konklusion in Form einer rituellen Synthese: Eine rituelle Synthese schließt zwar thematisch an die Ausführungen an, die beendet werden, löst aber die widersprechenden Orientierungsgehalte nicht auf. Diese werden an einen anderen Ort, in eine andere Zeit usw., verlagert.

Rituelle Konklusion im Modus der Metakommunikation: Die Beteiligten unterhalten sich über das Gespräch, z.B. dass es irrelevant ist, oder es wird aufgefordert neue Themen einzubringen oder das Thema zu beenden.

Performativ rituelle Konklusion: Dies kann z.B. durch das Ausschalten des Aufnahmegerätes durch die Teilnehmer erfolgen.

Rituelle Konklusion durch ein Ausklammern eines Themas: Das Thema wird als nicht behandelbar, als irrelevant ausgeklammert.

Transposition: Der Abschluss eines Themas und das Aufwerfen eines Themas fällt in einer Diskursbewegung zusammen. Transpositionen sind Konklusionen, in denen zugleich ein neues Thema aufgeworfen und die Orientierung in ihrem Grundgehalt mitgenommen wird. Sie sind auch zugleich Propositionen. Sie können als Beendigung und als Beginn einer nachfolgenden Interaktion gelesen werden.

Zwischenkonklusion/Anschlussproposition: Ein Thema wird nur erweitert oder anders aufgerollt. An solchen Stellen kommt es zu Beendigungssequenzen und Neuansätzen.

11.3. Thematischer Verlauf Frühling

Teamarbeit		Beginn bis 02:44		
Interaktiv dicht	mäßig	Sprecherwechsel mäßig aufeinander folgend		Themenbehandlung nach der Eingangsfrage durch die Interviewerin
Kompetenz vs. Unkompetenz		02:44 bis 06:25		
Interaktiv dicht	mäßig	Sprecherwechsel mäßig aufeinander folgend	Immer wieder gelacht	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Verschiedene Sichtweisen der Pflege		06:25 bis 08:42		
Interaktiv dicht		Sprecherwechsel dicht aufeinander folgend	Häufig überlappend gesprochen	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Rolle der Stationsleitung		08:42 bis 10:02		
Interaktiv dicht	mäßig	Sprecherwechsel mäßig aufeinander folgend		Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Rolle einer Schwester		10:02 bis 13:14		
Interaktiv dicht	mäßig	Sprecherwechsel mäßig aufeinander folgend		Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Verschiedene Sichtweisen auf Teamarbeit		13:14 bis 15:46 und Titel 2, bis 00:07		
Interaktiv dicht	mäßig	Sprecherwechsel mäßig aufeinander folgend		Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst

Schnelles vs Langsames Arbeiten		00:07 bis 02:44	
Interaktiv dicht	Sprecherwechsel dicht aufeinander folgend	Häufig überlappend gesprochen	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Rolle der Pflegehelfer/innen		02:44 bis 03:51	
Interaktiv dicht	Sprecherwechsel dicht aufeinander folgend	Häufig überlappend gesprochen	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Verschiedene Dienstformen		03:51 bis 04:37	
Interaktiv mäßig dicht	Sprecherwechsel mäßig dicht aufeinander folgend		Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Rolle der Pflegehelfer/innen		04:37 bis 08:13	
Interaktiv dicht	Sprecherwechsel dicht aufeinander folgend	Häufig überlappend gesprochen	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Zusammenarbeit Dipl.Sr. und Pflegehelfer/innen		08:13 bis 10:27	
Interaktiv dicht	Sprecherwechsel dicht aufeinander folgend	Häufig überlappend gesprochen	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Wert der verschiedenen Tätigkeiten von Dipl.Sr., Schüler/innen und Pflegehelfer/innen		10:27 bis 14:36	
Interaktiv dicht	Sprecherwechsel dicht aufeinander folgend	Häufig überlappend gesprochen	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Respektvoller Umgang miteinander		14:36 bis 17:20	
Interaktiv mäßig dicht	Sprecherwechsel mäßig dicht aufeinander folgend		Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Soziale Kompetenz bei		17:20 bis 18:05 und Titel 3 bis 00:08	

Schüler/innenauswahl			
Interaktiv dicht	mäßig Sprecherwechsel mäßig aufeinander folgend		Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Soziale Kompetenz vs. Soziale Inkompetenz		00:08 bis 02:46	
Interaktiv dicht	Sprecherwechsel dicht aufeinander folgend	Häufig überlappend gesprochen	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Auswirkungen der Kommunikation auf die Teamarbeit		02:46 bis 05:14	
Interaktiv dicht	Sprecherwechsel dicht aufeinander folgend	Häufig überlappend gesprochen	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Feedback von Patienten/innen		05:14 bis 08:48	
Interaktiv dicht	mäßig Sprecherwechsel mäßig aufeinander folgend		Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Ansprechen von Problemen		08:48 bis 10:07	
Interaktiv dicht	Sprecherwechsel dicht aufeinander folgend	Häufig überlappend gesprochen und viel gelacht, aber auch Pausen	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Rolle der Stationsschwester		10:07 bis 12:20	
Interaktiv dicht	mäßig Sprecherwechsel mäßig aufeinander folgend		Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Gruppenbildung und Aktivitäten außerhalb der Arbeit		12:20 bis 19:13 und CD 2bis	

Interaktiv dicht	mäßig	Sprecherwechsel mäßig aufeinander folgend	dicht	Mäßig überlappend gesprochen	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Gemeinsames Frühstück mit dem Team und anderen Berufsgruppen				CD 2, Spur 1 Beginn bis 03:54	
Interaktiv dicht		Sprecherwechsel dicht aufeinander folgend		Häufig überlappend gesprochen und viel gelacht	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Rolle einer Schwester				03:54 bis 06:12	
Interaktiv dicht		Sprecherwechsel dicht aufeinander folgend		Mäßig überlappend gesprochen	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Umgang mit Fehlern und Problemen im Team				06:12 bis 10:20	
Interaktiv dicht		Sprecherwechsel dicht aufeinander folgend		Mäßig überlappend gesprochen	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Umgang mit Patienten/innen				10:20 bis 13:55	
Interaktiv dicht	mäßig	Sprecherwechsel mäßig aufeinander folgend	dicht	Mäßig überlappend gesprochen	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Feedback von Patienten/innen				13:55 bis 15:51 und Beginn Spur 2 bis 02:28	
Interaktiv dicht	mäßig	Sprecherwechsel mäßig aufeinander folgend	dicht		Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Kommunikation mit Ärzten/innen				02:28 bis 04:50	
Interaktiv dicht	mäßig	Sprecherwechsel mäßig aufeinander folgend	dicht		Themen-Wechsel durch die Gruppe

	aufeinander folgend, auch Pausen		selbst
Kommunikation mit anderen Stationen		04:50 bis 05:57	
Interaktiv dicht	Sprecherwechsel dicht aufeinander folgend	Häufig überlappend gesprochen	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Rolle von Schwester		05:57 bis 10:04	
Interaktiv mäßig dicht	Sprecherwechsel mäßig dicht aufeinander folgend, auch Pausen		Zwischenfrage von Interviewerin
Andere Station		10:04 bis 11:19	
Interaktiv mäßig dicht	Sprecherwechsel mäßig dicht aufeinander folgend, auch Pausen		Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Besondere Tätigkeiten (AN, Ü)		11:19 bis 14:27	
Interaktiv mäßig dicht	Sprecherwechsel mäßig dicht aufeinander folgend		Zwischenfrage von Interviewerin
Erfahrungen mit Konflikten im Team		14:27 bis 17:11 und Spur 3 bis 00:30	
Interaktiv dicht	Sprecherwechsel dicht aufeinander folgend, auch Pausen	Häufig überlappend gesprochen	Themen-Wechsel durch die Interviewerin
Auseinandersetzung mit anderen Stationen		00:30 bis 02:11	
Interaktiv mäßig dicht	Sprecherwechsel mäßig dicht		Themen-Wechsel durch die Gruppe

	aufeinander folgend		selbst
Diskussionen über Auskunftszeit von Ärzten/innen		02:11 bis 06:14	
Interaktiv dicht	Sprecherwechsel dicht aufeinander folgend	Mäßig überlappend gesprochen	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Konflikte mit Kollegen/innen		06:14 bis 08:20	
Interaktiv dicht	Sprecherwechsel dicht aufeinander folgend, aber auch Pausen	Häufig überlappend gesprochen	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Allgemein über Konflikte		08:20 bis 09:29	
Interaktiv mäßig dicht	Sprecherwechsel mäßig dicht aufeinander folgend		Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Frage zum Konfliktseminar		09:29 bis 11:49	
Interaktiv mäßig dicht	Sprecherwechsel mäßig dicht aufeinander folgend		Themen-Wechsel durch die Interviewerin
Umgang mit Konflikten		11:49 bis 13:11 und Spur 4 bis 00:06	
Interaktiv mäßig dicht	Sprecherwechsel mäßig dicht aufeinander folgend		Themen-Wechsel durch die Interviewerin
Kommunikation		00:06 bis 04:50	
Interaktiv mäßig dicht	Sprecherwechsel mäßig dicht aufeinander folgend, Pausen		Themen-Wechsel durch die Interviewerin

Rolle der Abteilungsleitung			04:50 bis 08:55	
Interaktiv dicht	mäßig	Sprecherwechsel mäßig aufeinander folgend, Pausen		Themen-Wechsel durch Interviewerin
Meeting Stationsleitungen und Ärzten/innen			08:55 bis 10:01	
Interaktiv dicht	mäßig	Sprecherwechsel mäßig aufeinander folgend, Pausen		Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst

11.4. Thematischer Verlauf Sommer

Persönliche Sichtweise auf Teamarbeit		Beginn bis 9:13	
Lange Monologe im erzählenden Stil	Lange Pausen zwischen Sprecher-Wechsel		Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst.
Supervision		9:13 bis 12:37	
Interaktiv dicht	Sprecher-Wechsel dicht aufeinander folgend		Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst.
Fluktuation		12:37 bis 15:15	
Interaktiv dicht	Sprecher-Wechsel dicht aufeinander Folgend		Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst.
Struktur		15:15 bis 17:00	
Interaktiv mäßig dicht	Sprecher-Wechsel mäßig aufeinander folgend		Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst.
Rollenverständnis einer Schwester		17:00 bis 17:46	
Dialog	Sprecher-bestätigung durch Ja, Hm usw.		Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst.
Kommunikation und Dokumentation		17:46 bis 19:53	
Interaktiv dicht	Sprecher-Wechsel dicht aufeinander folgend		Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst.
Rollenklärung einer Schwester		19:53 bis 27:50	
Interaktiv dicht	Sprecher-Wechsel dicht aufeinander folgend	Häufig überlappend gesprochen	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst.
Kommunikation mit Ärzten/innen		27:50 bis 30:30	

Interaktiv dicht	Sprecher-Wechsel dicht aufeinander folgend	Häufig überlappend gesprochen	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst.
Rolle der Ärzten/innen		30:30 bis 33:30	
Interaktiv dicht	Sprecher-Wechsel dicht aufeinander folgend	Häufig überlappend gesprochen	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst.
Rolle der Pflegeleitung		33:30 bis ca 34:15	
Interaktiv dicht	Sprecher-Wechsel dicht aufeinander folgend		Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst.
Arbeit in einem anderen KH		34:15 bis 37:40	
Interaktiv dicht	Sprecher-Wechsel dicht aufeinander folgend		Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst.

Rolle der Station		37:40 bis 40:00	
Interaktiv dicht	Sprecher-Wechsel dicht aufeinander folgend	Häufig überlappend gesprochen	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst.
Mundpflege		40:00 bis 44:39	
Interaktiv dicht	Sprecher-Wechsel dicht aufeinander folgen	Häufig überlappend gesprochen	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Ressourcenschonendes Arbeiten		44:39 bis 48:10	
Interaktiv dicht	Sprecher-Wechsel dicht aufeinander folgend		Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Umgang mit dem Sterben		48:10 bis 59:10	
Interaktiv dicht	Sprecher-Wechsel dicht aufeinander folgend		Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Patienteninformation der Ärzte/innen		59:10 bis 01:03:00	
Interaktiv dicht	Sprecher-Wechsel		Themen-Wechsel

	dicht aufeinander folgend		durch die Gruppe selbst
Rolle der Schüler/innen		01:03:00 bis 01:13:30	
Interaktiv mäßig dicht, mit einem Dialog	Sprecherwechsel unterschiedlich – Pausen und mäßig dicht auf einander folgend		Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Beziehung zu Patienten/innen		01:13:30 bis 01:15:44	
Interaktiv dicht	Sprecher-Wechsel dicht aufeinander folgend		Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Strukturveränderung der Station		01:15:44 bis 01:20 (neue CD)	
Interaktiv dicht	Sprecher-Wechsel dicht aufeinander folgend		Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Schmerzpumpe – Schmerzmittel, Chemotherapie		01:20 bis 13:00	
Interaktiv mäßig dicht	Sprecher-Wechsel dicht aufeinander folgend		Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Andere Häuser		13:00 bis 14:53	
Interaktiv mäßig dicht	Sprecher-Wechsel dicht aufeinander folgend		Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Rolle der Pflegeleitung		14:53 bis 20:55	
Interaktiv mäßig dicht	Sprecher-Wechsel dicht aufeinander folgend		Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Interdisziplinäre Teambesprechungen		20:55 bis 21:54	
Erklärend zwei	Sprecher-Wechsel		Themen-Wechsel

Sprecher/innen	dicht aufeinander folgend		durch die Interviewerin
Konflikte im Team		21:54 bis 28:00	
Interaktiv mäßig dicht	Sprecher-Wechsel dicht aufeinander folgend	Häufig überlappend gesprochen	Themen-Wechsel durch die Interviewerin
Konflikte mit Ärzten/innen		28:00 bis 30:40	
Interaktiv dicht	Sprecher-Wechsel dicht aufeinander folgend	Häufig überlappend gesprochen	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Konflikte mit Patienten/innen		30:40 bis 34:55	
Interaktiv dicht	Sprecher-Wechsel dicht aufeinander folgend	Mäßig überlappend gesprochen	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst

11.5. Thematischer Verlauf Herbst

Persönliche Sichtweise auf Teamarbeit		2:50 bis 6:54	
Monologe	Sprecher-Wechsel mit Pausen		Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Feedback		6:54 bis 8:47	
Interaktiv dicht	Sprecher-Wechsel dicht aufeinander folgend	Häufig überlappend gesprochen	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Persönliche Sichtweise auf Teamarbeit		8:47 bis 10:26	
Monologe	Sprecher-Wechsel mit Pausen		Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Patienten/innensicht auf Team		10:26 bis 12:47	
Interaktiv mäßig dicht	Sprecher-Wechsel dicht aufeinander folgend	Häufig überlappend gesprochen	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Umgang mit Patienten/innen		12:47 bis 14:06	
Interaktiv mäßig dicht	Sprecherwechsel mäßig dicht aufeinander folgend	Häufig überlappend gesprochen	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Persönliche Sichtweise auf Team		14:06 bis 15:39	
Interaktiv dicht	Sprecher-Wechsel dicht aufeinander folgend	Häufig überlappend gesprochen	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Alt vs. Jung		15:39 bis 19:58	
Interaktiv mäßig dicht	Sprecher-Wechsel dicht aufeinander folgen	Häufig überlappend gesprochen	Nach Pause Themen-Wsechsel durch die Gruppe selbst

Umgang mit neuen Ideen			19:58 bis 22:36	
Interaktiv dicht	mäßig	Sprecher-Wechsel mit Pausen		Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Abschied			22:36 bis 24:21	
Monolog				Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Arbeit heute – Zusammenarbeit			24:21 bis 27:40	
Interaktiv dicht	mäßig	Pausen bei Sprecherwechsel	Mäßig überlappend gesprochen	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Team –gemeinsames Ziel			27:40 bis 30:06	
Interaktiv dicht	mäßig	Pausen bei Sprecherwechsel		Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Umgang mit Arbeitsbelastung			30:06 bis 36:54	
Interaktiv dicht	mäßig	Pausen bei Sprecherwechsel	Mäßig überlappend gesprochen	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Vollzeit vs. Teilzeit			36:54 bis 40:15	
Interaktiv dicht - gelacht	mäßig	Sprecher-Wechsel dicht aufeinander folgend	Mäßig überlappend gesprochen	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Golf spielen			40:15 bis 41:10	
Interaktiv dicht - gelacht	mäßig	Pausen bei Sprecherwechsel	Mäßig überlappend gesprochen	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Umgang mit Konflikten im Team			41:10 bis 47:20	
Interaktiv dicht	mäßig	Pausen bei Sprecherwechsel	Kaum überlappend	Themen-Wechsel durch die Interviewerin
Umgang mit Konflikten mit anderen			47:20 bis 48:40	

Berufsgruppen			
Monolog			Nach Pause Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Konflikte ansprechen vs. nicht ansprechen		48:40 bis 50:13	
Interaktiv dicht	Sprecher-Wechsel dicht aufeinander folgend	Häufig überlappend gesprochen	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Umgang mit Emotionen in Konflikten		50:13 bis 57:36	
Interaktiv dicht	Sprecher-Wechsel dicht aufeinander folgend	Häufig überlappend gesprochen	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Dekoration		57:36 bis 58:10	
Dialog	Sprecher-Wechsel dicht aufeinander folgend		Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Umgang mit Emotionen in Konflikten		58:10 bis 1:01:10	
Interaktiv dicht	Sprecher-Wechsel dicht aufeinander folgend	Häufig überlappend gesprochen	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Putzliste am Wochenende		00:00 bis 1:26	
Interaktiv mäßig dicht	Sprecher-Wechsel aufeinander folgend	Viel gelacht	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Kommunikation im Nachtdienst		1:26 bis 4:27	
Interaktiv mäßig dicht	Pausen bei Sprecherwechsel	Viel gelacht	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst

Ursachen für Konflikte		4:27 bis 10:03	
Interaktiv mäßig dicht	Pausen bei Sprecherwechsel	Viel gelacht	Themen-Wechsel durch die

			Interviewerin
Umgang mit verschiedenen Meinungen		10:03 bis 15:46	
Interaktiv mäßig dicht	Lange Pausen bei Sprecherwechsel		Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Diskussion über das Wetter		15:46 bis 17:04	
Interaktiv mäßig dicht	Pausen bei Sprecherwechsel		Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Bänderzerrung		17:04 bis 18:41	
Interaktiv mäßig dicht	Pausen bei Sprecherwechsel		Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Ein konkreter Konflikt		18:41 bis 23:14	
Interaktiv mäßig dicht	Sprecher-Wechsel aufeinander folgend		Themen-Wechsel durch die Interviewerin
Konfliktaustragung mit Ärzten/innen		23:14 bis 26:57	
Interaktiv mäßig dicht	Pausen bei Sprecherwechsel		Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Derzeit Konflikt bei uns? Traum		26:57 bis 31:00	
Interaktiv mäßig dicht	Sprecher-Wechsel aufeinander folgend		Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst

11.6. Thematischer Verlauf Winter

Persönliche Sichtweise auf das Team		01:54 bis 10:31	
Interaktiv wenig dicht	Sprecherwechsel mäßig aufeinander folgend		Eingangsfrage
Auswirkungen des Teams auf Patienten/innen		10:31 bis 13:33	
Interaktiv mäßig dicht	Sprecherwechsel mäßig aufeinander folgend		Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Rolle der Stationsleitung		13:33 bis 16:22	
Interaktiv dicht	Sprecherwechsel dicht aufeinander folgend	Mäßig überlappend gesprochen	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Unser gutes Team		16:22 Bis 20:18	
Interaktiv mäßig dicht	Sprecherwechsel mäßig aufeinander folgend		Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Umgang des Teams mit Fragen		20:18 bis 25:17	
Interaktiv mäßig dicht	Sprecherwechsel mäßig aufeinander folgend		Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Umgang mit anderen Berufsgruppen		25:17 bis 27:33	
Interaktiv mäßig dicht	Sprecherwechsel mäßig aufeinander folgend, Pausen		Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst

Aktivitäten außerhalb der Arbeit		27:33 bis 28:46		
Interaktiv dicht	mäßig	Sprecherwechsel mäßig aufeinander folgend, Pausen		Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Umgang mit neuen Mitarbeitern/innen		28:46 bis 29:40		
Interaktiv dicht	mäßig	Sprecherwechsel mäßig aufeinander folgend	Mäßig überlappend gesprochen	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Besondere Ereignisse (Feiertage, Geburtstage) im Team erleben		29:40 bis 32:05		
Interaktiv dicht	mäßig	Sprecherwechsel mäßig aufeinander folgend	Mäßig überlappend gesprochen	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Humorvoller Umgang miteinander		32:05 bis 36:43		
Interaktiv dicht	mäßig	Sprecherwechsel mäßig aufeinander folgend	Mäßig überlappend gesprochen	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Gemeinsame Jause		36:43 bis 39:41		
Interaktiv dicht	mäßig	Sprecherwechsel mäßig aufeinander folgend		Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Rolle der Stationsleitung		39:41 bis 43:14		
Interaktiv dicht	mäßig	Sprecherwechsel mäßig aufeinander folgend		Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Rolle der Patienten/innen		43:14 bis 49:02		

Interaktiv dicht	Sprecherwechsel dicht aufeinander folgend	Häufig überlappend, gelacht	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Dokumentation in der Pflege		49:02 bis 52:41	
Interaktiv dicht	Sprecherwechsel dicht aufeinander folgend	Häufig überlappend	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Kommunikation mit Patienten/innen		52:41 bis 58:22	
Interaktiv dicht	Sprecherwechsel dicht aufeinander folgend	Häufig überlappend	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Pflege – Zeitmanagement - Einfühlungsvermögen		58:22 bis 01:04:06	
Interaktiv dicht	Sprecherwechsel dicht aufeinander folgend, eine lange Pause	Mäßig überlappend	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Kommunikation mit Angehörigen		01:04:06 bis 01:11:56 und CD 2 Beginn bis 00:43	
Interaktiv dicht	Sprecherwechsel dicht aufeinander folgend aber auch Pausen	Mäßig überlappend	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Umgang mit Konflikten		00:43 bis 04:41	
Interaktiv dicht	Sprecherwechsel dicht aufeinander folgend	Mäßig überlappend	Themen-Wechsel durch die Interviewerin
Konkreter Konflikt mit Patientin und Angehörigen		04:41 bis 08:05	
Interaktiv dicht	Sprecherwechsel dicht aufeinander folgend	Mäßig überlappend	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Feedback geben und Konflikte ansprechen		08:05 bis 12:01	

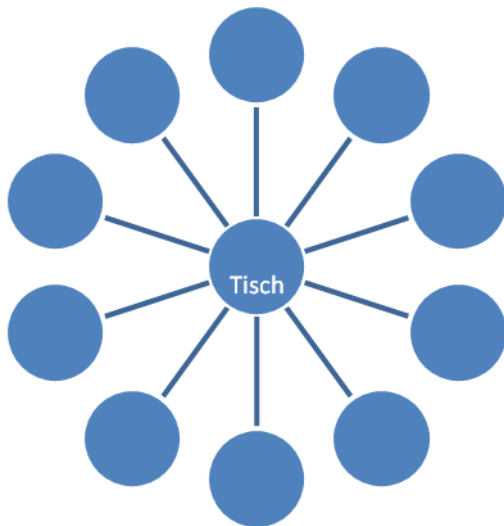
Interaktiv dicht	Sprecherwechsel dicht aufeinander folgend	Mäßig überlappend	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Auswirkungen von Konflikten		12:01 bis 13:05	
Interaktiv dicht	Sprecherwechsel dicht aufeinander folgend	Mäßig überlappend	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Teambesprechung		13:05 bis 14:48	
Interaktiv dicht	Sprecherwechsel mäßig dicht aufeinander folgend	Mäßig überlappend	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Konstruktive Kritik-Beurteilung		14:48 bis 18:21	
Interaktiv dicht	Sprecherwechsel dicht aufeinander folgend	Mäßig überlappend	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Sympathie vs. Apathie		18:21 bis 20:05	
Interaktiv mäßig dicht	Sprecherwechsel mäßig dicht aufeinander folgend, Pausen		Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Teambesprechung- Interdisziplinäre Teambesprechung		20:05 bis 26:31	
Beantwortung der Zwischenfrage durch eine Person			Zwischenfrage von Interviewerin
Rolle der Turnusärzte/innen		26:31 bis 33:39	
Interaktiv dicht	Sprecherwechsel mäßig dicht aufeinander folgend	Mäßig überlappend	Themen-Wechsel durch die Gruppe selbst
Rolle des Pflegeteams		33:39 bis 35:27	
Interaktiv mäßig dicht	Sprecherwechsel mäßig dicht	Mäßig überlappend	Themen-Wechsel durch die Gruppe

	aufeinander folgend		selbst
Konkreter Konflikt - Supervision		35:27	
Interaktiv dicht	Sprecherwechsel dicht aufeinander folgend	Häufig überlappend	Zwischenfrage von Interviewerin

4. Kurzprotokoll schreiben

- Name der Gruppe
- Mikrofonposition
- Position der Teilnehmer/innen in Relation zu Mikrofon (wir nummerieren aufsteigend im Uhrzeigersinn)
- Weiblich: f, Männlich: m
- Charakteristische Sprechweisen: Stimmhöhe, prägnante Diskussionsbeiträge

Sitzpositionen:



A:

B:

C:

D:

E:

F:

G:

H:

I:

X: