

**WEITERBILDUNGSLEHRGANG FÜR  
FÜHRUNGSAUFGABEN (BASISAUSBILDUNG)  
„Basales und mittleres Pflegemanagement“**

09.03.2009 bis 12.03.2010

# **ABSCHLUSSARBEIT**

zum Thema

## **Konfliktmanagement**

Vision einer guten Führung

vorgelegt von:

Sonja Fugger

Anderes Haus des Alterns

Altenbetreuungs- und Pflege GmbH

Radenthein

begutachtet von:

Osr. Mag. Mag., Leber-Anderwald

Bildungszentrum

Februar/2010

## **KURZZUSAMMENFASSUNG**

In der vorliegenden Arbeit wird der Versuch unternommen, die ihr zugrunde liegenden Fragestellungen zum Thema Konfliktmanagement zu beantworten und ein Team zu bilden das im Umgang mit Konflikten eine Transparenz entwickelt. Das Ziel ist es, durch einen veränderten Führungsstil ein motiviertes Team zu erstellen, das begeisterungsfähig ist und mit mehr Zusammenarbeit und Miteinander die tägliche Arbeit meistert. Das Team soll Bereitschaft zeigen zu kooperativem Planen, konstanter Zusammenarbeit, fortwährender Gemeinsamkeit, uneingeschränkter Kommunikation und ernsthafter Bereitschaft zur Übernahme und Teilnahme an den gemeinsamen Aufgaben. Ein funktionierendes Team ist der Schlüssel zum Erfolg. Außerdem soll der Umgang mit Konflikten erörtert werden. Was kann die Führungskraft zur Konfliktprävention beitragen, wie erkennt man Konfliktsymptome und wie bewältigt man diese. Insbesondere wurde der „Gewaltfreien Kommunikation“ besonderes Augenmerk geschenkt.

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>0.</b>	<b>VORWORT</b>	<b>06</b>
<b>1.</b>	<b>PROBLEMSTELLUNG UND ZIELSETZUNG</b>	<b>07</b>
<b>2.</b>	<b>DAS ANDERE HAUS DES ALTERNS</b>	<b>08</b>
2.1.	Angebote des Anderen Haus des Alterns	08
2.1.1.	Übergangspflege	08
2.1.2.	Urlaubspflege	09
2.1.3.	Tagesstätte	09
2.1.4.	Café Alte Villa	09
<b>3.</b>	<b>DAS TEAM- EINIGE DEFINITIONEN</b>	<b>10</b>
3.1.	Das Team des Andern Haus des Alterns	10
3.2.	Die Teamphasen	11
3.3.	Teamführung	11
3.4.	Vision	12
3.5.	Zusammenfassung	13
<b>4.</b>	<b>GESTERN KOLLEGE - HEUTE VORGESETZTER</b>	<b>13</b>
<b>5.</b>	<b>DIE KUNST DES FÜHRENS</b>	<b>15</b>
5.1.	Führungsstile nach Kurt Lewin	15
5.1.1.	Autoritärer Führungsstil	15
5.1.2.	Kooperativer Führungsstil	16
5.1.3.	Laisser-faire Führungsstil	16
5.2.	Führungsstil des Anderen Haus des Alterns	17
5.3.	Vision	17
<b>6.</b>	<b>KONFLIKT</b>	<b>19</b>
6.1.	Konfliktformen und Konfliktsignale	19
6.1.1.	Innerer Konflikt	19
6.1.2.	Zwischenmenschlicher Konflikt	20
6.1.3.	Sozialer Konflikt	20
6.2.	Zusammenfassung	20

<b>7.</b>	<b>KONFLIKTVERLAUF/ESKALATIONSSTUFEN NACH F. GLASL</b>	<b>21</b>
7.1.	Erste Stufe- die Verhärtung	21
7.2.	Stufe Zwei- Debatte und Polemik	22
7.3.	Phase Drei- Taten statt Worte	22
7.4.	Stufe Vier- Sorge um Image und Koalition	22
7.5.	Stufe Fünf- Gesichtsverlust	23
7.6.	Stufe Sechs- Drohstrategien	23
7.7.	Phase Sieben- Begrenzte Vernichtungsschläge	24
7.8.	Phase Acht- Zersplitterung	24
7.9.	Stufe Neun- Gemeinsam in den Abgrund	24
7.10.	Zusammenfassung	25
<b>8.</b>	<b>KONFLIKTPROPHYLAXE</b>	<b>25</b>
8.1.	Feedback- Definition	25
8.2.	Das strukturierte Mitarbeitergespräch- Definition	26
8.3.	Die Pflegevisite- Definition	27
8.4.	Motivation der Mitarbeiter- Definition	29
8.5.	Möglichkeiten der Konfliktvermeidung im Anderen Haus des Alterns	30
8.6.	Vision	30
<b>9.</b>	<b>GEWALTFREIE KOMMUNIKATION NACH ROSENBERG</b>	<b>32</b>
9.1.	Die vier Komponenten der Gewaltfreien Kommunikation	32
9.1.1.	Beobachten	33
9.1.2.	Gefühle	33
9.1.3.	Bedürfnisse	34
9.1.4.	Bitte	34
9.2.	Zusammenfassung	35
<b>10.</b>	<b>RESÜMEE</b>	<b>36</b>
<b>11.</b>	<b>ALS ICH MICH SELBST ZU LIEBEN BEGANN</b>	<b>37</b>
<b>12.</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>38</b>

## **0. VORWORT**

Ich arbeite im Altenwohn- und Pflegeheim- Anderes Haus des Alterns in Radenthein seit November 2004. Ich bin dort als Stellvertretende Pflegedienstleitung tätig. Meine Vorgesetzte, Frau Mag. Schabus hat mir das Angebot unterbreitet die Weiterbildung für das basale und mittlere Management zu besuchen. Für meine Abschlussarbeit habe ich mich für das Thema Konfliktmanagement entschieden. Konflikte gibt es im täglichen Alltag ständig und im Pflegeheim ist man oft Konflikten mit Angehörigen, Ärzten, Mitarbeitern, Vorgesetzten, Heimbewohnern, der Reinigung, Wäscherei, Mitarbeitern der hausinternen Küche, ehrenamtlichen Mitarbeitern, Krankenhäusern, Pflegeheimen, Krankenkassen, Bandagisten oder dem Hausmeister ausgesetzt. Deshalb ist es für mich in meiner Funktion als Führung wichtig zu wissen, wie man Konfliktsignale erkennen kann, Konfliktprophylaxe betreibt, mit Konflikten umgeht und wie man sie erfolgreich bewältigen kann.

Ich bedanke mich in erster Linie bei meinen Eltern die mich so tatkräftig unterstützen und auf meine beiden Kinder- Marcel 7 Jahre und Julian 3 Jahre- während der Ausbildung und auch wenn ich arbeite aufpassen und sie so gut versorgen. Ohne ihre Unterstützung hätte ich nur schwer die Möglichkeit gehabt diese Weiterbildung zu absolvieren. Weiters möchte ich mich bei meinem Arbeitgeber, Herrn Mosser und bei Frau Mag. Schabus bedanken, die mir diese Ausbildung erst ermöglicht haben.

Gnesau, am 16.12.09

Fugger Sonja

## **1. PROBLEMSTELLUNG UND ZIELSETZUNG**

Konflikte stehen auf der einen Seite für Fortschritt und konstruktive Veränderungen, auf der anderen Seite bedeuten sie Unannehmlichkeiten, Stress, Leistungsverlust oder auch Zerstörung. Konflikte sind überwiegend mit negativen Erfahrungen verbunden. Die Frage wie man mit Konflikten umgeht, wie sehr sie der Führungskraft nutzen oder schaden kann, hängt ganz maßgeblich von der Führungskraft selbst ab. Es ist daher wichtig, dass Führungskräfte frühzeitig erkennen, wo Probleme entstehen und wo sich Konflikte anbahnen, um gegensteuern zu können. Ebenso grundlegender Bestandteil des Managements ist es, mit einem Team zu arbeiten, um die Kraft eines Teams zu nutzen müssen alle Beteiligten zusammenarbeiten, erst dann kann es auch erfolgreich sein. In der Abschlussarbeit sollen folgende Fragen beantwortet werden.

Vision einer guten Führung-

Besteht die Möglichkeit aus einem Kernteam durch einen veränderten Führungsstil ein zufriedenes Team zu bilden?

Können durch die Einführung einer Konfliktkultur im Team Konfliktpotentiale im Vorfeld entschärft werden?

Durch Recherchieren im Anderen Haus des Alterns und der Führungskraft wurde versucht die Problemstellung zu lösen. Welcher Führungsstil wird angewendet, wird Konfliktprophylaxe betrieben, wie geht man mit Konflikten um und wie leitet die Vorgesetzte ihr Team. Ebenso wurde das Verhalten des Teams recherchiert und die Zusammenarbeit im Team.

## **2. DAS ANDERES HAUS DES ALTERNS**

Altenbetreuungs- und Pflege GmbH/ Radenthein

Wenn eine ausreichende Pflege zu Hause nicht mehr möglich ist, können Klienten auf Dauer in das Pflegeheim einziehen, unabhängig von ihrem Pflegebedarf. Das Haus besteht seit Jänner 2010 aus 70 Betten. Zwei Zimmer sind jeweils durch eine Nasszelle miteinander verbunden. Zum Großteil besteht das Heim aus Einzelzimmer, jedoch sind auch auf Wunsch Doppelzimmer zu vergeben. (Anmerkung des Verfassers)

### **2.1. Angebote des Anderen Haus des Alterns**

Im Anderen Haus des Alterns wird den Klienten und Angehörigen von der Tagesbetreuung in der Tagesstätte über Kurzzeitpflege und Übergangspflege nach einem Krankenhausaufenthalt bis hin zur Langzeitpflege oder dem Betreuten Wohnen einiges angeboten. (Anmerkung des Verfassers)

#### **2.1.1. Übergangspflege**

Nach einem längeren Krankenhausaufenthalt ist oftmals noch ein wenig Starthilfe für ältere Patienten notwendig, bis sie ihren Alltag wieder allein meistern können. In der Übergangspflege wird ihnen dabei geholfen, wieder die nötigen Kräfte zu sammeln und Sicherheit zu erlangen. Die Übergangspflege setzt schon bei der Aufnahme ein. Es werden organisatorische Maßnahmen wie die PflegegeldEinstufung, die Organisation von Hilfsmitteln wie beispielsweise einem Pflegebett, einem Rollator, einem Rollstuhl oder die Organisation der Produkte für die Inkontinenzversorgung je nach Bedarf des Bewohners aber auch persönliche Dienstleistungen durch die Pflege wie beispielsweise die Schulung der Angehörigen, Informationen über den Heilungsverlauf und die unmittelbare Begleitung des Klienten in die häusliche Umgebung angeboten.

(Anmerkung des Verfassers)

### **2.1.2. Urlaubspflege**

Urlaubspflege oder Kurzzeitpflege ist eine vorübergehende Unterbringung des Klienten in einem Pflegeheim, um beispielsweise den Angehörigen der Klienten eine Auszeit zu ermöglichen, oder wenn die Pflegeperson zu einem Zeitpunkt verhindert ist. Gute Pflege erfordert viel Zeit und Engagement. Die Urlaubspflege ermöglicht pflegenden Angehörigen auch einmal Urlaub von der Pflege zu machen, durchzuatmen und wieder Kraft zu tanken. (Anmerkung des Verfassers)

### **2.1.3. Tagesstätte**

Eine Altentagesstätte betreut tagsüber altersverwirrte und demenziell erkrankte Menschen. Klienten mit Demenz haben oftmals Angst in einer fremden Umgebung und ihr Verhalten erscheint manchmal uneinsichtig und unverständlich. An Demenz erkrankte Menschen benötigen eine geduldige Zuwendung und Ansprache. Vor Ort angebotene und individuell abgestimmte Aktivierungs- und Beschäftigungsangebote helfen den Betroffenen, vorhandene Fähigkeiten zu trainieren. Den Bewohnern des Anderen Haus des Alterns werden täglich unterschiedliche Aktivitäten zur Freizeitgestaltung angeboten. Je nach Anlass oder auch Jahreszeit wird gemeinsam gebastelt, gekocht, gesungen, gespielt, geturnt, Gartenarbeit durchgeführt und vieles mehr. Die Pflegefachkräfte und das Animationsteam aus dem Tageszentrum organisieren Ausflüge oder Feierlichkeiten. Die Betreuung erfolgt in Gruppen oder einzeln. Und die pflegenden Angehörigen haben während der Inanspruchnahme der Betreuung in unserer Einrichtung die Möglichkeit, die Zeit für sich zu nutzen, zum Beispiel für Arztbesuche, Einkaufen, zum Entspannen und ähnliches. (Anmerkung des Verfassers)

### **2.1.4. Café Alte Villa**

Speziell im Anderen Haus des Alterns ist das Café Alte Villa. Auf dem Areal des Pflegeheims und gleich unmittelbar neben der Tagesstätte befindet sich das Café. Es steht den Bewohnern, Angehörigen und Besuchern sechs Tage in der Woche zur Verfügung. Angeboten werden heiße und kalte Getränke, Gebäck, Imbisse und Eis. Es wird von unseren Heimbewohnern sehr gerne angenommen. Sie können dort bei einem Café oder einem Glas Wein soziale Kontakte knüpfen. (Anmerkung des Verfassers)

In diesem Abschnitt wurde das Andere Haus des Alterns mit seinen vielfältigen Angeboten, wie der Langzeitpflege, der Kurzzeitpflege auch Urlaubspflege genannt, der Übergangspflege, der Tagesstätte mit ihren vielen Angeboten und Ausflügen sowie das Café Alte Villa vorgestellt.

Im nächsten Abschnitt geht es um das Team, das Team im Anderen Haus des Alterns, die Teamphasen, die Teamführung und der Vision des Verfassers.

(Anmerkung des Verfassers)

### **3. DAS TEAM- EINIGE DEFINITIONEN**

*„Ein Team ist eine lebendige, sich ständig verändernde, dynamische Kraft, in der eine Anzahl von Menschen sich zur Arbeit zusammenfinden. Gruppenmitglieder diskutieren ihre Ziele, prüfen Ideen, treffen Entscheidungen und arbeiten einander zu.“*

(Heller, 2002, S. 6)

*„Ein Team lässt sich grob definieren als eine Gruppe von Mitarbeitern, die in gegenseitiger Abstimmung auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten. Jedes Teammitglied fühlt sich für den gemeinsamen Erfolg verantwortlich und bringt seine individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten ein.“* (Begemann, 2000, S. 52)

Ein Team ist eine Gruppe von Personen, die gemeinsam eine Aufgabe erledigen sollen. Grundidee der Arbeit im Team ist das Zusammenwirken ergänzender Fähigkeiten und Fertigkeiten der Teammitglieder, um ein Ergebnis zu erreichen, das für jedes einzelne Teammitglied allein nicht leistbar gewesen wäre.“ (vgl. Duden, 2006, S. 65)

#### **3.1. Das Team des Anderen Haus des Alterns**

Das Team des Anderen Haus des Alterns besteht aus einer Heimleitung, einer Pflegedienstleitung, 2 100%ig und 3 50%igen Diplomierten Personal, 10 100%ig, 7 75%igen und 8 50%igen Pflegehelfern, 2 Pflegehelfern in Ausbildung, einem Hausmeister, dem Reinigungspersonal mit 4 Mitarbeitern, einer hausinternen Wäscherei mit zwei Wäscherinnen und der Küche mit ihren 6 Mitarbeitern.

Zum jetzigen Zeitpunkt bestehen mehrere kleine Gruppen es gibt kleinere Konflikte untereinander, die Mitarbeiter sind wenig flexibel was das Arbeiten in den verschiedenen Stockwerken anbelangt und auch die Kommunikation untereinander ist wenig gegeben. Mehr Zusammenhalt und Miteinander wäre wünschenswert. Das Haus besteht aus zwei Etagen und manche Mitarbeiter trennen die beiden Stockwerke strikt voneinander und auch in stressigen Situationen gibt es selten Hilfe vom jeweils anderen Stock, es kommt zu Unzufriedenheiten im Haus. (Anmerkung des Verfassers)

### **3.2. Die Teamphasen**

Teams durchlaufen in ihrer Zusammensetzung verschiedene Phasen der Teamentwicklung, dies ist in der Praxis auch häufig mit Konflikten verbunden. Die erste Phase ist die Formierungsphase, wo sich die Teammitglieder erstmals kennen lernen und die Zusammenarbeit beginnt, man entdeckt Ressourcen und es entsteht häufig schon der Wunsch nach Regeln für die Zusammenarbeit. In der nächsten Phase, der Konfliktphase kann es aufgrund unterschiedlichster Rollen zu Machtkämpfen entstehen. Hier sollten die Regeln für die Zusammenarbeit im Team erstellt werden, die Konflikte müssen geklärt werden und in positive Energie umgewandelt werden. Darauf folgt die Normingphase, in der es zur Umsetzung der vereinbarten Regeln kommt, ein „Wir-Gefühl“ entsteht. In der Leistungsphase ist die Gruppe aufeinander eingespielt, das Team ist effizient und die Lösung der Aufgabe steht im Vordergrund. In der letzten Phase, der Abschlussphase kommt es zur Präsentation der Ergebnisse und der Implementierung der erarbeiteten Lösung. (vgl. Heller, 2002, S. 33)

### **3.3. Teamführung**

Bei der Teamführung beeinflusst der Vorgesetzte ein Team, beziehungsweise einzelne Mitglieder eines Teams unter Berücksichtigung der jeweiligen Gruppensituation und Einsatz von Führungsinstrumenten um einen gemeinsamen Erfolg zu erzielen.

(Anmerkung des Verfassers)

Ein erfolgreiches Team weist immer dieselben grundlegenden Merkmale auf nämlich eine starke und wirkungsvolle Führung, genaue Zielvorgaben, grundlegende Entscheidungen und die Fähigkeit schnell handeln zu können, außerdem ein freier Kommunikationsfluss und die Beherrschung der erforderlichen Fertigkeiten. Ehrgeizige, herausfordernde Ziele motivieren stärker als kleinere und spezifischere, jedoch sollten die Ziele realistisch sein. Die Leistungen einer Gruppe hängen sehr stark von der Qualität ihres kollektiven Denkens ab. Um die Kraft eines Teams zu nutzen müssen alle Beteiligten zur Zusammenarbeit ermutigt werden. Führen heißt zusammenarbeiten, kooperieren. Ein wesentliches Merkmal erfolgreicher Teamführung ist Vertrauen. Die Leitung soll wechselseitiges Vertrauen möglichst früh durch Delegation von Aufgaben, offenem Verhalten, freier Austausch von Informationen und direkte Kommunikation zulassen. Um Teams nach Kernkompetenz und Typus zusammenzustellen, benötigt man sehr viel Geschick und Freude am Arbeiten mit und für Menschen. (vgl. Heller, S. 7-8)

### **3.4. Vision**

Die Vision des Verfassers wäre eine Verbesserung der Zusammenarbeit unter den Mitarbeitern, aus mehreren kleinen Gruppen soll ein Kernteam entstehen. Bei den Mitarbeitern soll eine hohe Motivation und Arbeitszufriedenheit vorliegen. Es soll mehr Transparenz über die persönlichen Ziele der Vorgesetzten und die Motive des Verhaltens hergestellt werden, durch klare Orientierung, Vertrauensbildung und konsequentes Delegationsverhalten soll das Bild der gemeinsamen Ziele für die anderen transparent und zugänglich gemacht werden. Mein Wunsch ist es auch durch möglichst viel Informationsfluss die Gerüchteküche in Schach zu halten um so Gerüchten vorzubeugen. Je mehr die Mitarbeiter über Pläne und Projekte bescheid wissen, desto weniger müssen sie darüber spekulieren. (Anmerkung des Verfassers)

### **3.5. Zusammenfassung**

In diesem Abschnitt wurde der Begriff Teamführung genauer erörtert. Teamarbeit ist notwendig und sinnvoll um gemeinsame Ziele erreichen zu können, Qualität und Leistungserbringung im Unternehmen zu verbessern und die Zufriedenheit der Mitarbeiter und Heimbewohner zu steigern. Weiters ist Teamarbeit wichtig zur weiteren Entwicklung eines Unternehmens.

Im nächsten Abschnitt wird die neue Rollenverteilung genauer erörtert.

(Anmerkung des Verfassers)

## **4. GESTERN KOLLEGE - HEUTE VORGESETZTER**

Mitarbeiter die auf der Karriereleiter weiterkommen, sind oft nicht darauf vorbereitet und sie werden unvermutet mit einigen Problemen konfrontiert. Die bisherigen Kollegen sind plötzlich „Untergebene“ und erwarten von einem der ihren eine entsprechende Vertretung ihrer Interessen da der neue Vorgesetzte die bestehenden Probleme ja selbst am besten kennt. Gleichzeitig wird der neuen Führungskraft vielleicht misstraut, da sie ja jetzt in der Funktion als Vorgesetzter die Interessen der Geschäftsleitung zu vertreten hat. Viele neue Führungskräfte sind auf diese Aufgabe nicht richtig vorbereitet, somit bleibt ihnen nichts anderes übrig als auf eigene Erfahrungen zurückzugreifen. Ein weiterer großer Einflussfaktor ist die Führungskultur eines Unternehmens. Wie wird die Führung in dem Betrieb täglich gelebt und erlebt. Es kann auch zu Misstrauen vom Vorgesetzten gegenüber den Kollegen kommen, denn schließlich haben sich unter den ehemaligen Kollegen auch Freundschaften gebildet. Wie soll die neue Führungskraft mit Neidern umgehen, wie delegiert sie Aufgaben an die ehemaligen Kollegen weiter ohne Konflikte auszulösen und so weiter. Als Führungskraft muss man sich klar sein über die jeweilige Funktion im Zusammenwirken mit den Mitarbeitern, der Vorgesetzte soll effektiv organisieren können, und er muss begreifen nicht alles und jeden managen und kontrollieren zu können. Die Leitung muss eine professionelle Distanz zu den Geschehnissen entwickeln und ebenso auch andere Sichtweisen in Betracht ziehen können. Es ist eine offene Kommunikation im Sinne einer wertschätzenden Akzeptanz zu führen und verbindliche, klare Vereinbarungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter sind zu treffen.

Der Management Regelkreis– die Ist-Analyse, klare, transparente Zielformulierung, Planung und Entscheidungsphase und Kontrolle der Umsetzung- sind konsequent einzuhalten. So wird die neue Führungskraft eher in der Lage sein, ihre neue Aufgabe zielorientiert, aber auch mitarbeiterorientiert zu bewältigen, ohne allzu sehr von vermuteten Erwartungen, eigenen Ängsten und negativen inneren Antreibern geleitet zu sein. (vgl. Kohlmann; 2009, S. 7-9)

Für mich persönlich bedeutet dies, dass es zu Beginn des Führungswechsels ein Durcheinander geben wird und es zu Unruhen im Team kommt. Als Vorgesetzte soll man die Unruhe der neuen Situation aushalten ohne gleich alles regeln zu wollen. Mitarbeiter reagieren auf Veränderungen oft mit Widersprüchen, sie befürchten, dass ihnen Gewohnheiten genommen werden und haben dadurch Angst vor Veränderungen. Es kommt zu Verunsicherung, Gerüchte verbreiten sich und die Mobbing- Gefahr wächst. Als Führungskraft muss man die Hintergründe der Ablehnung erkennen können, erst dann kann sie gelassen und richtig reagieren. Ein weiteres wichtiges Instrument für eine erfolgreiche Teamführung ist der gelebte Führungsstil eines Betriebes. Darauf möchte ich im nächsten Abschnitt etwas genauer eingehen. (Anmerkung des Verfassers)

## **5. DIE KUNST DES FÜHRENS**

Führen ist die Art und Weise des Verhaltens von Führungskräften gegenüber einzelnen Mitarbeitern oder Teams. (Anmerkung des Verfassers)

### **5.1. Führungsstile nach Kurt Lewin**

Kurt Lewin gilt als einer der einflussreichsten Pioniere der Psychologie. Er begründete das sozialwissenschaftliche Theorem der Gruppendynamik und ist einer der prominentesten Vertreter der Gestaltpsychologie. 1939 hat Kurt Lewin grundlegend die Forschung zu Erziehungsstilen angeregt und den autoritären, den laissez-faire- und den demokratischen Stil unterschieden. Die klassischen Führungsstile nach Lewin sind der autoritäre Führungsstil in dem die Leitung entscheidet und kontrolliert. Die Mitarbeiter sind ausführende Organe. Im Gegensatz zum kooperativem Stil wo Gespräche und Abstimmung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter im Vordergrund stehen. Dann gibt es noch den Laissez-faire Führungsstil wo die Mitarbeiter volle Freiheit haben.

(vgl. Wiesel, 2004, S. 3)

#### **5.1.1. Autoritärer Führungsstil**

Bei diesem Stil besitzt die Führungskraft ein starkes Überlegenheitsgefühl und hat die Übersicht und auch die korrekten Lösungen. Er ist sehr stark leistungsorientiert und wenn der Erfolg ausbleibt, sind die Mitarbeiter die Schuldigen, da sie zu wenig Einsatzbereitschaft und Intelligenz zeigen. Die Leitung hat gute Fachkenntnisse und ist sehr engagiert. Weist Aufgaben ohne Diskussionen den Mitarbeitern zu und erklärt alles bis ins letzte Detail. Die Leitung ist den Angestellten gegenüber kühl und distanziert, geht nicht auf die Bedürfnisse, Erwartungen oder Probleme der Mitarbeiter ein und sie tadelt gerne. Dadurch entsteht ein angespanntes Betriebsklima. Die Mitarbeiter haben keine Verantwortung, arbeiten unselbständig, passen sich an und verhalten sich passiv, dadurch sind sie nicht produktiv und auch die Kreativität bleibt auf der Strecke. Meinungen und Lösungen werden ohne Diskussion übernommen. Daraus resultierende Folgen können sich in Auflehnung und Trotzreaktionen zeigen. Jedoch auch gute Ergebnisse können erzielt werden, bei fehlender Kontrolle durch die Leitung lassen diese jedoch sofort wieder nach.

(vgl. Wiesel, 2004, S. 5)

### **5.1.2. Kooperativer Führungsstil**

Bei diesem Stil steht der Gegenseitige Respekt zwischen Führungskraft und Mitarbeiter im Vordergrund. Es wird gemeinsam diskutiert und Entscheidungen werden ebenso gemeinsam besprochen. Die Führung hat Vorbildfunktion und ist sich ihrer Verantwortung bewusst. Die Angestellten haben eigene Verantwortungsbereiche und Aufgaben. Sie sind dadurch motiviert und auch die Selbständigkeit der Mitarbeiter wird erhöht. Der kooperative Führungsstil führt zur besseren Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Angestellten. Die Mitarbeiter sind motivierter und dadurch produktiver und kreativer. Offene Kommunikation und ein guter Informationsfluss ist gegeben. Durch delegieren von Aufgaben gibt es eine Entlastung für die Führungskraft. Ziele werden gemeinsam definiert und angestrebt. (vgl. Wiesel, 2004, S. 6)

### **5.1.3. Laisser-faire Führungsstil**

Die Mitarbeiter sind sich in diesem Stil oft selbst überlassen, auf ihre Erwartungen, Bedürfnisse und Probleme wird nicht eingegangen. Die Führung tritt ihnen sehr unpersönlich gegenüber und bezieht bei Meinungsäußerungen selten oder gar nicht Stellung. Am liebsten sind der Leitung Mitarbeiter die sich anpassen und keine unbequemen Fragen stellen. Der Vorgesetzte bringt keine eigenen Ideen mit ein und nutzt überwiegend fremde Verfahren, Methoden und Programme, an denen er sich starr festhält. Zum Gelingen eines Projektes macht die Führungskraft nur geringe Anstrengungen und ist in ihren Aussagen und Instruktionen oft unklar und wenig präzise.

(vgl. Wiesel, 2004, S. 6)

Die Kunst des Führens bedeutet Managen von Widersprüchen zwischen Organisation, Grundprinzipien und individuellen Bedürfnissen - den Weg finden! Führungskräfte sollen ihr Team motivieren und dabei noch strategisch und vernetzt denken. Die Führungsstile haben sich im Laufe der Jahre verändert, gestern dominierte noch der autoritäre Führungsstil - heute steht visionäres Führen im Vordergrund. Instrumente und Konzepte der Führungskraft müssen in geeigneter Weise eingebracht werden.

Faktoren, die die Führung beeinflussen, sind der Mensch, die Umstände und die Erfolgskriterien. Welche beispielsweise das Verhalten der Führungskraft gegenüber den Mitarbeitern, sowie der persönliche Stil im Umgang mit Menschen, die verschiedenen Denkweisen und der Anstand, die Ressourcensituation, die Strukturen und die Organisationsform oder die Aufgabenerfüllung sind. (Anmerkung des Verfassers)

## **5.2. Führungsstil des Anderen Haus des Alterns**

Der derzeitige Führungsstil ist eine Kombination aus autoritärem und kooperativem Stil. Es gibt jeden Monat eine Teambesprechung, wo wichtige Informationen weitergegeben werden, Bedürfnisse, Probleme und Anliegen der Mitarbeiter gehört und diskutiert werden. Es können aber auch Beanstandungen von Seiten der Führung behandelt werden. Problemlösungen werden gemeinsam erarbeitet und je nach Schweregrad oder Situation entscheidet die Führung. Es werden auch Lösungsvorschläge der Mitarbeiter angenommen. Die Pflegedienstleitung ist bei der Dienstübergabe nicht anwesend und arbeitet in der Pflege nicht mit, ebenso gibt es selten Kontrollen zur Sicherung der Pflegequalität. (Anmerkung des Verfassers)

## **5.3. Vision**

Der optimale Führungsstil ist bis zum heutigen Tage noch nicht gefunden worden, bei Führungsstilen gibt es kein richtig oder falsch. Man muss für sich und seine Mitarbeiter einen Weg finden, der einerseits die Mitarbeiter begeistert und mitreist, andererseits soll der Stil von der Führung auch gelebt werden. Mein Wunsch wäre es, sich ebenso mehrere Führungsstile anzueignen und sie dann an die jeweilige Situation und des jeweiligen Mitarbeiters anzupassen, denn nicht jeder Stil passt zu jedem Angestellten oder Situation. Um mehr Einblick in die Pflege zu bekommen und zur Sicherung der Pflegequalität ist es mein Wunsch die Pflegevisite einzuführen, außerdem soll die Führung bei der Dienstübergabe anwesend sein, um über die Heimbewohner, Anliegen und Probleme immer auf dem neuesten Stand sein zu können. Auch die Mitarbeit in der Pflege ist für die Führung von Vorteil. Einerseits zur Qualitätskontrolle und zur Qualitätssicherung durch eine verbesserte Patientenversorgung und andererseits ist es eine große Hilfe für das Diplomierte Personal.

Sie haben dadurch verbesserte Zeitressourcen und können sich auf die Ausarbeitung der Visite, das Organisieren von Untersuchungen für die Heimbewohner, sowie auf die Arbeiten in ihrem Bezug konzentrieren können. Und auch die Pflegehelfer haben mehr Zeitressourcen um sich um die Bewohner zu kümmern, Gehübungen mit ihnen durchzuführen, Gespräche mit den Klienten zu führen und sich ihrer Probleme anzunehmen. Somit fühlen sich die Bewohner wohl und dies wirkt sich positiv auf das Betriebsklima aus. (Anmerkung des Verfassers)

In diesem Kapitel wurden die Führungsstile genauer erklärt. Dieser ist sehr wichtig für die Führung eines Teams damit eine bessere Orientierung und auch Motivation für die Mitarbeiter entsteht. Wichtig ist, dass Ergebnisse erzielt werden, egal ob die Führungskräfte autoritär, kooperativ oder visionär agieren.

Der folgende Abschnitt behandelt das Thema Konfliktmanagement, was ist ein Konflikt, wie erkennt man Konfliktsignale und wie kann man sie bewältigen.

(Anmerkung des Verfassers)

## **6. KONFLIKT**

Es gibt viele Definitionen von Konflikten. Hier werden einige aufgezeigt.

Widerstreit, der oder das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Interessen, Intentionen oder Motivationen, auch Widerstreit von Bewusstseinsinhalten oder Handlungstendenzen.

(vgl. Duden, 2006, S. 9)

Konflikte entstehen, wenn zwei oder mehrere Parteien unvereinbare Ziele haben und dies ihr Verhalten gegenseitig negativ beeinflusst. Konflikte gibt es auf wirtschaftlicher, politischer oder gesellschaftlicher Ebene. (vgl. Mahlmann et al., 2009, S. 11)

Ein Konflikt ist eine meist gewaltsame Auseinandersetzung zwischen zwei oder mehreren Parteien deren Interessen, Ziele, Rollen unvereinbar sind oder scheinen und deren gleichzeitige Verwirklichung den Konfliktparteien nicht möglich scheint.

(vgl. Glasl, 2004, S. 16)

### **6.1. Konfliktformen und Konfliktsignale**

Die Rolle der Führungskraft ist damit verbunden, das man mit vielen Konflikten konfrontiert wird, daher ist es wichtig Konfliktsignale zu erkennen, ihnen adäquat gegenüber treten zu können und bei Bedarf entgegen zu wirken.

(Anmerkung des Verfassers)

#### **6.1.1. Innerer Konflikt**

Der innere Konflikt entsteht, wenn sich mindestens zwei innere Stimmen zur selben Zeit Realität und Gehör verschaffen wollen. Sie drängen uns in verschiedene Richtungen, die wir zur selben Zeit einschlagen sollen. Man nennt diese Konflikte auch Gewissenskonflikte. Bei Gewissenskonflikten versagt man vor eigenen normativen Ansprüchen oder denen des sozialen Umfeldes und das nagt am Selbstbild und Selbstwertgefühl. Je stärker der Konflikt unser Selbstwertgefühl berührt umso wichtiger ist die Klärung des Zwistes. Signale von inneren Konflikten sind Verunsicherung, der Konflikt irritiert und bestürzt. Diese Gefühle werden von negativen Stress, Anspannung und Unsicherheit begleitet. (vgl. Mahlmann et al., 2009, S. 22-23)

### **6.1.2. Zwischenmenschlicher Konflikt**

Sind Zusammenstöße zwischen zwei Menschen. Von einem intrapersonellen Konflikt spricht man, wenn von zwei Akteuren mindestens einer einen Konflikt im Fühlen und Denken, Wollen und Handeln erlebt, indem er sich durch den anderen beeinträchtigt fühlt. Dieser Zwist zeigt sich in der Art und Weise wie diese Personen miteinander umgehen und sprechen. Sie gehen sich aus dem Weg, zeigen eine abgewandte Körperhaltung, sprechen auffällig laut oder leise miteinander, es gibt nur selten Blickkontakt oder sie starren sich an um nur ein paar Beispiele aufzuzeigen. Allgemein kann man sagen dass sich zwischenmenschliche Konflikte durch Misstrauen, Argwohn bis hin zu Feindseligkeiten kennzeichnen und man sich seelisch und körperlich unwohl fühlt. Dazu gehören zum Beispiel der Interessenskonflikt, der Rollenkonflikt, der Strukturkonflikt und der Zielkonflikt. (vgl. Mahlmann et al., 2009, S. 46-50)

### **6.1.3. Sozialer Konflikt**

Ein sozialer Konflikt liegt vor, wenn mindestens drei Parteien integriert sind und diese glauben, dass ein Handlungszusammenhang und somit eine wechselseitige Abhängigkeit vorliegt. Mindestens einer dabei Unvereinbarkeiten im Denken, Wahrnehmen, Fühlen oder Handeln erlebt und somit in der Realität ihrer Absicht beeinträchtigt wird. Dieser Konflikt kennzeichnet sich durch Grüppchenbildung, wechselseitiges Herabsetzen von Leistungen, Verhalten oder Argumenten, mangelnde Bereitschaft in dieselbe Richtung zu gehen, Vertrauensschwund, Spannungszustände und vieles mehr.

(vgl. Mahlmann et al., 2009, S. 80-81)

## **6.2. Zusammenfassung**

In diesem Kapitel wurden einige Definitionen von Konflikt aufgezeigt sowie die Konfliktformen und die Konfliktsignale genauer erklärt. An der Art und Weise, wie in Streitsituationen miteinander kommuniziert wird, kann man bestehende Konflikte am besten erkennen. Informationen werden zurückgehalten, Geheimniskrämerei und Misstrauen nehmen zu. Es wird nicht mehr offen diskutiert, sondern es werden Druck und Drohungen ausgesprochen und es gibt keine Gemeinsamkeiten mehr.

Im Kollegenkreis wird übereinander statt miteinander gesprochen und es kommt zur „Grüppchenbildung“. Aufgaben und Ziele werden nicht mehr in gemeinsamer Zusammenarbeit erledigt, die Arbeit im Team leidet, es sinkt die Motivation und folglich auch die Effektivität der Arbeit insgesamt.

Im nächsten Abschnitt werden der Konfliktverlauf und die Eskalationsstufen nach Friedrich Glasl genauer erörtert. (Anmerkung des Verfassers)

## **7. KONFLIKTVERLAUF/ESKALATIONSSTUFEN NACH F. GLASL**

Friedrich Glasl ist ein österreichischer Ökonom, er studierte an der Universität Wien politische Wissenschaften und promovierte mit einer Dissertation zur internationalen Konfliktverhütung. Er wurde Mitbegründer der Trigon- Entwicklungsberatung und Dozent für Organisationsentwicklung an der Universität in Salzburg.

(vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Friedrich-Glasl>)

Das Verhalten der Beteiligten eines Konfliktes kann zwei Formen annehmen, dem Wunsch nach Frieden oder dem Wunsch Recht zu behalten. Je nach Verhalten wird mehr oder weniger lösungsorientiert gehandelt. (Anmerkung des Verfassers)

### **7.1. Erste Stufe- die Verhärtung**

Diese Stufe der Eskalation unterscheidet sich nur wenig von dem täglichen Umgang der Mitarbeiter untereinander. Auch ein funktionierendes Team hat manchmal entgegengesetzte Erwartungen, Ideen oder Lösungsvorschläge, die nur mit größter Sorgfalt auf einen gemeinsamen Nenner gebracht werden können. Meinungen kristallisieren sich als Standpunkte heraus, die einzelnen Gruppen beharren auf ihren Standpunkten und verfestigen sich. Es haben sich jedoch noch keine Gruppen gebildet und die Spannungszustände sind durch Gespräche lösbar. (vgl. Glasl, 2004, S. 234-235)

## **7.2. Stufe zwei- Debatte und Polemik**

Wenn es dem Team nicht gelungen ist, das gelegentliche Abrutschen in der Beharrung ihrer Standpunkte zu unterlassen, kann sich das Klima grundlegend verändern. Die Parteien merken, wie ihre Aktionen mit Reaktionen beantwortet werden, mit denen sich die Gegenpartei als überlegen profiliert und möchte beziehungsweise gegen ein vermeintliches Manövrieren in eine nachteilige Position zur Wehr setzen will. Die einzelnen Gruppen scheuen keine harten verbalen Konfrontationen und bedienen sich schärferer Mittel um ihre Standpunkte durchzusetzen. Gemischte Motive sind bestimmend, auf der einen Seite stehen die gemeinsamen Ziele, auf der anderen Seite treten die Interessen der einzelnen Parteien in den Vordergrund. Die Reizbarkeit der unterschiedlichen Parteien wird durch die Spannung gesteigert. Zum jetzigen Zeitpunkt könnte eine sachliche Auseinandersetzung den Konflikt beenden oder entschärfen. Ergibt diese Diskussion jedoch keine Lösung, geht der Konflikt in die nächste Phase über.

(vgl. Glasl, 2004, S. 239)

## **7.3. Phase drei- Taten statt Worte**

Hier gilt es die Position weiter zu stärken, es sind zwar noch immer gemischte Gefühle gegeben, der Schwerpunkt neigt jedoch bereits zum Konkurrenzdenken und stärkere Entschlossenheit wird bemerkbar. Die Empathie in den Beziehungen zwischen den Parteien schwindet. Es wird immer schwerer, das eigentliche Problem anzusprechen und es kommt zu Taten. Die Spannungszustände verstärken sich immer mehr. Die Mitarbeiter gehen sich aus dem Weg und der andere wird mit „anderen Augen“ betrachtet. Normal ist es jetzt in dieser Phase, dass Konfliktparteien sich aus dem Weg gehen. Gleichzeitig können jetzt schon erste körperliche Krankheitssymptome auftreten wie Kopfschmerz, Verspannung oder allgemeine Reizbarkeit. (vgl. Glasl, 2004, S. 249-256)

## **7.4. Stufe vier- Sorge um Image und Koalition**

Nach dem Überschreiten dieser Schwelle sind nun nicht mehr die gemischten Einstellungen bestimmend. Jede Partei möchte ihre psychische Existenz sichern und sich vom Gegner nicht unterkriegen lassen. Das Selbstbild nimmt Züge des „Übermenschen“ und das Fremdbild solche des „Untermenschen“ an. In dieser Phase geht es um den eigenen Sieg und die Niederlage des anderen Teams.

Feindselige Haltungen sind auf beiden Seiten deutlich erkennbar und mit jeder weiteren Auseinandersetzung werden sie weiter verstärkt. Zur psychischen Entlastung versuchen beide Parteien Verbündete für ihre jeweilige Sichtweise zu gewinnen, in dieser Stufe kommt es zum Schwarz- Weiß denken. (vgl. Glasl, 2004, S. 262)

#### **7.5. Stufe fünf- Gesichtsverlust**

Der Gesichtsverlust ist ein eingreifendes Geschehen und führt bei beiden Konfliktparteien zu einem „Aha-Erlebnis“ mit dem Gefühl die andere Partei gänzlich zu durchschauen. Die Persönlichkeit der anderen Partei wird in Frage gestellt. Das „Gesicht“ stellt den sozialen Wert dar, den eine Person beansprucht, man ist daher bemüht sich selbst konsistent zu verhalten und vom anderen darin bestätigt zu werden. Die Konfliktparteien haben jetzt Rückendeckung und nach Phasen der Selbstzweifel sehen sie sich jetzt bestätigt und neues Selbstbewusstsein kommt auf. Hier werden in der Phantasie neue Theorien erarbeitet, wie man den Konfliktpartner weiter unter Druck setzen kann und sich gegen erwartete Angriffe wirksam schützt. Ziel ist es die Strategie des anderen zu erkennen und die Pläne zu durchkreuzen. (vgl. Glasl, 2004, S. 266-267)

#### **7.6. Stufe sechs- Drohstrategien**

Der Konflikt ist jetzt das Hauptthema, Wahrnehmung, Gedanken und Gefühle werden davon bestimmt. Gewaltdenken und Gewalthandeln der Parteien nehmen erheblich zu und es kommt zu erpresserischen und extremen Drohstrategien um aufeinander starken Druck auszuüben. Jetzt besteht keine oder nur noch geringe Kooperationsbereitschaft und zwischen der Erlebniswelt des Drohens und des Bedrohten treten unüberbrückbare Diskrepanzen auf, welche die Kommunikation zwischen den Parteien unterbindet. Die Gruppen streben danach, die Gegenpartei und die Gesamtsituation unter absolute Kontrolle zu bekommen. Ziele der Gegenpartei werden untergraben und behindert.

(vgl. Glasl, 2004, S. 277-292)

### **7.7. Phase sieben- Begrenzte Vernichtungsschläge**

Die verschiedenen Gruppen neigen dazu sich einander alles zuzutrauen, es gilt nur noch die eigene Existenzsicherung. Die gegnerische Partei wird nur noch als Störfaktor gesehen, der den Weg zur Lösung der Probleme behindert. Mit Hilfe bewusster Taktiken der Täuschung und Lüge versucht die Konfliktpartei die Gegenseite zu treffen. Sie muss durch gezielte Schläge in ihrer Existenz angeschlagen und das Drohungs- und Sanktionspotential des Gegners soll ausgeschaltet werden. Jegliche Handlung des anderen wird negativ wahrgenommen. Man befürchtet das die Gegenpartei noch schlimmere Ideen als man selbst hat. Der Konflikt bekommt eine neue Dimension. Alles was die eigene Position in irgendeiner Weise verschlechtert, wird dem anderen zugeschuldet. Er ist einfach an allem und jedem Schuld. (vgl. Glasl, 2004, S. 292-297)

### **7.8. Phase acht- Zersplitterung**

Die Vernichtungsaktionen werden um vieles heftiger die Gegnerischen Ziele werden untergraben und es gilt den Gegner zu zerstören. Die Angriffe auf die gegnerische Partei verstärken sich. Bei allem hält die Partei noch eine einzige Furcht davor zurück, der Gewaltanwendung völlig zügellos nachzugehen. Sie bemühen sich das eigene Überleben nicht in Gefahr zu bringen, auch wenn sie große Verluste in Kauf nehmen. Wenn diese Selbstbegrenzung gefallen ist, haben die Parteien die Schwelle zur neunten Stufe überschritten. (vgl. Glasl, 2004, S. 297-299)

### **7.9. Stufe neun- Gemeinsam in den Abgrund**

In dieser Phase geht es jetzt nur mehr um „Er oder Ich“. Durch die eingesetzte Gewalt ergibt sich eine neue Situation, ein Schritt zurück ist nicht mehr möglich. Bedenkenlos wird alle verfügbare Gewalt eingesetzt und es wird alles darauf angelegt den Gegner psychisch, physisch, gesellschaftlich und beruflich zu zerstören, wobei man die eigene Selbstvernichtung in Kauf nimmt. (vgl. Glasl, 2004, S. 299-300)

## **7.10. Zusammenfassung**

In diesem Kapitel wurden die Eskalationsstufen nach Friedrich Glasl genauer beschrieben und es wurde aufgezeigt welche Folgen daraus resultieren können, wenn man als Führungskraft nicht rechtzeitig eingreift. Je länger ein Konflikt dauert ohne Maßnahmen zu ergreifen, umso größer ist die Gefahr das er außer Kontrolle gerät und eskaliert. Kümmert man sich jedoch darum, können in den daraus entstehenden Diskussionen kreative Ideen entstehen, die zu Lösungen führen, auf die man sonst nie gekommen wäre.

Im nächsten Abschnitt werden einige Konfliktprophylaxen aufgezeigt.

(Anmerkung des Verfassers)

## **8. KONFLIKTPROPHYLAXE**

Konfliktprophylaxe ist vor allem in Unternehmen eine sinnvolle Investition. Weniger Konflikte bedeutet weniger Reibungsverluste und somit mehr Erfolg für das Unternehmen. Verschiedene Konflikte können oft durch zielorientiertes Handeln oder auch durch veränderte Strukturen vermieden werden, hier werden einige aufgezeigt.

(Anmerkung des Verfassers)

### **8.1. Feedback- Definition**

Feedback kommt aus dem englischen/ das Feedback bedeutet Rückkoppelung oder Rückmeldung über die Auswirkung einer Handlung. (vgl. Duden, 2006, S. 333)

Feedback ist eine Gesprächsform, den Mitarbeitern mehr darüber zu sagen, wie ich sie als Führungskraft sehe und auch darüber Rückmeldung zu erhalten wie andere mich sehen. Nach dem Austausch hat man die Möglichkeit, aus konkreten Ergebnissen zu lernen und seine Techniken und sein Verhalten zu verbessern. Ziel von Feedback ist es sich seiner Verhaltensweisen bewusst zu werden, einschätzen zu lernen wie das Verhalten auf andere wirkt und zu sehen was man bei anderen auslöst. (Anmerkung des Verfassers)

Was Kinder heute noch können haben die Erwachsenen bereits verlernt, nämlich einander spontan zu sagen was sie denken, empfinden oder voneinander halten. Wie ein Mensch auf den anderen wirkt bleibt daher meist verborgen. Dies ist der so genannte „Blinde Fleck“, der die Chance zur persönlichen und beruflichen Entwicklung sowie einem offenen Umgang und auch die Vertiefung von Beziehungen zu anderen erschwert. Entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens ist nicht nur, wie ein Mensch ist, sondern vor allem, wie er von anderen wahrgenommen wird. Wenn ein Mensch selbst weiß, wie er auf andere wirkt, versteht er das Verhalten der Mitarbeiter ihm gegenüber besser und kann an seinem Verhalten etwas ändern. Ziele des Feedbacks sind mehr über sich und sein Verhalten zu erfahren, zu lernen sich und sein Verhalten zu hinterfragen und andere in konstruktiver Weise sowohl positive als auch negative Rückmeldungen zu ihrem Verhalten zu geben. (Anmerkung des Verfassers)

## **8.2. Das strukturierte Mitarbeitergespräch- Definition**

Dieses Gespräch zwischen Vorgesetzten und Angestellten ist ein Instrument, in dem die Beteiligten periodisch spezielle Inhalte besprechen. Häufig orientieren sich diese Gespräche an Personalbögen, Leitfäden, Checklisten und/oder Formularen, die auch als Struktur für die Gesprächsführung durch die Führungskraft dienen.

(vgl. Kratz, 2001, S. 6-7)

Dieses Gespräch ist ein sehr wichtigstes Instrument der Personalführung. Im Rahmen des Gesprächs sollen alle Themen des Arbeitsalltages besprochen werden. Das Mitarbeitergespräch ist eine Rückmeldung vom Chef über die laufende Arbeit, das Potential des jeweiligen Mitarbeiters, das Verhalten gegenüber Kollegen oder die Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten und ist eine Reflexion von Selbst- und Fremdbild. Das Mitarbeitergespräch steigert die Motivation jedes Einzelnen. Der Informationsfluss zwischen den Führungsebenen ist gegeben und liefert wichtige Impulse zur Leistungssteigerung. (Anmerkung des Verfassers)

Das Mitarbeitergespräch ist kein Korrektorgespräch und dient auch nicht zur Leistungsüberprüfung. Es soll maximal eine Stunde lang dauern und wird periodisch, meist einmal pro Jahr, durchgeführt. Es ist ein Beratungs- Förderungs- und Motivationsgespräch für den Mitarbeiter sowie ein Instrument der Führung.

Die Angestellten kennen den Termin, die Struktur und das Ziel des Gespräches und können sich im Vorfeld darauf vorbereiten. Sie fühlen sich dadurch wahrgenommen, es stärkt die Eigenverantwortung und die Motivation, weiters werden die Potentiale und die Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten eruiert und es ist auch eine Reflexion von Selbst- und Fremdbild. Der Informationsfluss ist dadurch besser gegeben. Für die Führungskraft ist das Mitarbeitergespräch von Vorteil, da sie ein Feedback von den Mitarbeitern erhalten und es die Beziehung sowie das Vertrauen zwischen Vorgesetzten und Angestellten fördert und stärkt. Sie erkennt die Stärken und Schwächen der Mitarbeiter wie auch Ziele, Engagement und die persönliche Einstellung. Ideen werden wahrgenommen und gemeinsam werden neue Ziele vereinbart, diese sind für beide Seiten verpflichtend. Auch mögliche Unstimmigkeiten können damit vermieden werden und zum Klären von eventuellen Problemen dient dieses Instrument. Ebenso gibt es auch Vorteile für das Unternehmen, durch die gesteigerte Identifikation des Mitarbeiters mit dem Betrieb kommt es zur positiven Vertretung des Unternehmens nach außen. Durch die Motivation kommt es weiters zu einem guten Arbeitsklima, der Mitarbeiter ist zufriedener und geht auch gerne zur Arbeit. Ebenso positiv ist die Personalentwicklung für das Unternehmen. (vgl. Kratz, 2001, S. 9-11)

### **8.3. Die Pflegevisite- Definition**

Die Pflegevisite ist ein Instrument und dient der Qualitätssicherung. Sie ist ein Besuch von zwei Pflegefachkräften bei dem Bewohner/in in deren Zimmer einer Pflegeeinrichtung. In einem Gespräch und unter mit einbeziehen des Klienten soll der Bedarf und die Wünsche nach pflegerischer Unterstützung aktualisiert werden. Im Unterschied zu einer Arztvisite geht es nicht um die Diagnose einer Krankheit, um tägliche Veränderungen bei Blutwerten oder die Beobachtung der Wundheilung. Es geht um die gemeinsame Einschätzung, welche Fortschritte der Klient im Umgang mit ihrer Erkrankung machen konnte und die pflegerische Unterstützung dabei. (Anmerkung des Verfassers)

Die Pflegevisite ist ein regelmäßiger Besuch und Gespräch mit dem Patienten/Heimbewohner in seinem Zimmer über seinen Pflegeprozess. Der Klient wird in das Gespräch miteinbezogen und somit eine verbesserte Klientenorientierung und eine optimale Pflegequalität gewährleistet. Sie dient der Benennung der Pflegeprobleme und Ressourcen, der Pflegediagnose und der Vereinbarung der Pflegeziele, Pflegemaßnahmen und der Evaluation der Pflege. (Anmerkung des Verfassers)

Die Pflegevisite ist ein regelmäßiger Besuch beim Patienten, Klienten oder Bewohner in dem ein Gespräch über den Pflegeprozess stattfindet, in welchem der Patient, Klient oder Bewohner miteinbezogen wird. Damit lässt sich eine verbesserte Bewohnerorientierung und eine optimale Pflegequalität erreichen. Sie eignet sich zur regelmäßigen Überprüfung des Pflegeprozesses im intra- und extramuralen Bereich. Die Pflegevisite dient zur gemeinsamen Benennung von Pflegeproblemen und Ressourcen, zur Vereinbarung von Pflegezielen und Maßnahmen, sowie zur Überprüfung der Pflege. Ziele der Pflegevisite sind eine stärkere Orientierung der Pflege an den Bedürfnissen der Patienten, zur Sicherung und Verbesserung der Pflegequalität, gesteigerte Transparenz, das Miteinbeziehen der Patienten, Klienten oder Bewohnern, sowie eine erhöhte Patientenzufriedenheit. Durch die Qualitätssicherung und Patientenzufriedenheit trägt sie auch zur Arbeits- und Mitarbeiterzufriedenheit bei. Die berufliche Zufriedenheit steigt, weil die Professionalität zunimmt, da die Pflegenden mehr selbständige Entscheidungen treffen und vermehrt eigenverantwortlich handeln. Mitarbeiterorientierte Ziele sind der Meinungs- und Erfahrungsaustausch, es kommt zu einem gegenseitigen Unterstützen bei Pflegeproblemen oder Pflegefragen. Schwierigkeiten sowie die Anpassung der Pflegeziele werden im Team diskutiert, das fördert die Kreativität der Mitarbeiter und die Teamarbeit. Ein weiteres Ziel sind die transparenten Entscheidungsabläufe, durch das Vorstellen der Pflegegeschichte und des Prozesses einer Bezugsperson wird die jeweilige Vorgehensweise auch für die anderen Pflegepersonen besser nachvollziehbar und der Pflegeprozess kann besser hinterfragt werden. Dies reduziert das Konfliktpotential, fördert das Verständnis und sorgt für eine bessere Kontinuität der Pflegehandlungen. Ziele für die Führungskraft sind, sich durch die Teilnahme an der Pflegevisite ein Bild über den angewandten Pflegeprozess und den Pflegeverlauf zu machen, indem sie in die Pflegedokumentation einsieht.

Sie bekommt einen Einblick in das Pflegeverständnis der Mitarbeiter, erkennt organisatorische, materielle oder personelle Mängel. Kann eine Beurteilung der Mitarbeiter vornehmen und sieht ob ein Schulungsbedarf besteht, beobachtet ob diese über- oder unterfordert sind und ob Lob und Anerkennung ausgesprochen werden können. (Anmerkung des Verfassers)

#### **8.4. Motivation der Mitarbeiter- Definition**

Ist der Zustand eines Menschen, der ihn dazu bringt, sein Verhalten zum Positiven zu verändern, um ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen und der dafür sorgt, dass diese Person ihr Verhalten hinsichtlich Richtung und Intensität beibehält. (Anmerkung des Verfassers)

*„Motivation ist die Bereitschaft zu einem bestimmten Verhalten und die Wahrscheinlichkeit seines Auftretens. Motivation wird in der Ethologie zunehmend durch den Begriff „Handlungsbereitschaft“ ersetzt. Diese hängt von der inneren Situation in Verbindung mit entsprechenden Außenreizen ab“.* (Bertelsmann Lexikon, 1989, S. 212)

Mitarbeiter sind motiviert, wenn ihre Leistungen ehrlich anerkannt werden, dies bedeutet persönliche Beachtung, Zuwendung und ehrliches Interesse für sie. Weiters motiviert Lob und Anerkennung es sollte jedoch vermieden werden, den Mitarbeiter vor anderen zu loben. Der Vorgesetzte soll dem Angestellten Verantwortung übertragen, ihm etwas zutrauen und bei Schwierigkeiten oder Problemen zur Seite stehen, sowie gemeinsam nach Lösungen zu suchen und Lösungsvorschläge diskutieren. Dem Mitarbeiter aktiv zuhören ihn ernst nehmen und ihm zeigen, das er wichtig ist. (Anmerkung des Verfassers)

Einige Tipps zur Motivation von Mitarbeitern wären zum Beispiel, einen wertvollen Angestellten zum Kaffee einladen und sich für die tolle Leistung bedanken, ein nettes individuelles Geburtstagsgeschenk mit handgeschriebener Karte und Unterschrift aller Mitarbeiter überreichen. Auch ein gemeinsamer Betriebsausflug ist gut für das Betriebsklima. Mitarbeiter mitentscheiden lassen wohin sie fahren möchten. Die Führungskraft soll den Mitarbeiter immer namentlich begrüßen nicht nur ein „Guten Tag“ wünschen, dabei Blickkontakt halten, dadurch erkennt man auch schnell seinen Gemütszustand.

Auch die moderne Technik kann genutzt werden, indem man sms oder E-Mails versendet, wenn der Mitarbeiter auf Urlaub fährt zur Geburt und so weiter. Eine weitere Idee wäre es eine Kamera mitbringen und Fotos von den Angestellten schießen und im Gemeinschaftsraum aufhängen und vieles mehr. (vgl. Zanetti, 2006, S. 43-45)

### **8.5. Möglichkeiten der Konfliktvermeidung im Anderen Haus des Alterns**

Vorherrschend wird im Anderen Haus des Alterns zur Konfliktprophylaxe das Mitarbeitergespräch, welches alle zwei Jahre stattfindet und einmal pro Monat eine Teambesprechung, durchgeführt. Hypothetisch vermisst das Team die persönliche Weitergabe von Informationen, da zurzeit bei Infos nur ein Memo an die Pinwand im Aufenthaltsraum geheftet wird. Es gibt auch wenig Feedback aus der Führungsebene. Viele Konflikte wären vermeidbar, wenn man durch Kommunikation im Gespräch bleiben würde, Missverständnisse klärt in dem man sie wahrnimmt, aktiv wird und um einen Gesprächstermin bittet, zum Beispiel mittels der vier Komponenten der „Gewaltfreien Kommunikation“ das Gespräch leitet. (Anmerkung des Verfassers)

### **8.6. Vision**

Aus Sicht des Verfassers sollte zur Konfliktprophylaxe das führen des Mitarbeitergesprächs und der Teambesprechung von der derzeitigen Leitung übernommen werden. Das Mitarbeitergespräch soll jedoch regelmäßig einmal im Jahr stattfinden und die Teambesprechung weiter einmal im Monat. Außerdem soll der Mitarbeiter mehr Feedback, Lob und Anerkennung erhalten und der Informationsfluss im Unternehmen soll persönlich durch Gespräche und bei Dienstübergaben erfolgen. Mein Wunsch zur Qualitätssicherung wäre es die Pflegevisite regelmäßig einmal pro Woche im Unternehmen einzuführen Man soll sich auch die Sichtweise des anderen anhören, sich in seine Lage versetzen um ihn zu verstehen. Jeder Mensch ist ein Individuum und braucht eine unterschiedliche Behandlung, sowie Stressabbau durch Psychohygiene.

(Anmerkung des Verfassers)

In diesem Abschnitt wurde die Vorbeugung von Konflikten durch gezielte Maßnahmen der Führungskraft genauer erörtert. Durch Feedback an die Mitarbeiter, Mitarbeitergespräche, der Pflegevisite zur Qualitätssicherung und Motivation der Mitarbeiter kann die Vorgesetzte bereits viel an Konfliktprophylaxe betreiben.

Im nächsten Abschnitt wird eine Kommunikationsmöglichkeit und Methode der Konfliktbewältigung und auch Konfliktvermeidung für die Führungskraft aufgezeigt, die gewaltfreie Kommunikation. Worte führen oft zu Verletzung und Leid, bei uns selbst oder bei anderen. Die gewaltfreie Kommunikation hilft bei der Umgestaltung des sprachlichen Ausdrucks und der Art zuzuhören. Aus gewohnheitsmäßigen, automatischen Reaktionen werden bewusste Antworten. Der Mensch wird angeregt, sich ehrlich und klar auszudrücken und gleichzeitig den Mitmenschen respektvolle Aufmerksamkeit zu schenken. (Anmerkung des Verfassers)

## **9. GEWALTFREIE KOMMUNIKATION NACH ROSENBERG**

Bereits vor mehr als 30 Jahren begründete der Konfliktforscher Dr. Marshall B. Rosenberg die „Gewaltfreie Kommunikation“. Diese Methode unterscheidet sich von anderen Kommunikationsmethoden darin, dass es hier nicht darum geht, seine eigenen Interessen mit aller Macht durchzusetzen. Der Zuhörer hat freie Wahl seinem Gegenüber einen Wunsch zu erfüllen oder nicht. Einfühlsames Zuhören und Empathie für seinen Gesprächspartner stehen im Mittelpunkt. Mit diesem Verständnis von beiden Seiten können auch festgefahrene Konflikte wieder unter einem neuen Blickwinkel gesehen werden. (vgl. Rosenberg, 2009, S. 221)

Um die gewaltfreie Kommunikation anwenden zu können, muss man nicht darin ausgebildet sein. Wenn man mit den Prinzipien der gewaltfreien Kommunikation im Einklang bleibt, einfühlend zu geben und zu nehmen und alles tun um den Mitmenschen zu vermitteln das dies unser einziges Motiv ist, ist man am Ende in der Lage, einfühlend miteinander zu kommunizieren. Durch die gewaltfreie Kommunikation kann sich das natürliche Einfühlungsvermögen wieder neu entfalten. Sie zeigt uns wie unsere Ausdrucksweise und unser Zuhören durch die Fokussierung unseres Bewusstseins auf vier Bereiche umgestalten werden können, nämlich was wir beobachten, brauchen und fühlen und worum wir bitten wollen um unsere Lebensqualität zu verbessern. Intensives Zuhören wird gefördert sowie Respekt und Empathie und sie erzeugt einen beiderseitigen Wunsch, von Herzen zu geben. Die gewaltfreie Kommunikation kann dazu genutzt werden, um mit sich selbst einfühlend umzugehen, die persönliche Beziehung zu vertiefen oder zum Aufbau besserer Kontakte am Arbeitsplatz. Sie wird auf der ganzen Welt eingesetzt, um bei Auseinandersetzungen und Konflikten auf allen Ebenen zu vermitteln.

(vgl. Rosenberg, 2009, S. 24)

### **9.1. Die vier Komponenten der Gewaltfreien Kommunikation**

Hier werden die Fähigkeiten beschrieben, die man kennen und entwickeln sollte, damit man in bestimmten Situationen Aussagen machen kann, die im Umgang miteinander positiv, aufbauend und verstärkend wirken. Wenn man solche Fähigkeiten entwickelt hat, kann es einem möglich sein, solche Absichten auch in den Aussagen anderer zu hören und anderen zu helfen diesen Weg zu gehen.

Im Gegensatz zu bewertenden Aussagen, die Menschen so beeinflussen, dass sie auf der Basis von Angst und Schuldgefühlen handeln, können positiv verstärkende Aussagen dazu beitragen, dass Menschen sich gegenseitig fördern, weiterbringen und einander Schutz bieten. Sie sind der Kern einer Kommunikationsform, die es ermöglicht, dass man gewaltfrei und aufbauend miteinander reden und sich auseinandersetzen kann.

(vgl. Rosenberg, 2009, S. 36)

### **9.1.1. Beobachtung**

Man beobachtet was in einer Situation tatsächlich geschieht. Was hört man jemanden sagen, was tun andere und was wurde gesehen? Die Beobachtung muss den Mitmenschen ohne Beurteilung oder Bewertung mitgeteilt werden. Nur beschreiben was jemand macht, und dass es entweder gemocht wird oder nicht. die Beobachtung erfordert das Auseinanderhalten von Beobachtung und Bewertung. Wenn das Beobachtete mit einer Bewertung vermischt wird, kann von anderen leicht Kritik gehört werden und der Zuhörer wehrt ab was wir sagen wollen. Ein Beispiel wäre, in der letzten Woche hast du dein Geschirr dreimal nach dem Essen auf die Spüle gestellt und es stand dort jeweils bis zum Morgen. Dann habe ich es abgespült. (vgl. Rosenberg, 2009, S. 25-51)

### **9.1.2. Gefühle**

In dieser Komponente wird ausgesprochen welche Gefühle ausgelöst werden in Verbindung mit allen was beobachtet wurde. Fühlt man sich verletzt, irritiert, erschrocken, bekümmert, gereizt, traurig und so weiter? Es geht darum Gefühle auszudrücken was oft nicht sehr leicht ist da das Repertoire an Schimpfwörtern oft umfangreicher ist als der Wortschatz, mit dem die Gefühle klar beschrieben werden können. Es ist für uns wichtiger was andere für richtig halten, in dem was getan und gesagt wird. Es sollen spezifische Gefühle ausgedrückt werden, statt Wörter die vage und allgemein sind. Ein Beispiel dafür wäre: „Ich habe ein gutes Gefühl dazu!“ Das Wort „gut“ kann vieles bedeuten, das wir glücklich sind, erfreut oder motiviert und vieles mehr. „Wörter wie gut und schlecht verhindern, dass der Zuhörer mit dem, was wir wirklich fühlen, leicht in Kontakt kommen kann“. Beispiel: Ich bin sauer. (vgl. Rosenberg, 2009, S. 60-65)

### **9.1.3. Bedürfnisse**

Die dritte Komponente erörtert welches der Bedürfnisse, Werte und Wünsche hinter diesen Gefühlen stehen. Es geht darum sich klar und ehrlich auszudrücken, einfach zu sagen wie es einem geht. Wichtig ist das Erkennen und Akzeptieren der Bedürfnisse hinter den Gefühlen. Was andere sagen oder andere tun kann ein Auslöser für Gefühle sein ist jedoch niemals die Ursache dafür. Wenn sich jemand negativ äußert, gibt es vier Möglichkeiten um diese Aussage aufzunehmen, nämlich einem Selbst die Schuld geben, einem anderen die Schuld geben, die eigenen Bedürfnisse und Gefühle wahrnehmen oder die Bedürfnisse wahrnehmen, die in der Negativaussage verborgen sind. Wenn Kritik gehört wird neigt man dazu, seine Energie in Selbstverteidigung oder einen Gegenangriff zu stecken. Je direkter man Gefühle mit Bedürfnissen in Verbindung bringen kann, umso leichter ist es für den andere, einfühlsam zu reagieren. Ein Beispiel wäre, da ich wenn ich nach Hause komme, eine Ordnung vorfinden möchte, die mir ein Entspannen möglich macht.

(vgl. Rosenberg, 2009, S. 81)

### **9.1.4. Bitte**

Weiter geht es mit der vierten Komponente, einer sehr spezifischen Bitte. Diese Bitte bezieht sich darauf, was vom anderen gewollt wird, so dass beider Leben schöner wird. Was kann der andere konkret tun, um unsere Lebensqualität zu verbessern? Es wird versucht vage oder zweideutige Formulierungen zu vermeiden und daran zu denken die positive Handlungssprache zu benutzen in dem man statt dem, was man nicht will, das ausdrückt, was gewollt wird. Je klarer man sich beim Sprechen über die Art der Rückmeldung ist, die man haben möchte, umso wahrscheinlicher ist es, dass man sie auch bekommt. Die Botschaft die ausgesendet wird entspricht nicht immer dem was aufgenommen wird, deshalb ist es nötig zu lernen, wie man herausfinden kann, ob die Botschaft auch präzise gehört wurde. Bitten werden oft als Forderungen aufgefasst, wenn der andere glaubt dass er beschuldigt oder gar bestraft wird, wenn er nicht zustimmt.

Das Ziel der Gewaltfreien Kommunikation ist es nicht, Menschen und ihr Verhalten zu verändern nur damit wir unseren Willen durchsetzen können, sondern um Beziehungen aufzubauen die auf Offenheit und Einfühlsamkeit basieren, sodass sich über kurz oder lang die Bedürfnisse jedes einzelnen erfüllen. Ein Kommunikationsfluss wird aufgebaut. Ein Beispiel wäre, sage mir bitte ob du bereit bist, dein Geschirr gleich nach dem Essen abzusputzen oder gemeinsam mit mir nach einem Weg zu suchen, wie unser beider Bedürfnisse nach Ordnung erfüllt werden kann. (vgl. Rosenberg, 2009, S. 105)

## **9.2. Zusammenfassung**

Überall wo Menschen mit Menschen zusammenarbeiten, kann es zu Meinungsverschiedenheiten kommen, Streit und auch Konflikte können entstehen. Nur gute Zusammenarbeit am Arbeitsplatz ist Wunschdenken. Für die Führungskraft gilt es, Konfliktsymptome frühzeitig zu erkennen, sich Probleme einzugestehen und Konfliktbewältigung zu betreiben. In diesem Kapitel wurde die Gewaltfreie Kommunikation behandelt. Sie ist ein geeignetes Instrument zur Vermeidung von Konflikten, egal ob persönliche oder Konflikte im Unternehmen. Die Gewaltfreie Kommunikation beruht nicht auf einer feststehenden Formel, sondern passt sich persönlichen und kulturellen Gegebenheiten an. Sie ist eine Tür die auf den Ebenen der Kommunikation und in den unterschiedlichsten Situationen erfolgreich geöffnet werden kann. Der Verfasser ist der Meinung, wenn Konflikte entstanden sind sollte man nicht im Affekt handeln, was einmal gesagt wurde kann nicht mehr rückgängig gemacht werden. Deshalb ist es wichtig erst einmal durchzuatmen und die Situation in Ruhe zu überdenken, den Konflikt von allen Seiten zu beleuchten und erst dann auf eine gemeinsame Lösung hinarbeiten. Manchmal ist die Situation so verfahren, dass die Beteiligten keinen Ausweg mehr finden. Dann muss Hilfe von Außen gesucht werden. Gesucht ist eine neutrale Person, die moderierend eingreifen kann und ohne zu werten den Beteiligten hilft, selbst eine Lösung zu finden. Ein Moderator ist für das Unternehmen allemal kostengünstiger als ein nicht- oder schlecht funktionierendes Team oder gar Kündigung.

(Anmerkung des Verfassers)

## 10. RESÜMEE

In diesem Kapitel werden die zu Beginn gestellten Fragen der Abschlussarbeit durch Überprüfen von Literatur und den Geschehnissen im Anderen Haus des Alterns beantwortet.

Dort wo Menschen aufeinander treffen und zusammen arbeiten, kommt es zu Sympathie wie auch zu emotionalen Spannungen, die sich in Konflikten entladen können. Konflikte werden häufig als Kampfsituationen wahrgenommen, es kann sich schnell eine innere Konfliktdynamik entfalten, die eine friedliche, konstruktive und gewaltfreie Regelung nicht mehr möglich macht. Um dies zu verhindern ist es für die Führungskraft von großer Wichtigkeit Konfliktprophylaxe in ihrer Organisation zu betreiben, Konfliktsignale zu erkennen und Konflikten entgegenzuwirken. Dies kann durch eine Konfliktkultur in Form von Teambesprechungen, Mitarbeitergesprächen, Feedback an die Mitarbeiter sowie Motivation der Angestellten und der Einführung der Pflegevisite erreicht werden. Somit kann sehr vielen Konflikten entgegengewirkt werden. Ebenfalls ein geeignetes Instrument zur Konfliktprophylaxe ist die gewaltfreie Kommunikation. Unsere Worte verletzen unsere Mitmenschen oft, die gewaltfreie Kommunikation hilft uns bei der Umgestaltung unseres sprachlichen Ausdrucks und unserer Art zuzuhören. Wir werden angeregt uns ehrlich und klar auszudrücken und man entdeckt das Potential unseres Einfühlungsvermögens, wenn man sich auf die Klärung von Beobachtung, Gefühl und Bedürfnis konzentriert, statt zu diagnostizieren und zu beurteilen. Ebenso wichtig für die Führungskraft ist der gelebte Führungsstil und die Teamführung, durch das Aufbauen von Vertrauen, delegieren von Aufgaben und einem ausreichenden Informationsfluss an die Mitarbeiter kann die Gerüchteküche in Schach gehalten werden und ein zufriedenes Kernteam kann entstehen. Als Führungskraft soll man sich mehrere Führungsstile aneignen und den Stil dann an die jeweilige Situation und auch an den jeweiligen Mitarbeiter anpassen. Man muss für sich und seine Mitarbeiter einen Weg finden, der einerseits die Mitarbeiter begeistert und mitreist und andererseits soll der Stil von der Führung auch gelebt werden.

Das ist meine Vision für meine zukünftige Arbeit als Führungskraft.

## 11. ALS ICH MICH SELBST ZU LIEBEN BEGANN

Gedicht von Charly Chaplin

*„Als ich mich selbst zu lieben begann, habe ich verstanden, dass ich immer und bei jeder Gelegenheit, zur richtigen Zeit am richtigen Ort bin und dass alles, was geschieht, richtig ist. Von da an konnte ich ruhig sein. Heute weiß ich: Das nennt man Vertrauen. Als ich mich selbst zu lieben begann, konnte ich erkennen, dass emotionaler Schmerz und Leid nur Warnungen für mich sind, gegen meine eigene Wahl zu leben. Heute weiß ich: Das nennt man Authentisch sein. Als ich mich selbst zu lieben begann, habe ich aufgehört, mich nach einem anderen Leben zu sehnen und konnte sehen, dass alles um mich herum eine Aufforderung zum Wachsen war. Heute weiß ich: Das nennt man Reife.*

*Als ich mich selbst zu lieben begann, habe ich aufgehört, mich meiner freien Zeit zu berauben, und ich habe aufgehört, weiter grandiose Projekte für die Zukunft zu entwerfen. Heute mache ich nur das, was mir Spaß und Freude macht, was ich liebe und was mein Herz zum Lachen bringt, auf meine eigene Art und Weise und in meinem Tempo. Heute weiß ich: Das nennt man Ehrlichkeit. Als ich mich selbst zu lieben begann, habe ich mich von allen befreit, was nicht gesund für mich war, von Speisen, Menschen, Dingen, Situationen und von Allem, das mich immer wieder hinunterzog, weg von mir selbst. Anfangs nannte ich das Gesunden Egoismus, aber heute weiß ich, das ist Selbstliebe. Als ich mich selbst zu lieben begann, habe ich aufgehört, immer recht haben zu wollen, so habe ich mich weniger geirrt, heute weiß ich das nennt man Demut.*

*Als ich mich selbst zu lieben begann, habe ich mich geweigert, weiter in der Vergangenheit zu leben und mich um meine Zukunft zu sorgen. Jetzt lebe ich nur noch in diesem Augenblick, wo alles stattfindet, so lebe ich heute jeden Tag und nenne es Bewusstsein. Als ich mich selbst zu lieben begann, da erkannte ich, dass mich mein Denken armselig und krank machen kann. Als ich jedoch meine Herzenskräfte anforderte, bekam der Verstand einen wichtigen Partner. Diese Verbindung nenne ich heute Herzensweisheit.*

*Wir brauchen uns nicht weiter vor Auseinandersetzungen, Konflikten und Problemen mit uns selbst und anderen fürchten, denn sogar Sterne knallen manchmal aufeinander und es entstehen neue Weisheiten. Heute weiß ich, das ist das Leben“.*

(vgl. [http://www.selbstakademie/Charly Chaplin](http://www.selbstakademie/Charly%20Chaplin) [Zugriff am 14.12.2009])

## 12. LITERATURVERZEICHNIS

BEGEMANN, P., (2000): Der erste Führungsjob, Eichborn Verlag, Frankfurt/Main.

BERTELSMANN LEXIKON, (1989): Die große Bertelsmann Lexikothek, Bertelsmann Lexikothek Verlag GmbH, Gütersloh.

DUDEN, (2006): ORF - Das Lexikon für Österreich in 20 Bänden, Duden Verlag, Mannheim, Leipzig, Wien, Zürich

GLASL, F., (2004): Konfliktmanagement, 8. Aufl., Haupt Verlag, Bern, Stuttgart, Wien.

KRATZ, H., (2001): 30 Minuten für zielorientierte Mitarbeitergespräche, 2. Aufl., Gabal Verlag GmbH, Offenbach.

HELLER, R., (2002): Erfolgreiche Teamführung, Dorling Kinderslay Verlag GmbH, München.

KOHLMANN-SCHEERER, D., (2009): Gestern Kollege- heute Vorgesetzter, 5. Aufl., Gabal Verlag GmbH, Offenbach.

MAHLMANN, R., DULABAUM, N., PINK, R., ALTMANN, G., FIEBIGER, H., MÜLLER, R., (2009): Konfliktmanagement und Mediation, Beltz Verlag, Weinheim und Basel.

ROSENBERG, M., (2009): Gewaltfreie Kommunikation- Eine Sprache des Lebens, 8. Aufl., Junfermann Verlag, Paderborn.

WIESEL, A., (2004): Globale Führungsstile nach Kurt Lewin, Studienarbeit, Ruhr-Universität Bochum, Institut für Pädagogik.

ZANETTI, D., (2006): 1001 Tipps zur Mitarbeitermotivation, 3. Aufl., Redline Verlag GmbH, Heidelberg.

#### Internetquellen

[http://de.wikipedia.org/wiki/Friedrich\\_Glasl](http://de.wikipedia.org/wiki/Friedrich_Glasl)

(Zugriff am 30.01.2010)

[http://www.selbstakademie/Charly\\_Chaplin](http://www.selbstakademie/Charly_Chaplin)

(Zugriff am 14.12.2010)

