



universität
wien

Masterarbeit

Titel der Masterarbeit

„Konfliktmanagement im Gesundheitswesen
mittels Soft Skills“

Verfasserin

Latife Şimşek-Erdem, Bakk.rer.soc.oec

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften (Mag.rer.soc.oec.)

Wien, 2011

Studienkennzahl lt. Studienblatt:
Studienrichtung lt. Studienblatt:
Betreuer

A 0066 926
Magisterstudium Wirtschaftsinformatik UniStG
Univ. Prof. Dipl.-Ing. Dr. Ernst Schuster

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Masterarbeit selbständig angefertigt habe. Aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien im November 2011

.....

Danksagung

Während des Studiums und der Erarbeitung der vorliegenden Masterarbeit haben mich zahlreiche Personen begleitet, kritisch hinterfragt und unterstützt. Dafür möchte ich mich bei allen recht herzlich bedanken.

Mein ganz besonderer Dank gilt an

meinen Vater und meine Mutter,

Dursun ŞİMŞEK und Hatice ŞİMŞEK,

meinen Geschwistern,

Fatih ŞİMŞEK und Özlem ŞİMŞEK,

meinen Ehemann,

Enhar-Mustafa ERDEM,

sowie meinen Betreuer,

Herrn Univ. Prof. Dipl.-Ing. Dr. Ernst Schuster,

für die freundliche Unterstützung, die mich bei der Ausarbeitung der Masterarbeit immer wieder einen Schritt weiter gebracht hat.

Inhaltsverzeichnis

1	EINFÜHRUNG	7
1.1	KOMPETENZ	7
1.1.1	<i>Begriffsdefinition</i>	7
1.1.2	<i>Fachkompetenz</i>	9
1.1.3	<i>Methodenkompetenz.....</i>	10
1.1.4	<i>Führungskompetenz.....</i>	11
1.1.5	<i>Soziale Kompetenz</i>	13
1.2	KOMMUNIKATION	16
1.2.1	<i>Definition.....</i>	16
1.2.2	<i>Kommunikation ist die Grundlage des Aufstiegs.....</i>	17
1.2.3	<i>Die Ebenen der Kommunikation.....</i>	18
1.2.4	<i>Kommunikationsmodelle.....</i>	24
1.3	MEDIATION.....	28
1.3.1	<i>Begriffsdefinition – „Mediation“.....</i>	28
1.3.2	<i>Was ist Mediation?.....</i>	29
1.3.3	<i>Der Mediator.....</i>	31
1.3.4	<i>Anwendungsgebiete der Mediation.....</i>	33
1.3.5	<i>Vorteile der Mediation</i>	37
1.3.6	<i>Phasen der Mediation</i>	37
2	SOFT SKILLS	40
2.1	DEFINITION	40
2.2	ROLLE DER SOFT SKILLS	42
2.2.1	<i>Rolle in der Softwareentwicklung</i>	43
2.2.2	<i>Rolle im Gesundheitswesen.....</i>	43
2.3	MESSUNG VON SOFT SKILLS.....	44
2.4	SOFT SKILLS VERBESSERN	46
2.4.1	<i>Methoden zur Stärkung von Soft Skills</i>	48
3	KONFLIKTMANAGEMENT	51
3.1	DER SINN VON KONFLIKTEN	52
3.2	KONFLIKTURSACHE	55

3.3	KONFLIKTE LÖSEN	58
4	KONFLIKTMANAGEMENT IM GESUNDHEITSWESEN..	62
4.1	IT-UNTERSTÜTZUNG FÜR DAS GESUNDHEITSWESEN	63
4.1.1	<i>Das Gestern und Heute der E-Card</i>	<i>64</i>
4.1.2	<i>Funktionsweise der E-Card.....</i>	<i>66</i>
4.1.3	<i>Datenschutz.....</i>	<i>66</i>
4.1.4	<i>Fallbeispiele zur E-Card</i>	<i>67</i>
4.1.5	<i>Verbesserungsvorschläge für die E-Card.....</i>	<i>70</i>
4.1.6	<i>Realisierung der Verbesserungsvorschläge.....</i>	<i>75</i>
4.1.7	<i>Diskussionsthemen</i>	<i>79</i>
4.2	WIE KANN SOFT SKILLS KONFLIKTE IM GESUNDHEITSWESEN LÖSEN?.....	81
5	SCHLUSSBEMERKUNG	83
6	ZUSAMMENFASSUNG	85
7	QUELLENVERZEICHNIS.....	87

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Die Kompetenzpyramide	8
Abbildung 2:	Zusammentreffen von Fachwissen und Technologie	9
Abbildung 3:	Werkzeuge – Methodenkompetenz	10
Abbildung 4:	Soziale Kompetenz	13
Abbildung 5:	Ebenen der Kommunikation	18
Abbildung 6:	Aktives Zuhören	22
Abbildung 7:	Die 4 Seiten (Aspekte) einer Nachricht	25
Abbildung 8:	Die Ebenen der Kommunikation auf der Empfängerseite	26
Abbildung 9:	Kommunikationsmodell nach Shannon und Weaver	26
Abbildung 10:	Was ist Mediation?	29
Abbildung 11:	Beziehung zwischen dem Mediator und dem Medianten	30
Abbildung 12:	Der Mediator	32
Abbildung 13:	Haus der Mediation	33
Abbildung 14:	Mediation – Prozessablauf	38
Abbildung 15:	Soft Skills - Kompetenz	40
Abbildung 16:	Abgrenzung Hard- und Soft Skills	41
Abbildung 17:	Formular für die Methode 635	50
Abbildung 18:	Konfliktursachen	55
Abbildung 19:	Konfliktsignale	57
Abbildung 20:	Die Grundmuster der Konfliktlösung, dargestellt nach Schwarz 2003	59
Abbildung 21:	E-Card Vorderseite	65
Abbildung 22:	E-Card Rückseite	65

1 Einführung

1.1 Kompetenz

1.1.1 Begriffsdefinition

Der Begriff Kompetenz stammt aus dem Lateinischen „competere“ und bedeutet „Zuständigkeit, Befugnis, Fähigkeit, mit den Elementen einer Sprache umzugehen und richtige von falschen Äußerungen zu unterscheiden“.¹

Es gibt verschiedene Arten von Kompetenzen, die in verschiedenen Bereichen vorkommen können. In den Wirtschaft- und Organisationswissenschaften ist vorwiegend Führungs- und Fachkompetenz gefragt. In der Psychologie steht beispielsweise die Selbst- und Sozialkompetenz im Vordergrund und in der Pädagogik die Lese- und Schreibkompetenz sowie Selbstkompetenz und Methodenkompetenz.

Bei einer hierarchischen Aufstellung der verschiedenen Kompetenzarten steht die Fachkompetenz an der Spitze. Denn diese Kompetenzfähigkeit stellt allen voran die Basis für eine Unternehmensführung dar. Die Methodenkompetenz kommt erst im Anschluss daran, weil diese sich auf die Strategie des erworbenen Wissens bezieht. Als nächste Kompetenzmethode ist die Führungskompetenz zu nennen, deren Schwerpunkt auf die Einhaltung der Unternehmensregeln liegt. Zwischen der Methodenkompetenz und der Führungskompetenz sind die Soft Skills einzureihen, weil in diesem Bereich der Hierarchie die Kommunikation (Kontakt) stärker im Vordergrund steht als anderswo. An letzter Stelle ist die personale Kompetenz zu nennen.

¹ Taschenbuch, Fremdwörtern – Neue Rechtschreibung

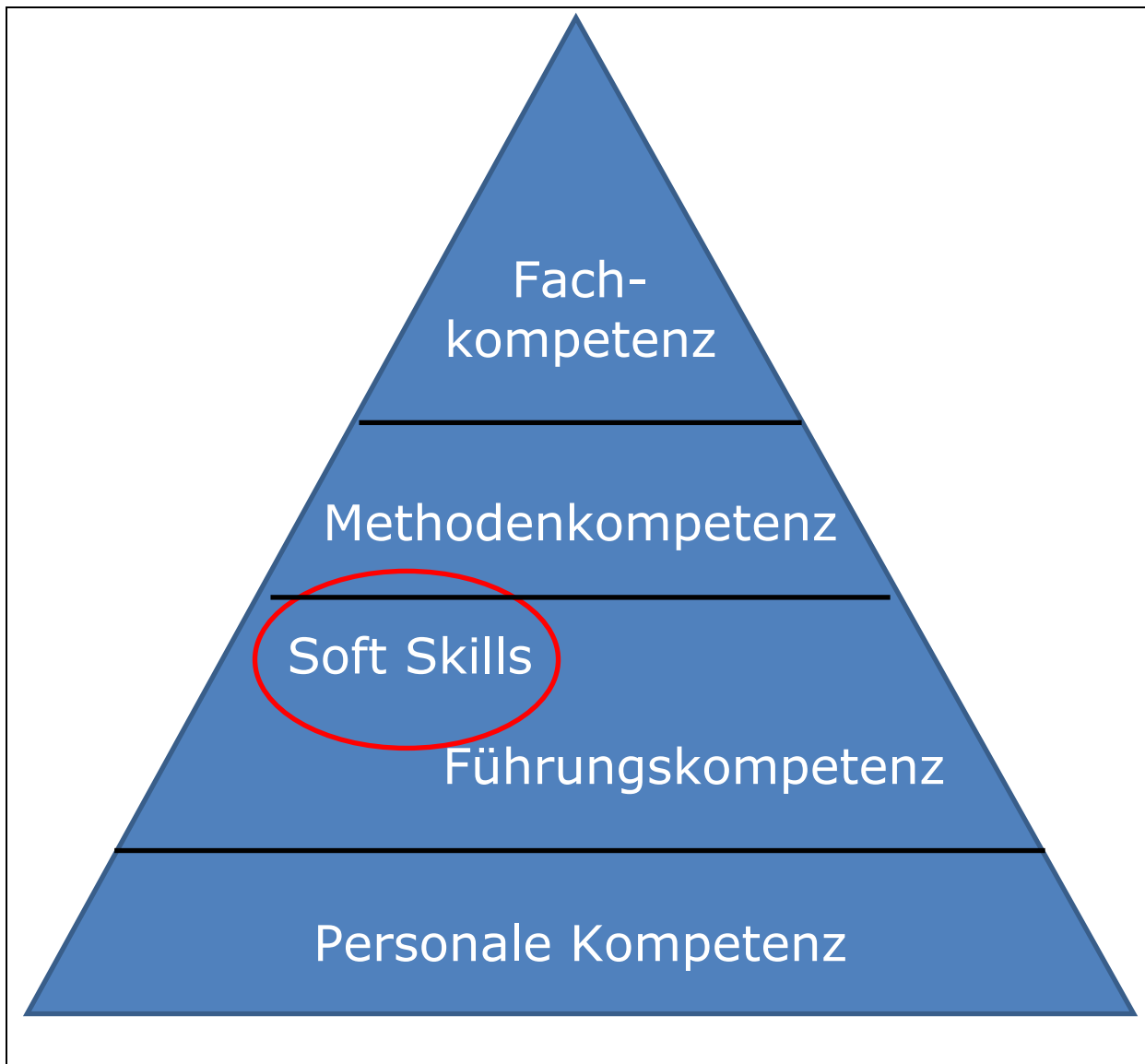


Abbildung 1: Die Kompetenzpyramide²

Dem Thema dieser Masterarbeit entsprechend werden im Folgenden folgende Kompetenzarten detaillierter beschrieben:

- Fachkompetenz
- Methodenkompetenz
- Führungskompetenz
- Soziale Kompetenz
- Interkulturelle Kompetenz

² Grafik: Latife Şimşek-Erdem, Hilfsmittel: MS-Word ®

1.1.2 Fachkompetenz

Dies betrifft den Bereich des Fachwissens, der für Führungskräfte von unwidersprochener Wichtigkeit ist. Die Fachkompetenz ist die Fähigkeit einen Beruf, eine Tätigkeit auszuüben.

Fachkompetenz beinhaltet Fachwissen, Berufserfahrung und Interdisziplinarität. Man kann sie auch als die Summe der Lern- und Wissensinhalte bezeichnen, die ein Mensch während seiner Ausbildung und im Berufsleben erlernen kann. Um einen erfolgreichen Projektstart zu machen, sollte die Fachkompetenz vom Team beherrscht werden. Dies führt auch dazu, dass die Teammitglieder sich besser im Projekt adaptieren und sich dadurch auch besser vorstellen können, was das nächste Projektziel ist.

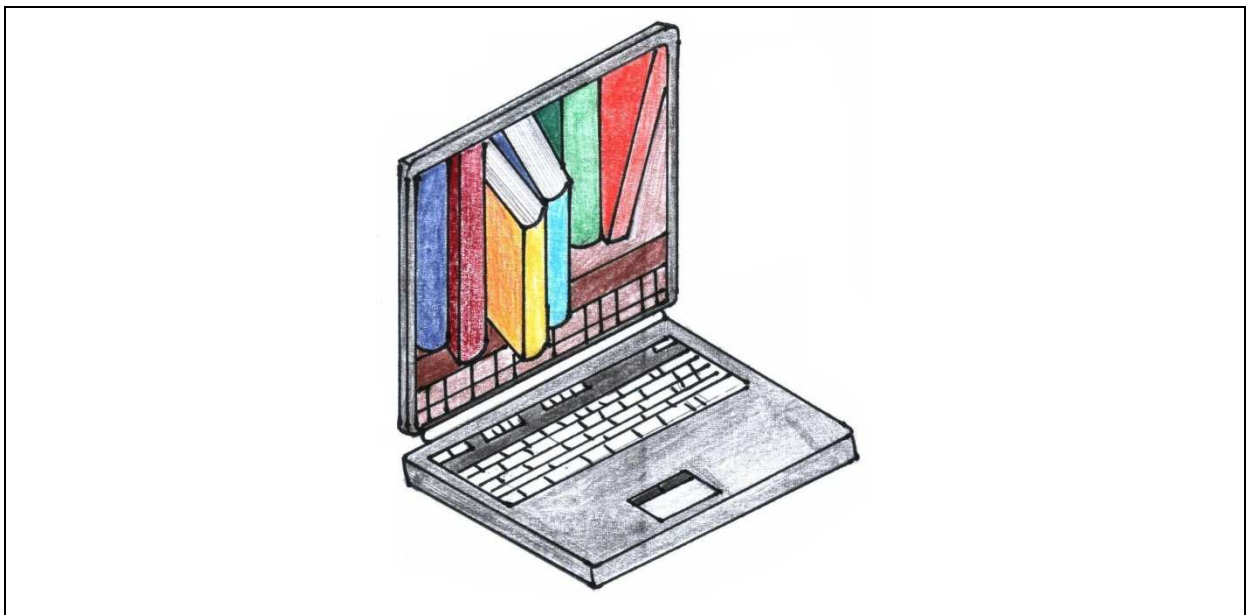


Abbildung 2: Zusammentreffen von Fachwissen und Technologie³

Folgendes Fachwissen kann in Frage kommen:

- Fachspezifisches Spezialistenwissen
- Sprachkenntnisse
- Wirtschaftliche Kenntnisse

³ Grafik: Latife Şimşek-Erdem, Hilfsmittel: MS-Paint ®

- Fachliche Fähigkeiten
- EDV-Kenntnisse (Wissen über IT-Systeme, IT-Zusammenhänge, Kenntnisse über neue Entwicklungen der Branche)
- Wissen über das zu erstellende Produkt

Neben dem Fachwissen ist es auch wichtig, unterschiedliche Qualifikationen zu besitzen und einen angemessenen Grad der Ausbildung über eine konfliktlose Projektvorgehensweise zu verfügen.

1.1.3 Methodenkompetenz

Methodenkompetenz bezieht sich unter anderem auf die Festlegung, welche Strategie angewandt wird, um das gewisse Fachwissen zu erwerben. Diese Kompetenz wird meistens von den Führungskräften verlangt, da diese auch dazu führt, die Fachkompetenz aufzubauen.

An Informationen zu gelangen, diese zu strukturieren, zu bearbeiten, aufzubewahren und wieder zu verwenden, ist einer der wichtigsten Eigenschaften dieser Kompetenz.

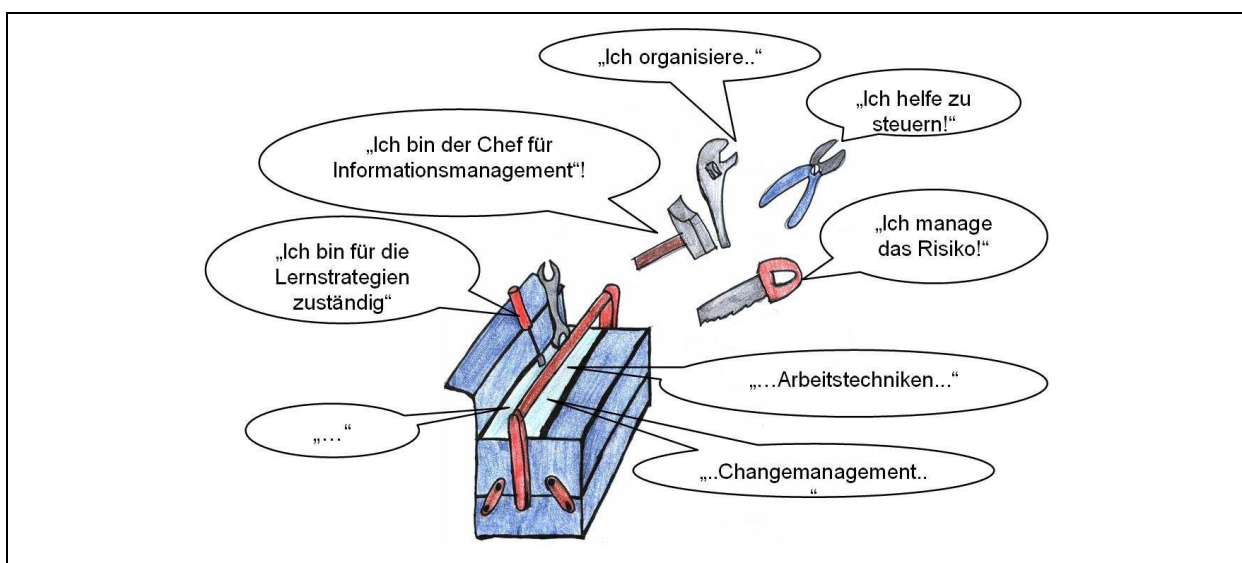


Abbildung 3: Werkzeuge – Methodenkompetenz⁴

⁴ Grafik: Latife Şimşek-Erdem, Hilfsmittel: MS-Power Point ®

Einige Disziplinen, in denen die Methodenkompetenz von Bedeutung ist, sind:

- Planung und Ausführung der Methoden
- Steuerung
- Controlling
- Organisationstalent
- Informationsmanagement
- Risikomanagement
- Qualitätsmanagement
- Changemanagement
- Medienmanagement
- Entwicklung der Lernstrategien
- Anwenden von verschiedenen Arbeitstechniken

Eine andere Definition von Methodenkompetenz lautet⁵:

„Unter strategischer Methodenkompetenz versteht man das geplante und zielgerichtete Umsetzen des Fachwissens“.

Dabei ist es wichtig, das gesetzte Ziel mit dem geplanten Weg zu erreichen. Bei Verzögerungen der Handlungen ist es bedeutsam, einen weiteren Lösungsweg zu finden und ihn mit (sehr) geringen Zusatzkosten durchzuziehen.

1.1.4 Führungskompetenz

Nach Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. FRANZ WOJDA lautet die Definition von Führung⁶: „Dominante Einflussnahme eines autorisierten Gruppenmitgliedes (des Führers) auf die übrigen Gruppenmitglieder bei der Bildung und Erreichung von Zielen, die zumindest von einer Mehrheit der Gruppenmitglieder verfolgt werden.“

5 <http://www.adfontes.ch/uploads/Mixed%20Pickle4%20-%20Fuehrungs-Handlungskompetenz.pdf>
(Stand Februar 2009)

6 Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Franz Wojda , Skriptum Organisation und Personal, SS 2003

Führungskompetenz ist einer der wichtigsten Fähigkeiten, welche die folgenden sieben Kernpunkte für die Verwirklichung der Vision eines Unternehmens darstellt:

- Mitarbeiter
- Kunde
- Produkte und Dienstleistungen
- Unternehmensprofil
- Innovation
- Wertschöpfung
- Führungskompetenz

Als Konsequenz erfordert die Führungskompetenz nicht nur die Verfolgung der Regeln, sondern verlangt auch, dass diese Regeln eingehalten werden. Flexibilität ist ein weiterer wichtiger Punkt für diese Kompetenz, damit es die Regeln situationsbedingt abändern kann.

Diese Kompetenz hat ein hohes Durchsetzungsvermögen, das heißt, es setzt die Ansprüche durch, hat die Fähigkeit um Ruhe zu sorgen, erhöht die Produktivität und steigert die Aufmerksamkeit. Weiters hilft die Führungskompetenz bei der Organisation von unterschiedlichen Projekten, beim Zeitmanagement, bei der Zielvorstellung und vieles mehr. Die Verantwortung ist auch einer der erwähnenswerten Faktoren.

In einer Studie⁷ über die Führungskompetenz der Topmanager, die von der Wirtschaftsuniversität Wien (WU) durchgeführt wurde, wird die künftige Kernkompetenz der Topmanager dargelegt. Die Studie empfiehlt, dass sich Manager eher um ihre Mitarbeiter kümmern und sich weniger mit Marktanalysen oder Strategien beschäftigen sollten. Dabei stellte sich auch heraus, dass es zu Meinungsunterschieden zwischen den Topmanagern und dem mittleren Management kommt.

⁷ http://www.pgm-wulehrgang.at/file_upload/a0die_renaissance_der_fuehrungskompetenz.pdf
(Stand Februar 2009)

1.1.5 Soziale Kompetenz



Abbildung 4: Soziale Kompetenz⁸

Die soziale Kompetenz sollte wie ein dreiteiliges Zahnrad gesehen werden. Wenn eines der Räder in Bewegung kommt, werden die anderen ebenfalls in den Drehprozess eingebunden und sie finden alle den richtigen Takt dazu.

Das bedeutet, um eine Person als sozial kompetent zu bezeichnen, sollten folgende Eigenschaften vorhanden sein:

- Selbstbewusstsein
- Verantwortungsbewusstsein
- Mündigkeit

Voraussetzung für das selbständige und selbstbewusste Handeln ist die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit. Als mündiger Bürger ist die wichtigste Regel mit der Gemeinschaft in Verbindung zu sein und Verantwortung übernehmen zu können.

⁸ Grafik: Latife Şimşek-Erdem, Hilfsmittel: MS-Power Point ®

Das Existieren dieser Eigenschaften alleine würde nicht genügen, um von sozialer Kompetenz zu sprechen. Die Kooperation der oben genannten Begriffe weckt diese Eigenschaft erst ins Leben. Die Definition besagt, dass sozial kompetente Menschen fähig sind, unabhängig, umsichtig und nutzbringend mit einer Handlung umgehen zu können.

Für die Unternehmer ist es immer wichtiger geworden, mit einem Personal von hoher sozialer Kompetenz zu arbeiten.

Für Job-Suchende ist das Vorhandensein von sozialer Kompetenz ein Bonuspunkt, weil dadurch das Personalprofil gestärkt wird. Um auch die entsprechenden Mitarbeiter zusammen zu bringen, wird im Assessment Center die Sozialkompetenz der Bewerbenden überprüft. Im Kapitel 2.3. wird dieses Thema näher erläutert.

Jedoch sollte nicht übersehen werden, dass es dem Vorgesetzten im Unternehmen klar ist, dass Sozialkompetenz alleine nicht zur Lösung aller Probleme im Unternehmen führt.

Kommunikation nimmt in Teamarbeiten einen großen Anteil. Daher ist es sehr wichtig, die Kommunikationswege zu kennen und sie auch zu nutzen. Den Teammitgliedern, besonders dem Teamführer, würde es große Erleichterungen bringen, sie die speziellen Gesprächsarten und -techniken zu verschiedenen Situationen kennen und beherrschen würden.

Merkmale von sozial kompetenten Personen sind beispielsweise, dass sie mit anderen Personen Beziehungen aufbauen können, in der starke Wurzeln anwachsen. Für sozial kompetente Menschen ist das Balancieren des privaten Lebens und des Berufslebens einfacher. Auf Meinungsunterschiede reagieren sie respektvoll. Sie mögen es diplomatisch vorzugehen, geben meistens Ich-Botschaft aus und sprechen über ihre eigenen Gefühle.

Eigenschaften, die in den Bereich der sozialen Kompetenz hineinfallen:

- Kommunikation
- Motivation
- Teamführung
- Konfliktmanagement
- Emotionale Intelligenz
- Empathie
- Humorfähigkeit
- Interkulturelle Kompetenz
- Networking
- Small-Talk-Fähigkeit
- Kooperation

1.2 Kommunikation

1.2.1 Definition

Ursprung des Wortes „Kommunikation“ kommt aus dem Lateinischen und wurde aus dem Wort „communicare“ abgeleitet und bedeutet im Deutschen so viel wie „zu teilen“. Da dieser Begriff ein allgemeines Untersuchungsumfeld hat, führt die Durchschauung des Begriffes zu mehrere Theorien. Daher ist es auch schwierig, eine allgemein gültige Definition für diesen Begriff zu finden.

Einige Definitionen laut der Enzyklopädie *Brockhaus* sind:

- *Kommunikation* ist ein Prozess, der durch die Berücksichtigung und Bedeutung von Zeichen aller Art Informationen übermitteln und vermitteln kann.
- Durch die Kommunikation ist es dem Menschen und dem Tier erdenklich, dass sie Gemeinsamkeiten stiften und daher können sie Gruppen, Organisationen, Institutionen und Gesellschaften bilden.
- In der Verhaltensbiologie wird Kommunikation als die Verständigung zwischen Artangehörigen oder zwischen Artfremden definiert.
- Nachrichten sind Informationen, die vom Sender an den Empfänger gelangen, und die vom Empfänger semantisch verstanden werden.⁹

⁹ Brockhaus – Die Enzyklopädie: in 24 Bänden. 20., neu überarbeitete Auflage. Leipzig, Mannheim: F.A. Brockhaus 1996 – 99

1.2.2 Kommunikation ist die Grundlage des Aufstiegs

Kommunikation kann als Verhältnis sowie Informationsaustausch unter zwei oder mehreren Individuen verstanden werden. Damit Kommunikation zustande kommt, bedarf es einiger Fähigkeiten seitens der Führungskräfte. Diese müssen:

- Informationen aufnehmen und sie auch wieder weitergeben
- Aufgaben und Tätigkeiten anordnen
- laufend Feedback geben und nehmen
- aktiv zuhören
- dazu verhelfen Einigungen zu treffen
- Mitarbeitergespräche durchführen
- Konflikte lösen
- Anerkennung / Kritik geben

In manchen Unternehmen wird statt der Mehrwegkommunikation meistens die Einwegkommunikation bevorzugt. Daher werden Dialoge abgewiesen und nur das Wichtigste kurz bearbeitet. Dies ist auch der Grund, warum es zu Konflikten kommt, weil das Resultat eine

- neutrale
- nüchterne
- unpersönliche Darstellungsweise
- rücksichtslose Sichtweise des Kommunikationspartners

ist.

Somit bringt diese Art der Kommunikation Probleme mit sich, weil die Mitteilung nicht nur falsch interpretiert wird, sondern erst gar nicht beim Empfänger ankommt.

Kommunikation stellt somit die Basis einer guten Zusammenarbeit in einem Unternehmen dar. Dies gilt besonders für die Führungskräfte, da sie den Großteil ihrer Arbeitszeit sehr kommunikativ sind bzw. sein müssen. Wenn zwischen Führungskraft und Mitarbeiter eine gute Kommunikation existiert, ist dies ein Zeichen für die langfristige Erreichung der Unternehmensziele, da sich die Mitarbeiter durch einen guten Informationsfluss in die Arbeit besser engagieren können. Ein Vorteil darin ist auch, dass die Art und Weise der Kommunikation von der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter abhängt.

1.2.3 Die Ebenen der Kommunikation

1.2.3.1 Sender und Empfänger

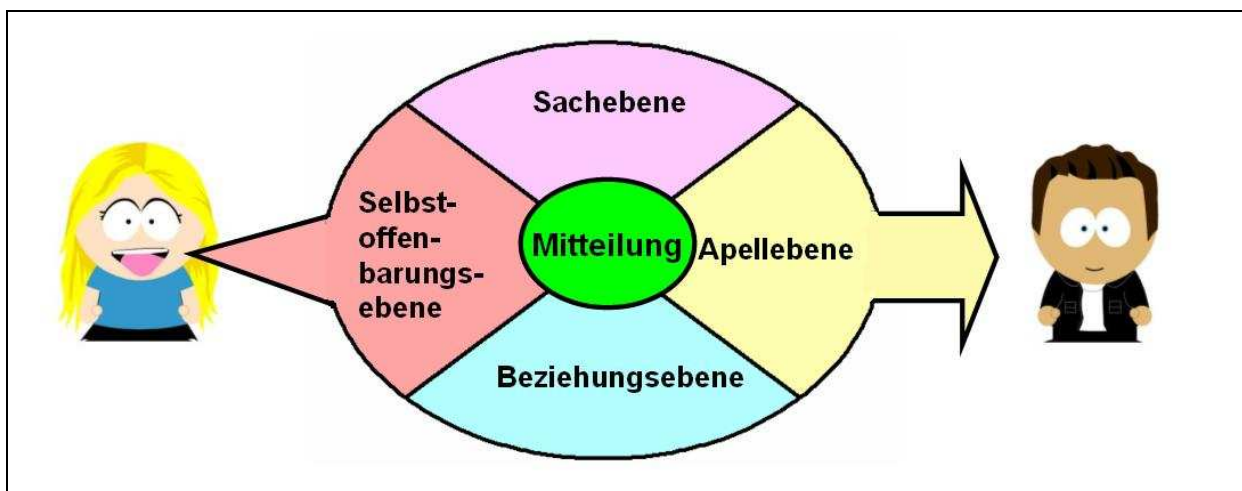


Abbildung 5: Ebenen der Kommunikation¹⁰

Die Information wird auf vier Ebenen betrachtet. Der Sender sendet eine Nachricht an den Empfänger. Diese Nachricht kann verschiedene Informationen beinhalten:

- „Sachebene“
Mitteilung zum Sachinhalt

¹⁰ Grafik: Latife Şimşek-Erdem, Hilfsmittel: <http://www.sp-studio.de/> und MS-Power Point ®

- „Beziehungsebene“
Mitteilung über die Beziehung
- „Selbstoffenbarungsebene“
Mitteilung über die Einstellung/Gefühle des Senders
- „Appellebene“
Mitteilung über die Appelle und Ziele des Senders

Nachdem der Sender seine Nachricht durch verbale Zeichen übermittelt hat, nimmt der Empfänger es auf und interpretiert es anhand seiner Erfahrungen, Einstellungen und Gefühle. Bei seiner Rückmeldung kann der Sender verstehen, ob die Nachricht erfolgreich übermittelt wurde oder nicht. Um Missverständnisse zu vermeiden, sollte der Empfänger versuchen, die Nachricht auf allen vier Ebenen zu betrachten und auszugleichen.

Der Empfänger sollte versuchen, sich zu fragen:

- **Worum geht es?**
D.h. er soll versuchen, den Sachinhalt zu verstehen
- **Wie stehen wir zueinander?**
D.h. er soll versuchen, die Beziehung zu definieren
- **Wer ist mein Kommunikationspartner?**
D.h. er soll die Selbstoffenbarung beachten
- **Was bezweckt er damit?**
D.h. er soll versuchen, den Appell zu verarbeiten

Fazit ist, dass der Sender und der Empfänger voneinander abhängig sind. Wenn die Kommunikation so abläuft, wie es sein sollte, haben beide die Möglichkeit, die Beziehung und den Inhalt zu revidieren, und Fehler bzw. Probleme rechtzeitig anzusprechen.

1.2.3.2 Subjektive Wirklichkeiten

Für viele Menschen fällt es manchmal leichter, Dinge so wahrzunehmen, wie sie es eigentlich auch wahrnehmen möchten. Dies gilt auch für Führungskräfte, indem sie die Situation und den Mitarbeiter subjektiv wahrnehmen. Die Verhaltensweisen richten sich nach den Wahrnehmungen. Es besteht die Gefahr, dass die Mitarbeiter das Verhalten von den Führungskräften bestätigen und sich nicht ändern. Somit läuft diese Schleife solange, bis ein großer Konflikt entsteht.

Es ist nicht möglich, eine subjektive Wirklichkeit in eine objektive zu wandeln. Jedoch ist es machbar, eine derartige Situation zu seinen eigenen Gunsten zu nutzen, indem man Folgendes unternimmt:

- laufender Kontakt mit den anderen Menschen
- die Sichtweisen anderer akzeptieren und verstehen
- gegenüber anderen offen sein und die eigenen Empfindungen und Erwartungen teilen
- mehr beschreiben als interpretieren
- Einstellungen und Erfragungen hinterfragen:
 - Was sind meine Ziele?
 - Wie wichtig sind sie mir?
 - Worauf beruht mein Urteil über andere?
 - Welche Einstellungen habe ich?

Diese Handhabung könnte durch regelmäßige Mitarbeitergespräche gelöst werden.

1.2.3.3 Feedback

Feedback ist eine Rückmeldung bzw. die Information an die Person über ihre Verhaltensweise, die von anderen wahrgenommen, gefasst, verstanden und erlebt wird.

Feedback ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess für die Weiterentwicklung des Individuums, des Teams, der Gruppe und des Unternehmens. Sie führt dazu, dass der Mensch eine Möglichkeit hat, sich selbst und andere Personen verstehen zu können. Besonders hilfreich ist es, die eigene Wirkung auf Andere verstehen zu können.

Feedback-Geben:

Das Wichtigste des Feedback-Gebens ist, dem Gegenüber seine Meinung zu äußern, ohne ihn dabei zu verletzen. Einige wichtige Regeln, die bei Feedback-Geben zu beachten sind, lauten:

- Feedback nur geben, wenn es auch gewünscht wird
- um Gefühle und Wahrnehmungen auszudrücken, ist es wichtig, das Gespräch in „Ich-Botschaften“ zu führen
- ehrliche und positive Ausdrücke bevorzugen
- Aussagen entsprechend umkehrbar formulieren, weil man sich auch irren kann
- persönliche Gefühle, Vermutungen und Wahrnehmungen ohne zu werten definieren
- konkrete und denkbare Änderungsvorschläge machen

Feedback-Erhalten:

In den meisten Fällen wird nach Erhalt von Feedback ein Unterschied zwischen Selbst- und Fremdbild auftauchen. Einige Regeln für den Feedback-Nehmer sind:

- die Rückmeldungen als Chance für eine Verhaltensverbesserung betrachten
- der Feedback-Nehmer soll aktiv zuhören und den Feedback-Geber auch körpersprachig respektieren

- das Gespräch nicht unterbrechen
- sich bei Unklarheiten auf jeden Fall vergewissern, ob die Aussage richtig verstanden wurde
- dem Feedback-Geber sofort melden, falls das Mitgeteilte zu viel auf einmal wird
- dem Feedback-Geber mitteilen, ob das Gehörte für sich selbst hilfreich ist

1.2.3.4 Aktives Zuhören

Aktives Zuhören ist eine Grundeinstellung!



Abbildung 6: Aktives Zuhören ¹¹

Laut ROGERS und FARSON muss das aktive Zuhören in der grundlegenden Haltung des Menschen fest geerdet werden. Die sieben Aspekte vom aktiven Zuhören sind:

- **Was wird beim Zuhören erzielt?**

Durch das aktive Zuhören sind Änderungen einer Persönlichkeit möglich. Klinisch und durch Forschungen wurde bewiesen, dass das aktive Zuhören nicht als „passive Annäherung“ definierbar ist, und dass es für die Entwicklung eines Menschen eine große Rolle spielt. Eine wichtige Botschaft von ROGERS und FARSON ist: „Das Zuhören ist eine Wachstumserfahrung“¹²

11 <http://www.gordontraining.info/images/comics/OhrenAuf.png> (Stand Februar 2008)

12 http://www.gordontraining.com/artman2/uploads/1/ActiveListening_RogersFarson.pdf (Stand Februar 2009)

- **Wie man zuhören soll!**

Das Zuhören baut auf definitive Verhaltenstechniken auf. Dazu gehören wie man sich beim Zuhören verhalten soll, was eher zu tun ist und was eher zu vermeiden ist.

- **Das Wachsen der Personen**

Hier ist es wichtig, die Situation des Erzählenden zu kennen. Die Menschheit hat gelernt, in bestimmten Situationen Muster zu bilden, die sie verfolgen. Das Akzeptieren der schlechten Erfahrungen ist in solchen Fällen sehr schwierig, deshalb werden diese Erfahrungen nicht angenommen. Trotz mehrmaligen Verweisen durch andere ist die übliche Reaktion dieser Person, sich zu verteidigen oder die Erfahrung vollständig zu verweigern. Eine wirkungsvolle Kommunikation hängt von der Atmosphäre ab. Eine angenehme Atmosphäre wird durch Gleichheit und Freiheit, Toleranz, Verständnis, Annahme und Wärme erreicht.

- **Was beim Zuhören vermieden werden soll!**

Bei einem Gespräch mit einem Menschen mit Problemen soll versucht werden, die Sichtweise der betroffenen Person zu akzeptieren und ihn nicht zu manipulieren. Das Problem dabei ist, die Reaktion der betroffenen Person.

- **Was ist zu tun?**

Bei einem Gespräch spielen der Gesichtsausdruck sowie die Art und Weise des Erzählens die größte Rolle. Dadurch kann der Zuhörer auch aktiv dabei sein, um ihn zu verstehen. Dies beinhaltet drei sehr wichtige Bestandteile: der Inhalt der Aussage, die Gefühle und die Haltung der Person.

- **Botschaft durch Zuhören**

Obwohl bei der Kommunikation der größte Teil der Aufgabe des Zuhörers das Zuhören ist, hat er eine große Wirkung auf den Erzähler. Der Erzähler weiß nämlich, dass er im Interessensbereich des Anderen ist, seine Denkweise für den Anderen wichtig ist und dass er respektiert wird.

- **Probleme beim Zuhören**

Das aktive Zuhören ist keine Fähigkeit, die man leicht erwerben kann, sondern es verlangt Praxis. Wichtig ist, dass ein Interesse am Erzähler vorhanden ist.

1.2.4 Kommunikationsmodelle

1.2.4.1 Kommunikationsmodell nach FRIEDEMANN SCHULZ von THUN

Das Modell von SCHULZ von THUN ist eine von THUN selbst dargestellte Kombination verschiedener schon früher entwickelter Theorien. Die Basis dabei bilden die Modelle von BÜHLER (1934) und von WATZLAWICK (1969). Beide Autoren unternahmen zahlreiche Forschungen zur Kommunikation.

Als essentiellen Vorteil seines Modells empfand FRIEDEMANN SCHULZ v. THUN die Möglichkeit der besseren Einordnung von Kommunikationsproblemen bzw. -störungen. Dieses Modell baut auf der Hypothese auf, dass jede Nachricht gleichzeitig viele Botschaften beinhaltet. Folgende Abbildung verdeutlicht diese Annahme:

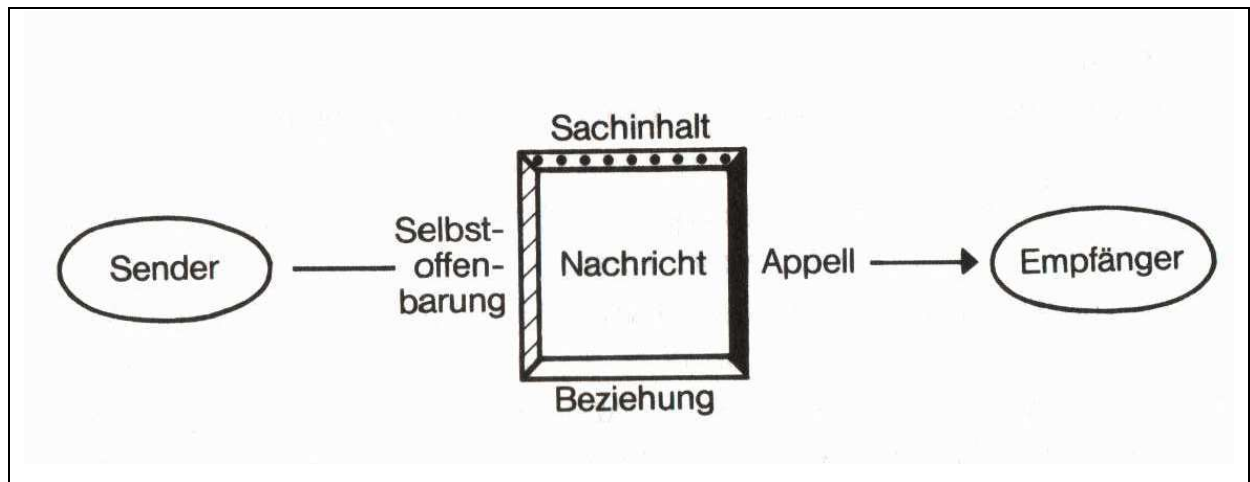


Abbildung 7: Die 4 Seiten (Aspekte) einer Nachricht ¹³

Die Grafik veranschaulicht die Vorgänge bei einer zwischenmenschlichen Kommunikation. Diese besteht aus einem Sender, der eine Nachricht mitteilen möchte. Sein Anliegen wird in erkennbare Zeichen verschlüsselt, die eine Nachricht ausmacht. Diese Nachricht wird dem Empfänger übermittelt.

Nun liegt es am Empfänger, die Nachricht zu entschlüsseln. Die verschiedenen Ebenen der Nachricht werden durch das in der Mitte platzierte Quadrat symbolisiert.

Unterschieden werden dabei vier verschiedene Seiten:

- **Sachinhalt**
Beim Sachinhalt geht es nur um die Sache selber.
- **Selbstoffenbarung**
In jeder Nachricht stecken neben dem Sachinhalt auch Informationen über die Person des Senders.
- **Beziehung**
Mit der Beziehungsseite wird das Verhältnis zwischen Sender und Empfänger dargestellt.

¹³ Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander Reden 1. Störungen und Klärungen, Reinbeck bei Hamburg, Oktober 1981, S 30

- **Appell**

Die Seite des Appells drückt aus, was der Sender durch die Nachricht beim Empfänger veranlassen will.

Diese Seiten können auch auf Seiten des Empfängers festgestellt werden. Das stellt die folgende Abbildung dar:



Abbildung 8: Die Ebenen der Kommunikation auf der Empfängerseite¹⁴

1.2.4.2 Kommunikationsmodell nach SHANNON und WEAVER

Dieses Modell wurde von Claude SHANNON und Warren WEAVER in den 40er-Jahren entwickelt. Abbildung 9 verdeutlicht die Inhalte dieses Modells:

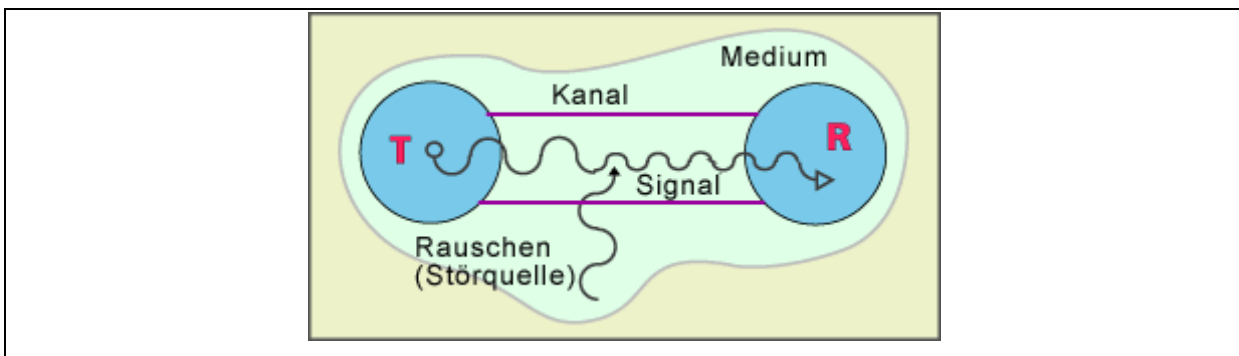


Abbildung 9: Kommunikationsmodell nach Shannon und Weaver¹⁵

14 Grafik: Latife Şimşek-Erdem, Hilfsmittel: <http://www.sp-studio.de/> und MS-Power Point ®

Die Kernelemente dieses Modells bilden der Sender, der Empfänger und das Signal. Der Ausgangspunkt ist, dass der Sender ein Signal erstellt, das dann vom Empfänger wahrgenommen wird. Daher betrachtet man das Signal als etwas Physisches. Das „Medium“ der Kommunikation stellt einen wichtigen Teil der Umwelt dar.

Das Übertragungsmedium der menschlichen Sprache wird definiert über die Luft und die Signale, die als „Wellen“-Muster zu verstehen sind. Dieses umfasst sowohl Sender als auch Empfänger. Der Sender formt das Medium oder erzeugt Störungen im Medium, und aus dem Resultat entsteht ein Signal, das in der Folge der Empfänger wahrnimmt. Nach SHANNON und WEAVER sind die Ursachen für Missverständnisse unter Menschen die Störquellen.

In der Regel weicht das empfangene vom gesendeten Signal ab. Diese Abweichungen können auf Grund der Übertragung entstehen, was mit dem Begriff „Rauschen“ umschrieben wird.

Mit „Kanal“ wird jener Teil des Mediums bezeichnet, der die Verbindung der beiden Elemente „Sender“ und „Empfänger“ charakterisiert. Bei einer perfekten Kommunikation erfolgt die Signalübertragung über den Kanal ohne Störungen.

Normalerweise gibt es viele Quellen, die das Ausgangssignal verzerren können und daher ist das Signal vielen Störfaktoren ausgesetzt.

SHANNON und WEAVER erklären Kommunikationsstörungen also durch Störquellen, die nicht durch den Sender bzw. den Empfänger produziert werden. Dieser Aspekt stellt das Gegenteil zum Modell von SCHULZ von THUN dar.

15 <http://www.mediamanual.at/mediamanual/workshop/kommunikation/bedeutung/modell01.php>
(Stand: Juni 2008)

1.3 Mediation

1.3.1 Begriffsdefinition – „Mediation“

Ursprünglich stammt das Wort „Mediation“ aus dem Lateinischen und sowie aus dem Griechischen. Vom Lateinischen wird es aus dem Stammverb „mederi“ abgeleitet und bedeutet „heilen“ und „kurieren“. Das Substantiv des Wortes ist „medium“, welches „Mitte“ und „Gemeinsamkeit“ bedeutet. Das Adjektiv „medius“ deutet auf den Mittelweg hin. Wenn mit Hilfe dieser Informationen das Wort „Mediation“ betrachtet wird, deutet dies auf die Neutralität hin, die unparteiisch gehalten wird, und die Mitte zwischen zwei oder mehreren Standpunkten zu finden verhilft.

Vom Griechischen wird es aus dem Wort „medos“ abgeleitet, welches „neutral“, „vermittelnd“ und „unparteiisch“ bedeutet.¹⁶

Im Deutschen wird es als „Vermittlung zwischen Streitenden“ erklärt.¹⁷

16 <http://www.ethik-mediation.ch/mediation.html> (Stand: Juli 2008)

17 Duden Deutsches Universalwörterbuch (1996). (21.Auflage). Mannheim, Leipzig, Wien, Zürich: Dudenverlag

1.3.2 Was ist Mediation?



Abbildung 10: Was ist Mediation?¹⁸

Beim Begriff „Mediation“ haben viele Menschen das Gefühl, Mediation wäre eine Form der Konfliktlösung aus dem 20. oder 21. Jahrhundert. Dabei ist es ein Versöhnungsinstrument, das die Menschheit aus dem alten Ägypten geerbt hat und bis heute noch anwendet.

Wahrscheinlich hatte es damals nicht dieselbe Bezeichnung gehabt und geriet in eine Namensevolution, aber sie ist eine Technik, die man seit ca. 2500 Jahren bewusst bzw. unbewusst anwendet und mit der man auch befriedigende Ergebnisse erzielt.

¹⁸ Grafik: Latife Şimşek-Erdem, Hilfsmittel: MS-Power Point ®

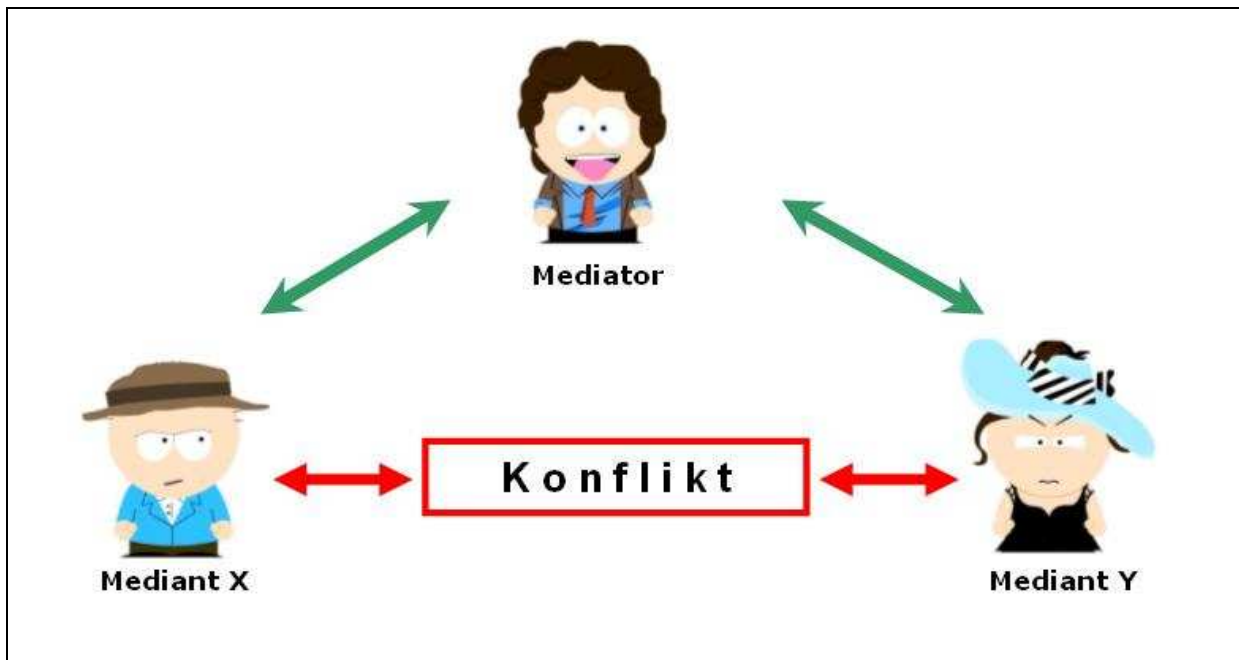


Abbildung 11: Beziehung zwischen dem Mediator und dem Medianten¹⁹

Mediation ist ein Lösungsinstrument, das die Streitparteien (Medianten) durch Sitzungen zur Vereinigung führt. Die Sitzungen werden von einem Mediator unterstützt. Dabei ist es wichtig zu wissen, dass **ein Mediator keine Entscheidung für die Konfliktparteien trifft** und auch keine Vorschläge sowie Empfehlungen für eine denkbare Konfliktregelung weitergibt.

Ziel des Verfahrens ist es, den Medianten einen sicheren Rahmen zu schaffen. In diesem Rahmen sollten sie einen Freiraum haben, in dem sie den Konflikt auf dem Tisch legen können und offen und deutlich darüber reden können. Das Resultat sollte jedoch eine selbstbestimmte, einvernehmliche und anschauliche Konfliktregelung sein.

Der Vorteil solcher Sitzungen ist, dass den Konfliktparteien eine Möglichkeit gegeben wird, um ihre Bedürfnisse und Interessen weiterzuleiten. Die Konfliktlösung wird nämlich von den Medianten getroffen und es folgt auch ein einvernehmlicher Lösungsvorschlag. Es wird auch erwartet, dass die Beteiligten bereit sind, ihr Verhalten zu ändern.

¹⁹ Grafik: Latife Şimşek-Erdem, Hilfsmittel: <http://www.sp-studio.de/> und MS-Power Point ®

Basis der Mediation ist die freiwillige Teilnahme der Parteien, daher sind die Aussichten auf Lösungen relativ hoch. Auf dem Weg zur Lösung ist es wichtig, dass die Orientierung auf die Gegenwart bzw. auf die Zukunft gerichtet wird. Ob die getroffenen Bestimmungen auch tatsächlich durchgezogen werden oder nicht, hängt wiederum von den Konfliktparteien ab.

Wichtig ist auch, dass Mediation nicht mit Psychotherapie gleichgesetzt werden darf, weil die Psychotherapie zwischen dem Psychotherapeuten und dem Patienten abläuft. Hingegen sind bei der Mediation mindestens zwei oder mehrere Streitende, die unter zu Hilfenahme eines Mediators etappenweise durch ihn zu einer Gesamtlösung hingesteuert werden.

1.3.3 Der Mediator

Die Rolle eines Mediators bei einem Streitfall ist, dass er als am Konflikt nicht beteiligte Person den Streitparteien hilft. Der Vermittler ist kein Schiedsrichter und schlägt auch keine Lösungen vor, sondern führt gleichsam „Regie“. Vorausgesetzt wird, dass er kompetent ist und vor allem neutral ist.

1.3.3.1 Leistungen eines Mediators



Abbildung 12: Der Mediator²⁰

Die Hauptaufgaben eines Mediators sind:

- Durchführung der Konfliktanalyse mit den Medianten
- Unterstützung der Medianten bei der Problembeschreibung
- Schaffung eines konstruktiven Gesprächsklimas bzw. Atmosphäre

Der Mediator ist auch für eine faire Kommunikation zwischen den Streitparteien verantwortlich. Falls die Mediation kein ausreichendes Hilfsmittel für den Konflikt sein sollte und der Fall gerichtlich abgeklärt wird, darf der Mediator nicht als Zeuge zu einer Aussage herangezogen werden.

20 Grafik: Latife Şimşek-Erdem, Hilfsmittel: <http://www.sp-studio.de/> und MS-Power Point ®

1.3.4 Anwendungsgebiete der Mediation

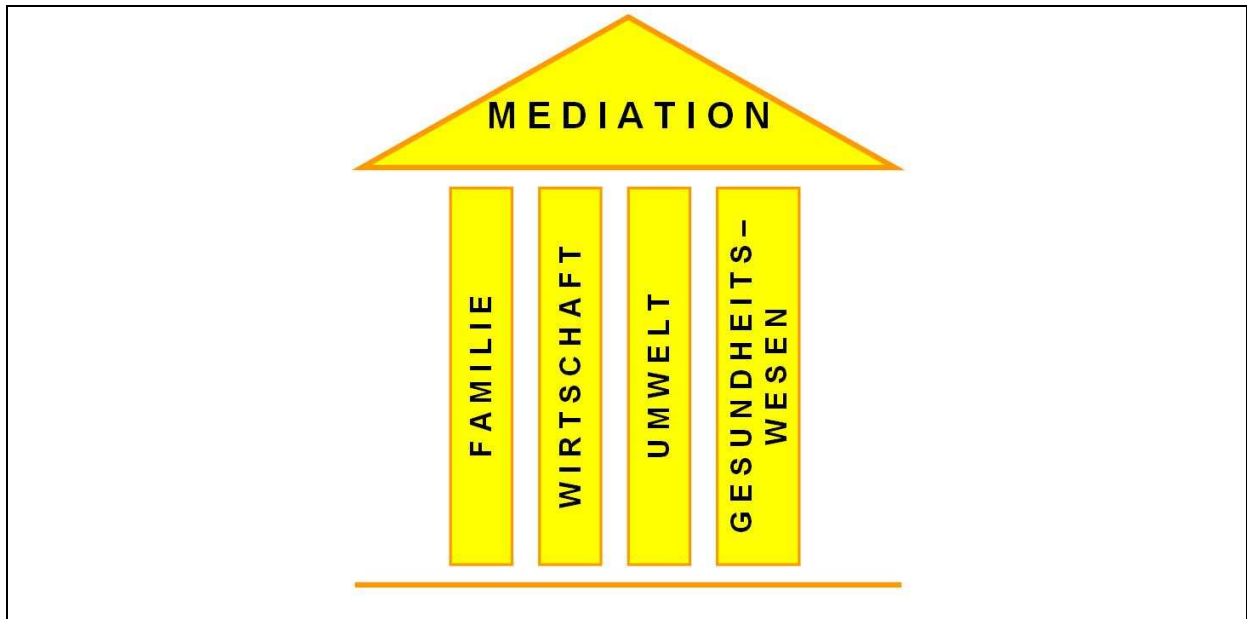


Abbildung 13: Haus der Mediation²¹

Mediation wird heutzutage in vier verschiedenen Gebieten angewendet (siehe Abbildung 13).

1.3.4.1 In der Familie

In der Familie wird sie als Hilfe bei Konflikten zwischen den Eltern und Jugendlichen angewendet. Dabei sind die Problemzonen meist die finanzielle Zuwendung, die Erziehungsstile und häufig auch die Schulwahl. Die Probleme bestehen auch darin, dass von den Familienmitgliedern die Aufteilung der finanziellen Mittel sowie die Aufteilung der Hausarbeiten als ungerecht bezeichnet werden.

Wenn Konflikte zwischen Ehepaaren und ihren Eltern auftreten, wie z. B. bei Unterbringung und Betreuung von Eltern, die nicht mehr in der Lage sind, alleinstehend zu leben, ist die Mediation auch ein Weg zur Findung einer Lösung. Die Ursachen dafür sind oft Fragen nach der Kostenaufteilung sowie die Erbschaftsaufteilung. In Familien, die einen Familienbetrieb führen, kann ein

21 Grafik: Latife Şimşek-Erdem, Hilfsmittel: MS-Power Point ®

weiteres Problem auftauchen, da es sehr schwer ist, zu bestimmen, wer nun die Rolle des Vorgesetzten hat und wer Entscheidungen treffen darf.

Bei Trennungen und Scheidungen nutzen viele Familien die Mediation, um eine einvernehmliche Lösung zu finden. Dabei wird entschieden, wie nun die Regelung der Scheidungs- bzw. Trennungsmodalitäten ausschauen sollen und wie die Aufteilung der Besitzverhältnisse erfolgen soll.

1.3.4.2 In der Wirtschaft

Konflikte in der Wirtschaft können sehr unterschiedlich sein. Die Konflikte zwischen den Unternehmern könnten zum Beispiel zwischen den folgenden Parteien sein:

- **Konflikte innerhalb eines Unternehmens:**
 - in Teams
 - in bzw. zwischen Abteilungen
 - zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern
 - bei Umstrukturierung
 - Mobbing
 - Kündigung
 - Unternehmensführung
 - sexuelle Belästigung

- **Konflikte zwischen Unternehmen:**
 - Vertragsstreitigkeiten
 - Fusionen
 - Kunde/Lieferant:
 - Gewährleistung
 - Schadenersatz
 - Konflikte zwischen Unternehmen, Anrainern und Behörden

1.3.4.3 In der Umwelt

Bei öffentlichen Projekten tauchen häufig folgende Konflikte auf:

- Bauvorhaben
- Industrieprojekte (Planung von Produktionsstätten)
- Kommunale Entwicklung
- Abfalldeponien und Müllverbrennungsanlagen

1.3.4.4 Im Gesundheitswesen

Im Gesundheitswesen könnten mögliche Konfliktsituationen zwischen dem behandelnden Arzt und dem Patienten auftreten, wie z.B.:

- Der Patient befolgt die Anweisungen des Arztes nicht
z.B.: *Es kann zu einer Wechselwirkung oder einem unerwarteten Akutfall kommen.*
- Der Arzt informiert den Patienten über ihren Zustand.
z.B.: *Eine Patientin erfährt während der Schwangerschaft, dass ihr Kind eine Behinderung hat und sie nicht weiß, ob sie das Kind auf die Welt bringen soll oder nicht*
- Patienten werden vor der Operation verwechselt
z.B.: *Bei einer Namensgleichheit kann es vorkommen, dass der falsche Patient auf den Operationstisch geholt wird.*
- Während der Operation entsteht ein ärztlicher Fehler
z.B.: *Auf Grund von erhöhter Stressaussetzung können Ärzte bei der Operation nicht das Operationsziel erreichen*
- das Verschreiben von Antibiotika wird auf das Mindeste eingeschränkt
z.B.: *Anstatt 5 Packungen auf einmal bei der Apotheke zu kaufen, bekommt der Patient lediglich 1 Packung; nachdem die Verpackung aufgebraucht wurde, lässt sich der Patient wieder eine Verpackung vom Hausarzt als Rezept verschreiben.*

- „innerbetriebliche“ Konflikten auf unterschiedlichen Hierarchien
z.B.: *Meinungsverschiedenheiten zwischen Arzt und Oberarzt, Krankenschwester und Oberkrankenschwester.*
- Konflikte zwischen Krankenhausleitung und Ärzteschaft
z.B.: *Die durch die Ärzteschaft beschlossenen Verordnungen werden durch die Krankenhausleitung nicht angenommen, weil sich diese in ihrem Wesen damit nicht identifizieren können.*
- Konflikte zwischen Ärzteschaft und Pflegepersonal
z.B.: *Obwohl die Ärzte hierarchisch über dem Pflegepersonal stehen, können zwischen ihnen Meinungsverschiedenheiten entstehen.*
- Konflikte zwischen Krankenhausverwaltung und externen Vertragspartnern
z.B.: *Die Krankenhausverwaltung arbeitet mit Partnern zusammen, die etwa für das Catering- oder den Reinigungsbereich zuständig sind. Allerdings ist die Krankenhausverwaltung damit unzufrieden, weil diese ihrer Tätigkeit nicht gewissenhaft nachgehen.*
- Konflikte zwischen Ärzten und Patienten sowie deren Verwandten
z.B.: *Nach einem schweren Unfall wollen Verwandte zu dem Verunfallten auf die Intensivstation. Sie werden aber strikt abgewiesen.*
- Konflikte zwischen Krankenhauskooperationen und Kooperationsträgern
- Konflikte im kollektiven Arbeitsrecht zwischen Gewerkschaften, Betriebsräten und Arbeitgebern
- Konflikte zwischen Krankenkassen und Krankenhäusern (Falschabrechnungen)
- Konflikte bei Abrechnungsfragen mit Krankenversicherungen
- Kompetenzabgrenzungen
- Konflikte zwischen Krankenhäusern untereinander, besonders seitdem der Wettbewerb zu einer wichtigeren Rolle geworden ist
- Probleme der Qualitätssicherung

- Probleme innerhalb von Praxisgemeinschaften, Privatpraxen und ambulanten Versorgungseinrichtungen von Krankenhäusern“²²

Obwohl Patienten und Ärzte in ihrem Handeln stets nach besten Wissen und Gewissen vorgehen, können sich kleine Unachtsamkeiten einschleichen, die das Ausmaß einer Konfliktursache potenzieren lässt.

1.3.5 Vorteile der Mediation

Vorteil der Mediation ist in erster Linie, dass sie eine Lösungsmöglichkeit ohne die Wendung an das Gericht darstellt. Dies wird durch ihr Motto „Miteinander statt gegeneinander“ unterstützt. Am Ende des Mediationsprozesses wird das Selbstvertrauen der Parteien gestärkt, da die Entscheidungen nicht von einem Fremden getroffen werden, sondern direkt von den Streitpersonen. Mediation ist kostengünstig, aber das Ergebnis des Mediationsverfahrens ist für beide Seiten objektiv und emotionell ausreichend, da es dabei keinen Sieger und Verlierer gibt.

1.3.6 Phasen der Mediation

Seitdem die Mediation „entdeckt“ wurde, wurden mehrere Modelle entwickelt. Jedes dieser Modelle hat mit einem anderen jeweils mehrere Phasen gemeinsam. Von Mediatoren wird das Fünf-Phasen-Modell am häufigsten bevorzugt.

22 http://www.dr-esch.de/download/artikel_mediation_gesundheitswesen.pdf (Stand März 2009)

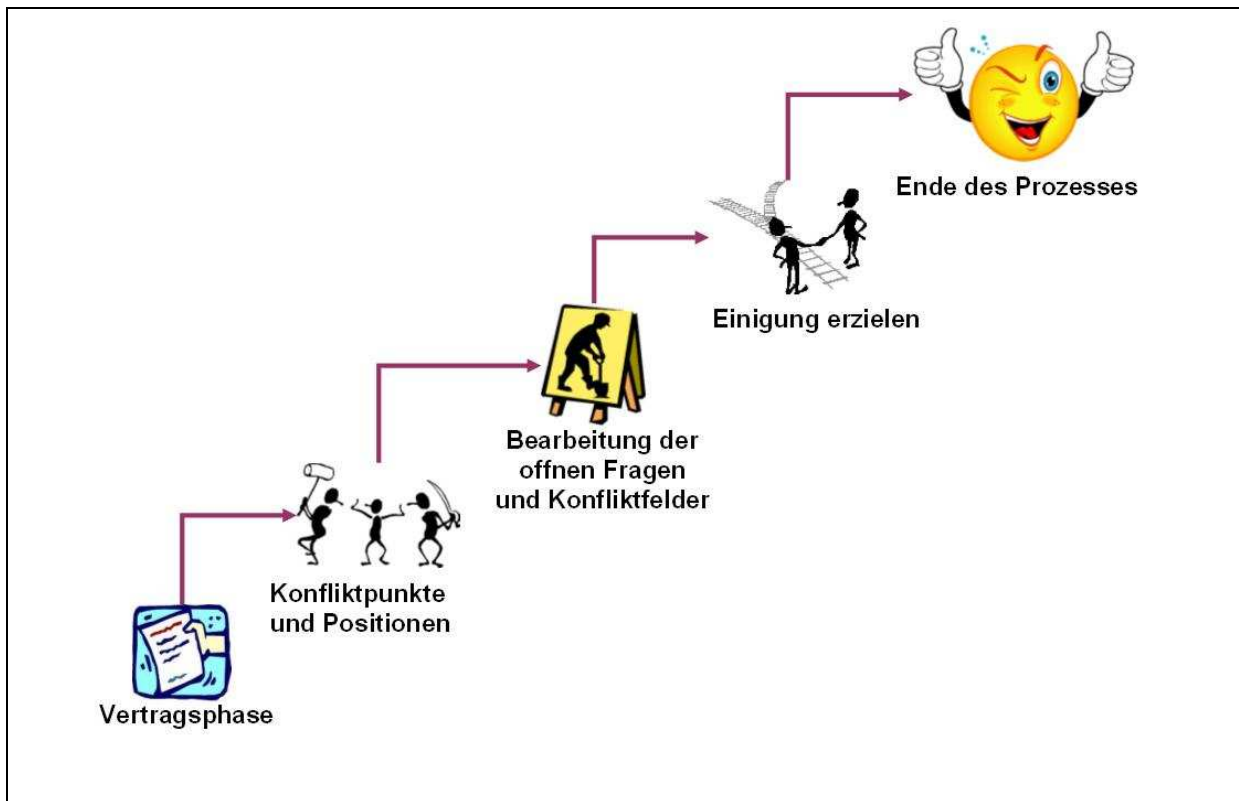


Abbildung 14: Mediation – Prozessablauf²³

In der ersten Phase wird ein Vertrag ausgehandelt, in dem der Preis und die Konditionen des Mediationsverfahrens festgelegt werden. Im Vertrag werden auch die „Spielregeln“ und der Ablauf des Prozesses erläutert. Es wird dabei auch festgelegt, dass der Inhalt von den Beteiligten bestimmt wird und der Mediator für den Ablauf zuständig bzw. verantwortlich ist.

In der nächsten Phase wird von den Medianten verlangt, dass sie die Standpunkte aus ihrer Sicht präsentieren und ihre Streitpunkte herausarbeiten und anschließend die Prioritäten zu den ausgewählten Themen setzen. Am Ende der Phase werden die Themen gesammelt und für die nächste Phase strukturiert.

Der nächste Schritt hat die Aufgabe, Verständnis für unterschiedliche Sichtweisen zu entwickeln. Die Streitpunkte und die Konfliktfelder werden bearbeitet. Hierbei wird auf die Interessen und Ängste der beteiligten Personen eingegangen. Dabei ist es wichtig, dass die Beteiligten sich offen verhalten. Somit ist es erst möglich,

²³ Grafik: Latife Şimşek-Erdem, Hilfsmittel: MS-Power Point ®

den Gegenüberstehenden besser zu verstehen und dadurch einen Schritt näher zur Lösung zu kommen.

Die vorletzte Phase ist die Phase, in der die Kreativität der Parteien in Anspruch genommen wird. Die von den Beteiligten vorgeschlagenen Lösungsmöglichkeiten werden erarbeitet und verhandelt. Brainstorming ist hier sehr hilfreich. Für die Beurteilung ist es wichtig, eine Vorteil-Nachteil-Analyse durchzuführen. Die getroffenen Ziele werden nach Umsetzungsmöglichkeit und Verbindlichkeit beurteilt. Es wird ein Entwurf der Entscheidung erarbeitet und durch den Berater der Partner überprüft. Der Prozess wird beendet und wird abgeschlossen.

2 Soft Skills

2.1 Definition

Viele Menschen denken, dass Soft Skills im Leben keine besonderen Auswirkungen haben oder ignorieren dieses Thema so lange, bis eine dieser Skills benötigt wird bzw. die eigene Schwäche einer dieser Skills bemerkt wird. Im Alltag, ganz besonders im Berufsalltag, resultieren viele Probleme jedoch nicht durch das Scheitern durch „Hard Skills“, sondern treten durch den Mangel an Soft Skills auf.

Daraus folgt: Es ist nicht korrekt, wenn zwischen Hard- und Soft Skills streng unterschieden wird. Beide Fähigkeiten werden gebraucht!

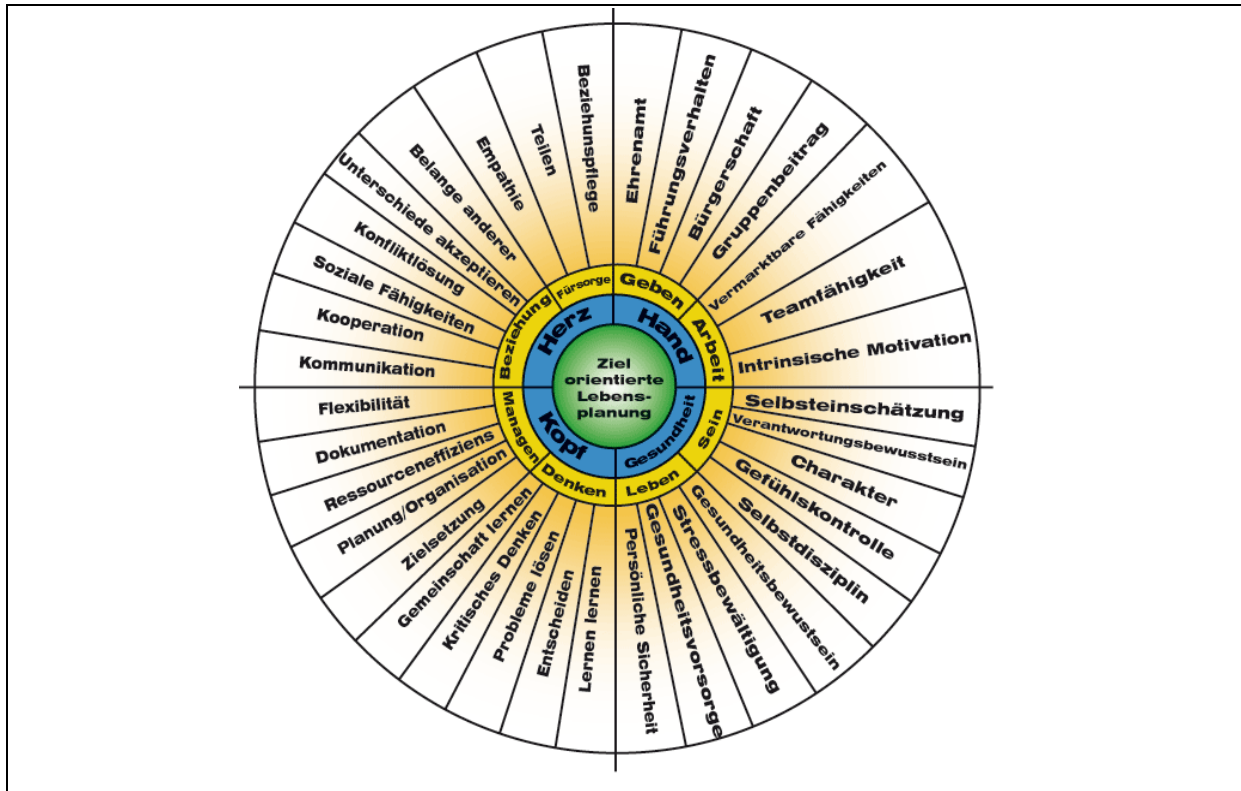


Abbildung 15: Soft Skills - Kompetenz²⁴

24 <http://www.softskill4u.de/images/soft-skills.gif> (Stand März 2009)

Gegenüber den Hard Skills sind Soft Skills menschliche Eigenschaften und Fähigkeiten, die man nutzen kann, um mit dem erworbenem Wissen besser mit Menschen zu umgehen und um Entscheidungen optimal zu treffen.

Soft Skills sind also Fähigkeiten, die man sich im Laufe der Jahre und besonders durch Erfahrungen beschaffen kann. Dadurch kann man sagen, je mehr Kenntnisse man erwirbt, desto leichter ist es, die eignen Stärken und Schwächen zu bestimmen. Ein Vorteil ist auch, dass man weiß, wie man in bestimmten Situationen reagieren sollte.

Die Skills werden wie folgt abgegrenzt:

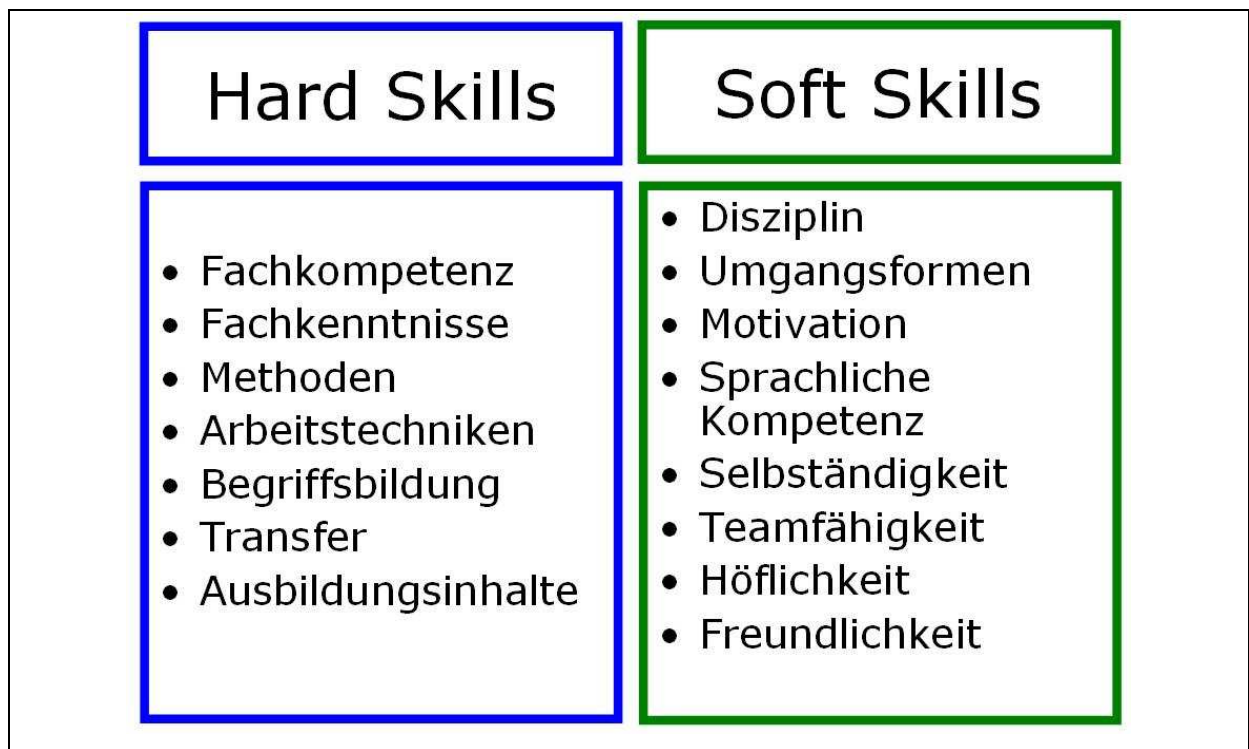


Abbildung 16: Abgrenzung Hard- und Soft Skills²⁵

„Weitere wichtige Skills sind²⁶:

- Menschenkenntnis
- Selbstbewusstsein

²⁵ http://www.gi-ev.de/fachbereiche/softwaretechnik/re/pages/fg_treffen/2007/Hard_Work_on_Soft_Skills-Wendland_Seilmeyer_Nov07.pps#5 (Stand: Oktober 2008)

²⁶ Johanna Maria Huck-Schade, „Soft Skills auf der Spur“, Belz, 2003, S16

- Kreativität
- Einfühlungsvermögen
- Durchsetzungsvermögen
- Vertrauenswürdigkeit
- Kritikfähigkeit
- Die Fähigkeit, andere begeistern zu können"

2.2 Rolle der Soft Skills

Vor allem auf Managementebene ist es bedeutsam, neben dem Fachwissen auch Soft Skills zu besitzen, um die Karriere zu forcieren. Manager müssen nämlich fähig sein, ihrem Team Aufgaben und Ziele in einer verständlichen Form zu transportieren, ein hohes Durchsetzungsvermögen zu demonstrieren, sowie Organisationen zu führen.

„Das bedeutet, dass Hard Skills für einen Erfolg alleine nicht ausreichend sind. Soft Skills sind in der Managementebene ebenfalls gefragt. denn über sie werden die sozialen Kontakte sowohl innerhalb des Unternehmens, als auch draußen beim Kunden in einer besonderen Form gelebt. Somit sollten sie stets gepflegt werden.“²⁷

Die wichtigsten Kompetenzen im Berufsfeld sind:

- Kommunikationsfähigkeit
- Teamfähigkeit
- Kooperations- und Koordinationsfähigkeit
- Konfliktfähigkeit

27

http://books.google.at/books?id=VaUBZegYBFAC&printsec=frontcover&source=gbs_summary_r&ad=0#PPA6,M1 (Stand Jänner 2009)

2.2.1 Rolle in der Softwareentwicklung

In einem IT-Projekt ist die Kommunikation eine der wesentlichsten Erfolgsfaktoren. Durch klare Definition des Projektzieles wird dem Entwickler die Arbeit erleichtert. Durch den Erwerb von Soft Skills ist es möglich, den Hintergrund der Handlungen schnell zu verstehen.

„Projekte scheitern unserer Meinung nach nur selten aufgrund technischer Probleme. Dafür sind wir Softwareentwickler viel zu gute Problemlöser. Viel öfter scheinen die Ursachen im Bereich der Soft Skills zu liegen. Mit Themen wie Fragetechniken, Kommunikationsmodellen oder Konfliktmanagement haben wir im Gegensatz zu technischen Inhalten während unserer Ausbildung meist nur wenig Berührung gehabt.“²⁸

2.2.2 Rolle im Gesundheitswesen

Das Vorhandensein von Soft Skills bietet im Gesundheitswesen die Möglichkeit, die Probleme im Gesundheitswesen aus ökonomischer wie auch aus ethischer Sicht zu analysieren und zu bewältigen. Im Gesundheitsbereich ist es wichtig, gemäß den Umständen, die richtige bzw. passende Lösung zu selektieren und diese auch umsetzen zu können. Dabei ist es hilfreich, wenn zum Beispiel ein Arzt seinen Patienten in unterschiedlichen Situationen Hilfestellung leisten kann. Einer der wichtigsten Qualifikationen des Gesundheitspersonals sollte seine Kommunikationsfähigkeit sein, um dementsprechend für folgende Situationen ausgerüstet zu sein:

- patientenorientierte Gespräche führen
- interkulturelle Ansichten beachten und respektieren
- Fachterminologie verstehen und verwenden
- Patienten fachlich sowie sachlich informieren

²⁸ <http://www.dpunkt.de/leseproben/2542/Vorwort.pdf> (Stand Oktober 2008)

2.3 Messung von Soft Skills

Die Selektion eines neuen IT-Projektmitarbeiters sowie des Gesundheitspersonals ist schwierig, insbesondere, wenn es sich um eine Führungsposition handelt. Vorhandene Soft Skills sind nämlich nicht über geleistete Praktika nachweisbar bzw. erkennbar. Wie sollte nun ein Unternehmer vorgehen, um einen Mitarbeiter mit entsprechenden Qualifikationen zu finden?

„Es gibt kostengünstige und zeitsparende Persönlichkeitstests, die eine Person zu einem bestimmten Typ zuordnet. Diese variieren zwischen 4 und 60 Typen, die dieser Test identifizieren kann. Für den beruflichen Kontext sind auch berufsbezogene Tests entwickelt worden.

Beispiele für diese Persönlichkeitstests sind:

- Meyers – Briggs- Typeninventar
- DISG – Persönlichkeitsprofi
- INSIGHTS MDI (Management-Development-Instruments)
- Harrison Assessments „²⁹
- Assessment Center

Im Gesundheitswesen wie auch im technischen Bereich herrscht beim Personal oftmals ein großer Mangel an erforderlichen „weichen“ Fähigkeiten.

Um Wissen aufzufrischen bzw. bisherige Erfahrungen, Kenntnisse, Fähigkeiten und Bildung zu ergänzen bzw. zu erweitern, werden von vielen Arbeitsgebern Einschulungen angeboten. Wichtig ist jedoch festzustellen, ob die Fort- und Weiterbildung das gewünschte Resultat liefert. Im Nachhinein sollte also nicht nur beobachtet werden, ob die Kurse Einfluss haben, sondern es ist auch wichtig, zu wissen, ob die erworbenen Kenntnisse auch dort Wirkung zeigen, wo sie eingesetzt werden sollen.

²⁹ <http://downloads.westernacher.com/17/1656/1/72258498196223300529.pdf> (Stand Dezember 2008)

Soft Skills sind also trainierbar und somit kann man sie auch verändern, entwickeln und erlernen. Wenn man es möchte, kann man sie quantitativ und qualitativ erweitern und optimieren.

Durch den hohen Kosten- und Zeitaufwand werden diese Persönlichkeitstest meist nur von größeren Unternehmen in einem Assessment Center durchgeführt.

„Ein Assessment Center ist eine besondere Form des Persönlichkeitstests. Es ist auch bekannt als:

- Management- bzw. Personalentwicklungsseminar
- Führungskräfte – Potential – Test
- Auswahlseminar
- Förderungsseminar
- Beurteilungsseminar
- Qualifikationsseminar
- Entwicklungsseminar „³⁰

Assessment Center Definitionen:

Assessment Center ist eine zielgerichtete Methode „zur qualifizierten Feststellung von Verhaltensleistungen bzw. Verhaltensdefiziten, das von mehreren Beobachtern gleichzeitig für mehrere Teilnehmer in Bezug auf vorher definierte Anforderungen angewandt wird“ ³¹

Assessment Center ist eine multiple Verfahrenstechnik, zu der mehrere eignungsdiagnostische Instrumente oder leistungsrelevante Aufgaben zusammengestellt werden“.³²

30 http://www.eichborn.de/fileadmin/pdf/berufspraxis/9783821858609_8.pdf (Stand Jänner 2009)

31 W.Jeserich, Mitarbeiter auswählen und fördern, München/Wien 1981, S33

32 H. Schuler, „Assessment Center als Auswahl und Entwicklungsinstrument: Einleitung und Überblick“, in H. Schuler, W. Stehle, Assessment Center als Methode der Personalentwicklung, Stuttgart 1987, S 2

Die Frage ist, wie in einem Assessment Center die Tests ablaufen bzw. wie diese Tests ablaufen können? Die Dauer dieser Beobachtung beträgt ein bis zwei Tage, folglich gibt es viele Aufgaben, die durchgenommen werden. Die Aufgaben werden zum Teil alleine und zum Teil in der Gruppe erledigt und von den Assessment Center-Assessoren (Beobachter) „beurteilt“, ob der Kandidat für die jeweilige Position geeignet ist oder nicht.

Mögliche Aufgaben, die ein Teilnehmer bekommen könnte, sind:

- Präsentation
- Gruppendiskussion
- Rollenspiel
- Unternehmensplanspiel
- Case Study
- Interview
- Feedbackgespräch
- Postkorbübung
- Persönlichkeits-, Intelligenz-, Leistungs- und Konzentrationstest

2.4 Soft Skills verbessern

Im Hintergrund der „weichen“ Fähigkeiten steckt das Potenzial, dass eine Person mit anderen Menschen sowie auch mit sich selbst gut umgeht, und handlungsgerecht agiert. Es handelt sich also um langfristig erworbene Fähigkeiten und es wird Zeit benötigt, um diese zu verbessern.

Maßnahmen, um Soft Skills zu trainieren:

- **Aus- und Weiterbildung**
 - Seminar
 - Kurs
 - entsprechende Literatur

- **Kommunikation im Freundeskreis und Sozialumfeld**
 - Small Talk
 - Kontaktpflege
 - neue Kontakte knüpfen
 - laufend Feedback durch Externe nehmen
 - E-Learning

Um Soft Skills zu verbessern, reicht es nicht, eine dieser Methoden anzuwenden. Diese Elemente hängen zusammen und bewirken daher auch nur gemeinsam einen Fortschritt.

Ob im technischen Bereich oder im Gesundheitswesen; „Soft Skills entfalten ihren Nutzen nur, wenn sie integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie sind. Soft Skills müssen gelebt werden: vom Unternehmenslenker bis hinunter zum Programmierer. Die Qualität von Software ist nicht vordringlich vom Einsatz neuester Tools und Technologien abhängig, sondern von den Menschen, die sie entwickeln.“³³

33

http://www.sigs.de/publications/os/2008/KarriereSpecial/westphal_klein_OS_karrierespecial_08.pdf
(Stand Jänner 2009)

2.4.1 Methoden zur Stärkung von Soft Skills

Folgende Methoden können zur Förderung von Soft Skills angewendet werden:

- **Darstellerische Methode**

bei dieser Trainingsvariante werden als Aufgabe Objekte (zum Beispiel: ein Drachen) gebaut. Dadurch wird versucht,

- die Teamfähigkeit
- die Kommunikationsfähigkeit
- die Problemlösungsfähigkeit
- das Prozessorientierte Arbeiten

der Mitglieder zu stärken. Anschließend wird eine Feedbackrunde durchgeführt, um die Gruppenarbeit auszuwerten.

- **Rollenspiele**

Bei dieser Methode haben die Teilnehmer die Aufgabe, ein Rollenspiel vorzuführen, die eine Dialogsituation beinhaltet. Dabei wird das Verhalten der Rollenspieler vom Beobachter bewertet. Es wird strikt auf

- das Verhalten
- die Kontaktaufnahme
- das Eingehen auf den Partner
- die Kooperation
- die Kommunikationsfähigkeit
- den Umgang mit Kritik und Beschwerde
- die Kontaktpflege
- die Teamfähigkeit

geachtet und je nach dem, Verbesserungen vorgeschlagen.

- **Mind-Mapping**

Ein Mind-Map hilft den Teilnehmern, ihre spontanen Gedanken zu notieren. Dadurch wird eine Übersicht geschaffen und der Gedanke ist nun zur Ergänzung und Erweiterung des Themas für neue Ideen offen. Die Idee dazu schuf erstmals TONY BUZAN im Jahr 1971 bei der Arbeit zu seinem Buch „An Encyclopedia of the Brain and its Use“. 26 Jahre später veröffentlichte er das Buch „Mind-Map“, in dem er diese Methode vorstellte.

Neben dem Ziel des „Prinzips der freien Assoziationen“ hat diese Methode einen großen Nachteil: Durch die Verschachtelung von Baumstrukturen kann diese Methode für unerfahrene Personen ziemlich konfus und verwirrend sein.

- **Brainstorming**

Diese Methode stammt ursprünglich vom amerikanischen Autor ALEX F. OSBORN und wurde später von seinem Landsmann CHARLES HUTCHISON CLARK weiterentwickelt, der als Autor und Management-Theoretiker arbeitete. Bei dieser Kreativmethode werden in einer Gruppe von etwa 5-10 Teilnehmern spontane Ideenäußerungen ohne ablehnende Kritik geäußert. Teilnehmer sollen sich auch gegenseitig durch konstruktive Kritik dazu verleiten lassen, noch bessere Ideenfindungen zu haben als sonst im Alleingang. Nachteilig bei dieser Methode können fehlende Kreativität, Motivation sowie Eignungen sein. Deshalb sollte bei der Auswahl der Teilnehmer auf diese Gegebenheiten geachtet werden, um ein brauchbares Ergebnis zu erhalten.

- **Methode 635**

Eine besonders ausgetüftelte Kreativmethode ist die „Methode 635“, sie wurde vom Unternehmensberater BERND ROHRBACH entwickelt. „635“ steht für 6 Teilnehmer, 3 Ideen und 5 Durchgänge. Die Vorgehensweise bei dieser Methode ist wie folgt:

6 Teilnehmer erhalten ein Blatt Papier, das in 3 Spalten und 6 Zeilen gefaltet ist. Die Teilnehmer schreiben 3 Ideen auf und geben das Papier in der Runde weiter. Gleichzeitig erhält der Teilnehmer von seinem Nachbarn ein Papier mit 3 Ideen, die er entweder weiter ausbaut oder neue Ideen dazu schreibt. Danach wird das Papier wieder in der Runde - insgesamt 5-mal - weitergereicht. Am Ende sollten knapp 100 Ideen mit Ansätzen entstehen, die auf Bewertung durch ein Team warten. Im schlimmsten Fall entstehen redundante Ideen, die ausgeschlossen werden müssen.

Ideen / Vorschläge			
	1	2	3
Teilnehmer 1			
Teilnehmer 2			
etc			
4			
5			
6			

Abbildung 17: Formular für die Methode 635³⁴

Weitere kreative Methoden für das Training von Soft Skills sind:

- Theaterspiel
- Tanz und Musik
- Humor
- Rollenwechsel
- Planspiele

34 <http://www.ibim.de/techniken/3-5.htm> (Stand November 2011)

3 Konfliktmanagement

Das Wort „Konflikt“ ist aus dem Lateinischen „*confligere*“ abgeleitet und bedeutet „zusammenstoßen, kämpfen“. Obwohl der Begriff „Konflikt“ ein häufig verwendetes Wort ist, ist die Definition nicht unbedingt eindeutig, da die Abgrenzung der Definitionen von vielen Einflussfaktoren abhängig ist.

Der Begriff umfasst den innerpsychischen und den sozialen Bereich. Innerpsychische Konflikte liefern Probleme, die man mit sich selbst hat. Im sozialen Bereich sind darunter Konflikte von Personen miteinander und untereinander zu verstehen.

Organisationen sind meistens mit sozialen Konflikten beschäftigt. Jedoch dürfen innerpsychische Konflikte auch nicht außer Acht gelassen werden. Sie werden genauso wahrgenommen, da bei organisatorischen Problemen zwischen Personen und Personengruppen subjektive Anteile nicht übersehen werden dürfen.

Einige Konflikt-Definitionen aus unterschiedlichen Disziplinen sind³⁵:

- **Soziologische Sichtweise:**

Konflikt ist jede Beziehung zwischen Elementen, die sich durch objektive (latente) und subjektive (manifeste) Gegensätzlichkeiten kennzeichnen lässt. Der Gegensatz kann bewusst oder bloß erschließbar, gewollt oder nur situationsbedingt sein, auch der Grad des Bewusstseins ist für die Bestimmung von Beziehungen als Konflikt nicht relevant.

- **Psychologische Sichtweise:**

Bezeichnung für einen Zustand, der dann auftritt, wenn zwei einander entgegen gerichtete Handlungstendenzen oder Antriebe (Motivationen) zusammen auftreten und sich als Alternativen in

³⁵ Erika Regnet, Konflikte in Organisationen, Verlag für Angewandte Psychologie, Göttingen 2000 S7

Bezug auf ein Ziel möglichen Handels im Erleben des Betroffenen äußern. Dieses Erleben führt zu Spannungen emotionaler Art, die oft als unangenehm empfunden werden.

- **Betriebswirtschaftlicher Ansatz:**

Es handelt sich um einen Konflikt, wenn „zwei oder mehr Entscheidungsträger nicht gleichzeitig die in ihrem Sinne optimale oder befriedigende Alternative realisieren können“, wobei ein interindividueller Konflikt „eine Teilmenge von Entscheidungsinterdependenzen“ ist.

3.1 Der Sinn von Konflikten

In der ersten Etappe ist es schwer zu verstehen, dass ein Konflikt eigentlich einen Sinn im Hintergrund haben kann. Um den Sinn der Konflikte verstehen zu können, sollte der Kausalitätsbegriff „Ursache – Wirkung“ richtig angewendet werden.

Die Ursache, aus denen ein Konflikt entstehen kann, kann unterschiedliche Auslöser haben. Auf die Frage nach dem Sinn des Konfliktes kann die Ursache des Konfliktes womöglich die gesuchte Antwort darauf liefern. Um die Frage bei der Analyse des Konfliktes beantworten zu können, ist es mit größter Wahrscheinlichkeit notwendig, zu wissen bzw. zu verstehen, wieso es Konflikte gibt und wozu sie gut sind.

Jetzt taucht die Frage auf, ob Konflikte Zwischenfälle sind, die eher rechtzeitig vermieden werden sollten, oder ob Konflikte Gelegenheiten für die Weiterentwicklung von Personen, Gruppen und Organisationen sind.

„Der Sinn von Konflikten besteht darin, vorhandene Unterschiede zu verdeutlichen und fruchtbar zu machen.“³⁶

Für eine schmerzlose Lösung sollte der Fokus in so einem Fall die Unterscheidung von „Pannen“ und „notwendigen Konflikten“ sein. Somit kommt es zu einer Aufsplitterung der Entscheidungen. Bei der Identifizierung des Konfliktes als Panne, wäre die Vermeidung des Konfliktes ein optimaler Vorgang. Wird der Konflikt als „notwendig“ angesehen werden, so ist dieser Zustand am besten weiterzuentwickeln und zu pflegen. Ein sehr gutes Werkzeug dafür ist die Aufhebung jener Grenzen, welche die Logik behindern. Dies hat auch den Vorteil, dass es dazu führt, dass die Person dadurch ihren Horizont erweitern kann. Unsere Logik führt dazu, dass wir aus bereits vorgekommenen Konflikten etwas Vermeidendes entwickeln können. Dabei soll man darauf bestehen, dass bei zwei einander widersprechenden Aspekten beide Seiten betrachtet werden sollten. Dadurch lässt sich auch die Tür für eine volle Wahrheit öffnen.

Um einen Konflikt gerecht zu lösen, wird das Problem in eine Prozessabfolge eingeteilt und durchgeführt. Dieser Prozess führt auch dazu, dass durch die Fragestellungen tief in die Sache eingegangen wird. Es ist natürlich auch nicht vermeidbar, dass die gesammelten Erfahrungen der jeweiligen Personen einen wichtigen Faktor beim Treffen der Entscheidung darstellen. Die Handlung lässt sich nun in eine hierarchische Ebene einteilen, welche nach einer gewissen Zeit als Konkurrenz bezeichnet wird. Dies führt die Andersdenkenden dazu, dass sie herausgefordert werden, ihre eigene Meinung zu äußern und sie auch tatsächlich zu vertreten.

Für Vorgesetzte sind Konflikte genauso unangenehm, da als erstes davon ausgegangen wird, dass die Ursache des Konflikts mit der Arbeitsteilung zusammenhängt. Einerseits werden von vielen Organisationen Meinungsunterschiede blockiert, sodass die Untergeordneten ihre Meinung weder dem Vorgesetzten noch in kleinen Gruppen äußern können. Daher wird von den Andersdenkenden erwartet, dass sie sich mit ihrer Meinungsbildung gegenüber anderen durchsetzen und ihre Ansichten zu Wort bringen. Somit entsteht eine

36 Gerhard Schwarz, „Konfliktmanagement“, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 2003. S15

hohe Wahrscheinlichkeit, dass sinnvolle Entscheidungen im Unternehmen getroffen werden. Dieser Aspekt führt auch dazu, dass durch die Unterschiede entstandenen Konflikte, den Realitätsbezug von Personen, Gruppen und Organisationen garantieren. Im Übrigen kann man nun sagen, dass Konflikte dazu führen, dass Unterschiede zugelassen und bearbeitet werden können.

Ein unsichtbarer Sinn der Konflikte ist auch, dass dadurch die Unterschiede unter den Konfliktgruppen reduziert werden und wieder Gleichheit zwischen ihnen hergestellt werden kann.

Zu berücksichtigen ist natürlich genauso, dass die Äußerung einer Meinung potentiell zu Sanktionen führen kann und man so unter Druck gesetzt werden kann. In so einem Zustand sollte der Vorgesetzte die Abweichung respektieren und den Freiraum für die Äußerung gewährleisten.

Als Definition für das Verständnis von Konflikten ist, dass die erwähnten zwei Prinzipien ausgeglichen werden:

- Selektion
- Einheit

Die Natur der Organisationen sagt aus, dass jeder sein Anliegen mit den Teammitgliedern teilt bzw. versuchen sollte, es zu teilen. Welche Auswirkungen diese Äußerungen auch immer haben werden, die Person sollte sich dessen bewusst sein, um mit den Konsequenzen zu recht zu kommen.

Eine negative Auswirkung von Konflikten könnte sein, dass sich dadurch das Arbeitsklima verschlechtert und die Betroffenen sich nicht mehr wohl fühlen. Das ist auch einer der Gründe, warum die Arbeitsfreude immer mehr abnimmt. Die Kreativität der Mitarbeiter wird blockiert und führt dazu, dass der Zeitfaktor belastet wird. Das Resultat ist eindeutig und führt dazu, dass die Projekte bei jedem weiteren Konflikt teurer werden.

3.2 Konfliktursache

Im Laufe der vergangenen Jahrzehnte wurden viele unterschiedliche Merkmale untersucht, die für die Entstehung von Konflikten maßgeblich sind.

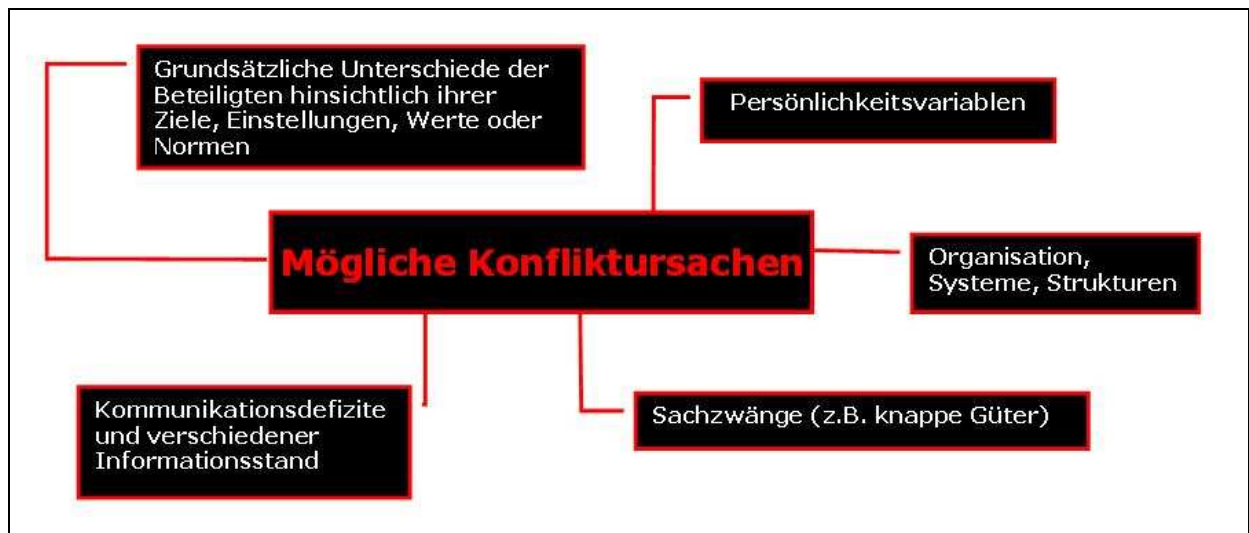


Abbildung 18: Konfliktursachen ³⁷

Abbildung 18 zeigt einige Merkmale, die am häufigsten einen Konflikt verursachen.

Unterschiedliche Ziele

Ein Grund für Konflikte in Organisationen kann bei der Zielsetzung und bei der Änderung der Arbeitsstrategie auftauchen. Diese Konflikte können zwischen einer oder mehreren Hierarchieebenen sowie auch in den Gruppen einer Ebene entstehen, da jede Ebene, Gruppe, Team sogar jedes Individuum unterschiedliche Ziele, Einstellungen, Werte oder Normen hat.

Persönlichkeitsvariable

Konflikte in Organisationen haben ein großes Potential, wodurch die Arbeitsmotivation maßgeblich beeinflusst und geschädigt wird. Daher ist es umso wichtiger, dass sich die Konfliktbeteiligten situationsgerecht verhalten können.

³⁷ Erika Regnet, „Konflikte in Organisationen“, Verlag für Angewandte Psychologie, Göttingen 2000 S26

Organisation, Systeme, Struktur

Da diese 3 Parteien miteinander verknüpft sind und zudem auch unterschiedliche Zielsetzungen haben können, wird das bei der Konfliktursachengruppierung als eine Konfliktursache angesehen.

Sachzwänge

Als Sachzwänge sind Ressourcen (wie sachliche und finanzielle Mittel, aber auch das Kapital) zu verstehen. Diese sind in den Organisationen begrenzt und werden auch begrenzt an die Parteien verteilt. Um Konflikte zu vermeiden, wird die Stabilität der Zielorientierung vorausgesetzt und im Zuge dessen Spielregeln aufgestellt.

Kommunikationsdefizite und verschiedener Informationsstand

Durch Missverständnisse können bei Kommunikation aller Art Konflikte entstehen. Siehe dazu Kapitel Kommunikation (1.2.).

Nach einer Recherche im Jahr 1988 in einem Nahrungsmittelbetrieb fasste BARON eine Liste von Konfliktursachen zusammen. Ziel war es, die Häufigkeit der Ursachen zu rangieren und es stellte sich folgende Reihung heraus:

Häufigkeit einzelner Konfliktursachen³⁸

1. Unzureichende Kommunikation
2. Gegenseitige Abhängigkeit
3. Gefühl, ungerecht behandelt zu werden
4. Ambiguität wegen Verantwortung
5. Wenig Gebrauch von Kritik
6. Misstrauen
7. Unvereinbare Persönlichkeiten und Einstellungen
8. Kämpfe um Macht und Einfluss
9. Groll, Ärger, Empfindlichkeit

³⁸ Erika Regnet, „Konflikte in Organisationen“, Verlag für Angewandte Psychologie, Göttingen 2000 S37

10. Gruppenmitgliedschaften
11. Auseinandersetzung über die Zuständigkeiten
12. Belohnungssysteme
13. Gesichtsverlust
14. Wettbewerb um knappe Ressourcen

In Abbildung 19 sind einige Konfliktsignale dargestellt:

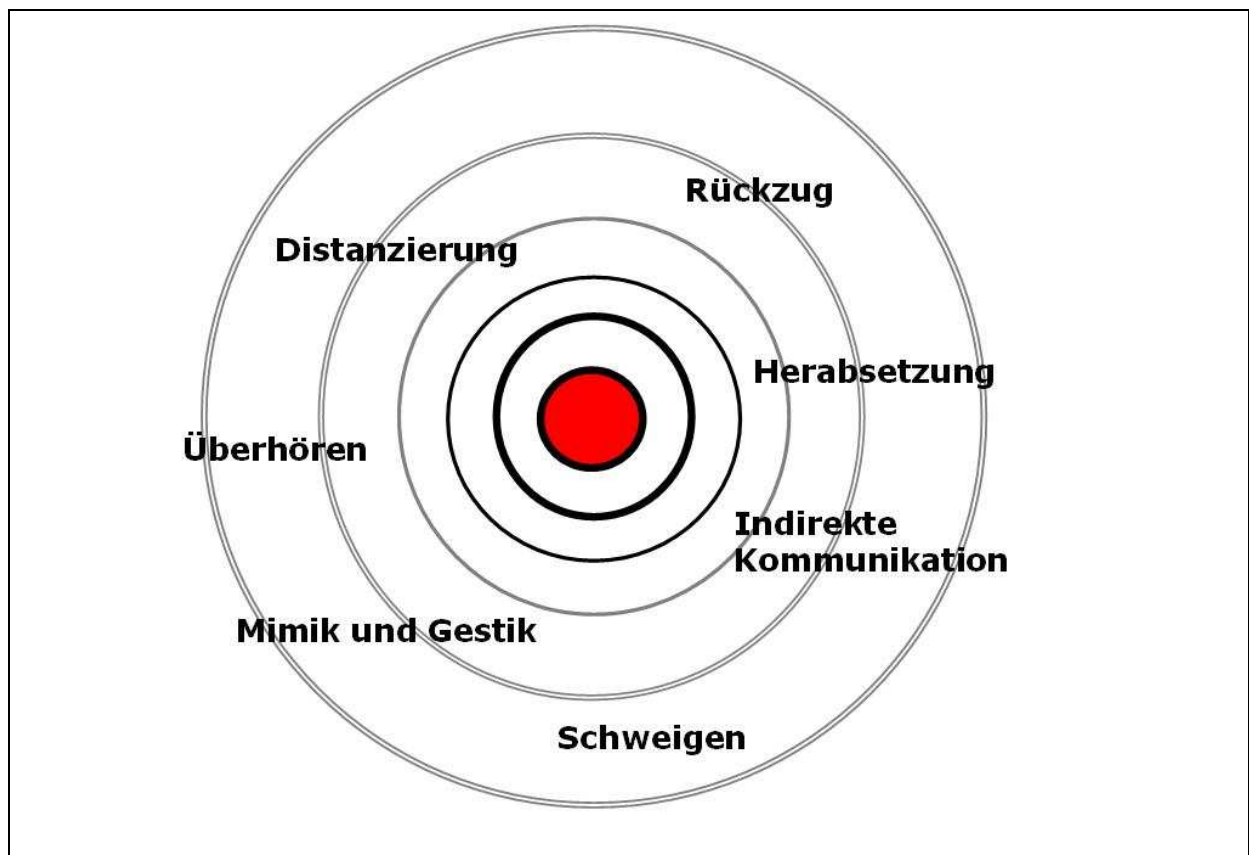


Abbildung 19: Konfliktsignale³⁹

39 Grafik: Latife Şimşek-Erdem, Hilfsmittel: MS-Power Point ®

3.3 Konflikte lösen

Um Konflikte richtig managen zu können, sollte es einer Person klar sein, was Konflikte im eigentlichen Sinn sind, welche Merkmale diese haben, da durch eine schnelle Analyse der Lage mögliche Krisen vermieden werden können.

Zum Konfliktmanagement gehört unter anderen:

- Konfliktpotenziale reduzieren
- Konfliktsignale frühzeitig erkennen
- Konflikte benennen
- Mit den Konfliktpartnern nach Lösungen suchen⁴⁰

Es existieren mehrere Grundmodelle, wie man Konflikte lösen kann. Die Bewältigung von Konflikten im Privatleben oder im Berufsleben fällt nicht immer einfach, da die Art und Weise eine bedeutende Rolle spielt.

Nach SCHWARZ gibt es sechs Grundmodelle der Konfliktbehandlung (Abbildung 20).

40 <http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0227.html>

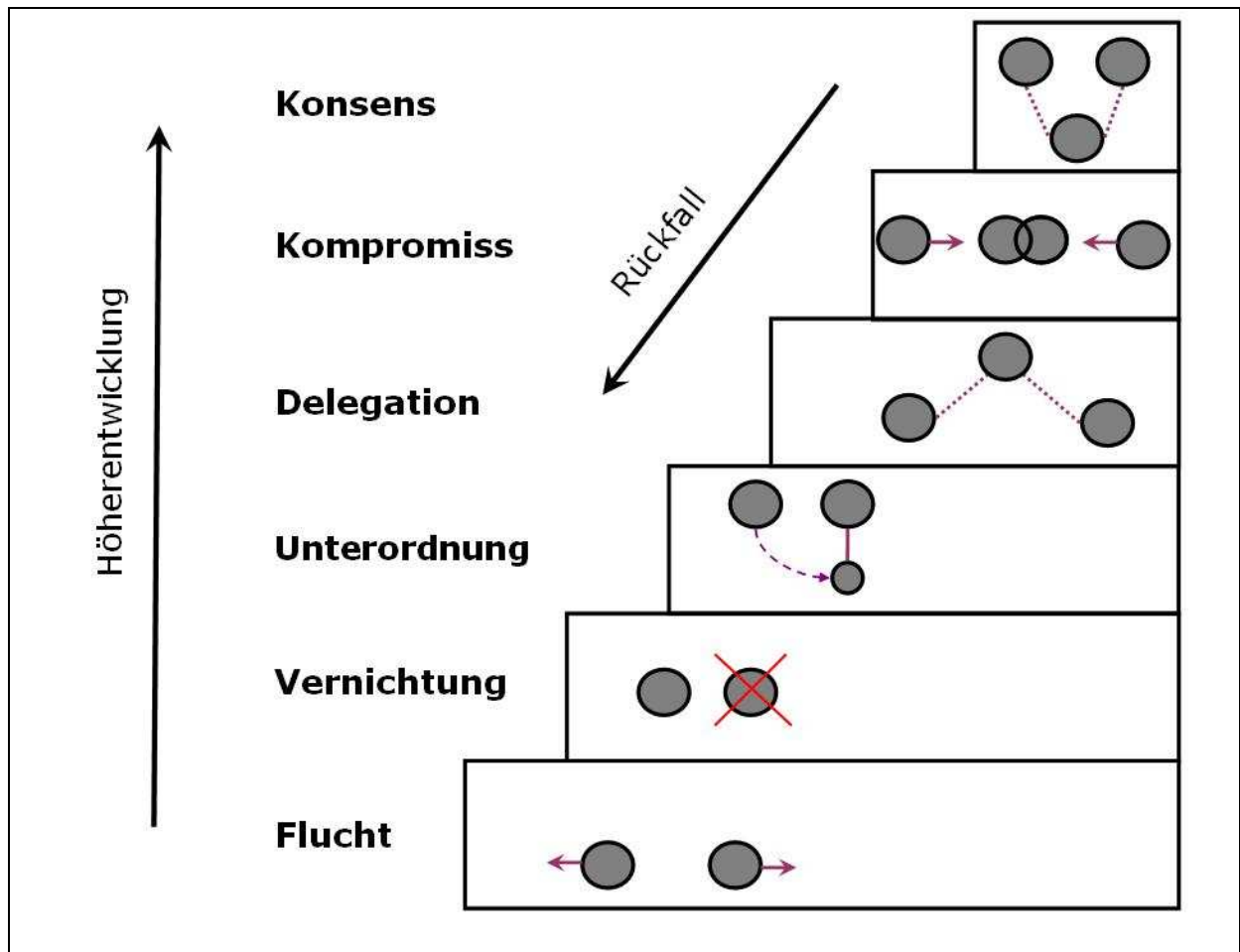


Abbildung 20: Die Grundmuster der Konfliktlösung, dargestellt nach Schwarz 2003⁴¹

Flucht

Es fällt den Menschen leichter, Konflikte durch Flucht zu vermeiden, da es auch gleichzeitig das Entgehen von den Konsequenzen bedeutet, z.B. Fahrerflucht. Meistens ist es aber nicht offensichtlich, wie bei der Fahrerflucht, von wem es ausgelöst wurde. Probleme werden von den Menschen „auf die lange Bank“ geschoben, ignoriert, unter den Teppich gekehrt, verleugnet oder verdrängt.

Abhängig vom Konflikt ist es manchmal auch sogar vernünftig, das Problem zu verschieben, um eine Distanz zwischen den Konfliktparteien zu setzen. Jedoch sollte man damit nicht zu lange warten bis ein Lösungsweg gefunden ist, denn diese Vorgehensweise kann zu psychologischen Störungen führen. Parallel dazu ist ein Zurückziehen weder eine langfristige noch eine dauerhafte Lösung.

⁴¹ Gerhard Schwarz, „Konfliktmanagement“, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 2003. S264

Vernichten

Ein häufiges Ziel bei Konflikten ist das Vernichten der Gegner. Früher wurde darunter der Tod verstanden, heutzutage kämpfen Firmen, um die Konkurrenten (finanziell) zu ruinieren. In der Parteilandschaft werden Oppositionelle einer politischen Partei beseitigt,

Vorteil dieser Konfliktlösung ist, dass der Gegner rasch und dauerhaft beseitigt werden kann. Nachteil ist, dass mit dem Gegner eine Alternative mitvernichtet wird. Somit kann es im Falle eines Fehlers auch nicht rückgängig gemacht werden und das bedeutet, dass man immer gewinnen muss, um zu überleben.

Unterordnung

Im Vergleich zur Vernichtung ist die Unterordnung ein harmloseres Modell. In diesem Fall wird eine der Parteien unter- bzw. übergeordnet. Der Untergeordnete muss zwar auf seinen Übergeordneten horchen, wird aber dafür nicht vernichtet.

Vorteil dieses Modells ist, dass eine Möglichkeit besteht, dass die Ebenen sich auseinander setzen können. Dies wird auch dazu führen, dass die Parteien voneinander lernen. Durch die Hierarchieverteilung ist die Arbeitsverteilung klar und deutlich definiert, da jedem die eigene Aufgabe bewusst ist.

Nachteil daran ist, dass die Hierarchie die Regelungen akzeptieren muss, um das System funktionsfähig zu gestalten. Die Chance aufzusteigen, hat meistens derjenige, der die Macht hat und nicht jener, der Recht hat.

Delegation

Konfliktparteien, die nicht direkt miteinander kommunizieren können, wenden sich an einen Dritten, um das Problem zu lösen. Dieser Dritter kann eine Person oder anonyme Strukturen wie Gesetze oder Prinzipien sein. Vorteil ist, dass die Konfliktgegner nicht mehr in direktem Kontakt sein müssen und somit entstehen keine neuen Konflikte mehr.

Dieses Verhalten kann auf Dauer zu Konfliktunfähigkeit der Gegner führen, was für eine längere Zeit ein großer Nachteil für die betroffene Partei sein kann.

Kompromiss

Bei diesem Grundmuster bestimmen die Konfliktgegner selbst, wie sie sich einigen werden. Gewiss wird eine Einigung nur eine Teileinigung sein, also es wird noch Themen geben, in denen die Konfliktparteien nicht übereinstimmen.

„Man spricht von guten Kompromissen, wenn die Vereinbarung wichtige oder große Teile des kontroversen Inhaltes betreffen, und von „faulen“ Kompromissen, wenn die wichtigsten kontroversen Themen ausgeklammert wurden. Bei faulen Kompromissen kann man unterstellen, dass der Konflikt nach einiger Zeit wieder auftauchen wird. Teileinigung ist natürlich auch Teilverlust. Deshalb ist das eigentliche Ziel des Kompromisses der Konsens.“⁴²

Konsens

Sollten alle Konfliktparteien mit ihren Forderungen in der Runde nicht mehr weiterkommen, tritt der Konsens ein, wie z. B:

- „zwei einander widersprechende Behauptungen oder Interessen,
- beide sind wahr beziehungsweise berechtigt
- beide sind voneinander abhängig. Nur wenn die eine Behauptung wahr ist, kann es auch die andere sein und umgekehrt.“⁴³

Für die Übereinstimmung ist es wichtig, dass die Kontrahenten die anderen fünf Lösungen (*Flucht, Vernichten, Unterordnung, Delegation und Kompromiss*) nicht als Lösungen betrachten und gemeinsam einen Lösungsweg finden wollen. Neben der Konfliktlösung ist es das Ziel, eine beidseitig zufrieden stellende Lösung anzubieten, welche beide Konfliktparteien in ihrem Wesen nicht verletzt.

42 Gerhard Schwarz, „Konfliktmanagement“, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 2003. S284

43 Gerhard Schwarz, „Konfliktmanagement“, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 2003. S285

4 Konfliktmanagement im Gesundheitswesen

In diesem Teil der Masterarbeit wird auf das Thema rund um das Konfliktmanagement im Gesundheitswesen eingegangen, insbesondere die Auswirkungen auf die Konfliktparteien. Es wird dann ein Weg vorgestellt, wie Konflikte gemeinsam gelöst werden können.

Das Gesundheitswesen ist ein in sich sehr komplex aufgebautes System mit mehreren Komponenten. Zu diesen Komponenten zählen unter anderem

- Patienten
- Haus/Fachärzte
- Spitäler
- Apotheker
- Krankenkassen

Ein Zusammenspiel dieser Komponenten verlangt zwar einen reibungslosen Ablauf im Gesamtsystem, dennoch entstehen Diskrepanzen wie beispielsweise die Beziehung „Arzt-Patient“: Ein mögliches Szenario könnte so aussehen:

Patient X sucht Arzt Y in seiner Arztpraxis auf und teilt ihm sein Leiden mit, wonach er sein Muttermal auf der linken Wangenseite entfernen lassen möchte. Arzt Y untersucht ihn und klärt ihn im Anschluss daran über die möglichen Auswirkungen auf seinen gesundheitlichen Zustand auf. Trotz der Aufklärung können Konflikte nicht völlig ausgeschlossen werden, wie z. B:

- Patient verspürt Wechselwirkung auf verschriebene Medikamente
Auf die Einnahme von zwei oder mehreren verschriebenen Medikamenten reagiert der Körper unvorhergesehen, beispielsweise in Form einer Allergie.

- Patient vergisst, eine weitere bestehende Krankheit zu nennen
Entsprechend den angegebenen Krankheiten verschreibt der Arzt dem Patienten Medikamente. Doch sollte dabei die eine oder andere Krankheit vergessen worden sein zu erwähnen, können Komplikationen in Form von Wechselwirkungen auftreten.
- Patient hat vergessen, dauernd bzw. zeitlich bedingt eingenommene Medikamente zu nennen
Altersbedingt oder nach einem schweren Unfall kann der Patient die vollständige Liste der kontinuierlich eingenommenen Medikamente nicht nennen. Dies verursacht, dass der Arzt keine exakte Behandlungsweise mit Medikamenten verschreiben kann.

In all diesen Beispielfällen ist dadurch die Basis für einen möglichen Konflikt gelegt und es kommt häufig zum Streitfall. Ich möchte daher im nächsten Kapitel Auswege vorstellen, wie die Streitparteien wieder aus dieser prekären Lage herauskommen.

4.1 IT-Unterstützung für das Gesundheitswesen

Die Weiterentwicklung der Informationstechnologie hat sich auch im Gesundheitswesen als fruchtbar erwiesen. Mit der Einführung der E-Card ist in der Abwicklung der Patientenfragen ein großer Vorteil entstanden. Heute können Versicherte schnell und bequem ihre Angelegenheiten beim Arzt erledigen. Allerdings ist die E-Card in ihrem derzeitigen Stand noch nicht gänzlich ausgereift. Im Folgenden möchte ich auf eine kleine Zeitreise gehen:

*Es ist das Jahr 2015 und Frau Maier kommt mit ihrer E-Card zu Ihrem Arzt. Seit Jahren verfolgt sie ihren Wunsch nach einem Kind. Sie übergibt ihre E-Card mit der Option **plusadvantage** dem Gynäkologen und dieser sieht auf einen Blick alle bis zu diesem Datum verschriebenen Medikamente, Allergien, chronische und akute Krankheiten sowie Labor- und Ultraschallbefunde. Frau. Maier hatte beispielsweise 2010 die H1N1-Grippe und war 3 Monate im Krankenstand. Der Arzt weiß auf Anhieb, welche Medikamente mit ihrer angedachten Behandlung Wechselwirkung haben könnten. Entsprechend den Eintragungen wird eine Behandlungstherapie ausgemacht.*

Das mag für viele vielleicht noch Zukunftsmusik sein, allerdings sind die Zielvorstellungen sehr treffend.

4.1.1 Das Gestern und Heute der E-Card

Den Grundstein für die E-Card legten die österreichischen Krankenkassen im Jahr 2005. Bis zu diesem Datum mussten Versicherte für Arztbesuche Krankenscheine oder Überweisungen mitbringen. Seither wird alles mittels der E-Card abgewickelt. Auf der E-Card werden folgende Informationen des Versicherten gespeichert bzw. bedruckt:

- Name
- Titel
- Versicherungsnummer
- Versicherungsstatus

Die E-Card ist mit ihrer derzeitigen Form (Abbildung 21, Abbildung 22) seit 2010 im Umlauf.



Abbildung 21: E-Card Vorderseite⁴⁴



Abbildung 22: E-Card Rückseite⁴⁵

44 http://www.chipkarte.at/mediaDB/618885_e-card%20Brailleschrift.zip

45 http://www.chipkarte.at/mediaDB/647559_EKVK%20mit%20Blindenschrift.zip

Im Laufe der vergangenen fünf Jahre erfuhr die E-Card einige grundlegende Änderungen. Die wichtigsten sind:

- automatisierte Genehmigung von chefarztpflichtigen Rezepten (Arzneimittel-Bewilligungs-Service, kurz ABS)
- den Arzneimittel-Sicherheitsgurt (neu e-Medikation)
- die elektronische Arbeitsunfähigkeitsmeldung
- die elektronische Überweisung

Optisch wurde auf der Vorderseite der E-Card rechts oben mit einer Prägung der Buchstaben „sv“ in Braille-Schrift versehen, die eine Erleichterung bei der Unterscheidung der E-Card von anderen herkömmlichen Karten (wie beispielsweise Kreditkarten) ermöglichen soll.

4.1.2 Funktionsweise der E-Card

Die E-Card dient als Schlüssel zu systemgeschützten Dienstleistungen und Daten. Beispielsweise werden Informationen über den Krankheitsverlauf des Karteninhabers auf der E-Card nicht gespeichert, sondern es werden Daten zur Identifikation und Steuerung der Zugriffsrechte gespeichert.

Mit anderen Worten: Es werden ausschließlich administrative Daten des Karteninhabers gespeichert, darunter der Name, akademische Grad, die Versicherungsnummer.

4.1.3 Datenschutz

Für alle E-Card-Besitzer spielt die Frage nach dem Datenschutz eine wichtige Rolle. Denn die Personen-bezogenen Informationen können in falschen Händen zu einer nicht zu unterschätzenden Bedrohung werden. Die Krankenkassen haben zu diesem Zweck die E-Card mit folgenden Maßnahmen gegen

Datenmissbrauch ausgerüstet, die aber als Signaturkarte rein administrativen Charakter aufweist⁴⁶:

- Sie ist Zugangsschlüssel zu Leistungen, zu denen der Karteninhaber berechtigt ist.
- Der Zugangsschlüssel ist systemweit einzigartig – es gibt keinen „Nachschlüssel“.
- Gestohlene / verlorene Schlüssel werden systemweit gesperrt.
- Sie enthält nur Datenstrukturen, die einem gesetzlichen Auftrag entsprechen (administrative Daten).
- In der E-Card gespeicherte sensitive Daten (kryptographische Schlüssel) werden durch Verwendung eines Prozessor-Chips durch geeignete Maßnahmen vor unerlaubtem Zugriff geschützt.
- Der Prozessorchip ist fälschungssicher.
- Je nach Anwendung sind unterschiedlich starke Sicherheitsstufen in sinnvoller Kombination mit der E-Card (Verschlüsselungsverfahren, elektronische Signatur, PIN/Identifikationsmerkmal) implementiert.
- Sie verfügt über ausreichende Speicherreserven für künftige Anwendungen.
- Sie ist eine Bürgerkarte-fähige Chipkarte

4.1.4 Fallbeispiele zur E-Card

Im Folgenden sind ein paar Fallbeispiele angeführt, in denen mögliche Komplikationen im Gesundheitswesen zu verhindern wären, wenn die im nächsten Kapitel aufgelisteten Verbesserungsvorschläge zur E-Card durch die Krankenkassen realisiert werden. Entstanden sind diese Fallbeispiele über eine

46

https://www.sozialversicherung.at/portal27/portal/ecardportal/channel_content/cmsWindow?action=2&p_menuid=51917&p_tabid=4 (Stand November 2011)

kurze Recherche im Bekanntenkreis meiner Familie. Die Personen in den Fallbeispielen werden auf Grund des Anonymitätsprinzips mit X, Y bezeichnet:

- **Fall 1:**

Person X kommt wegen einer massiven Erkältung in die Ordination eines Lungenfacharztes und geht zum Anmeldeschalter. Die Sekretärin verlangt ihre E-Card und fragt nach, welche Medikamente sie regelmäßig einnehme. Person X weiß allerdings nicht die Namen ihrer Medikamente. Doch die Sekretärin unterstreicht die Notwendigkeit der Medikamentennamen. Person X bleibt nichts anderes übrig als das Ordinationstelefon zu benutzen, um zuhause von Person Y die Namen der Medikamente zu erfragen.

Problem: Patient weiß die Namen der regelmäßig eingenommenen Medikamente nicht.

Lösung: Verbesserungsvorschlag „A“ in der Liste unter Kapitel 4.1.5

- **Fall 2:**

Person X leidet unter Bronchitis. Der konsultierte Lungenfacharzt verlangt einen Allergietest. Im Allergieambulatorium wird der Test gemacht und der Befund an Person X übergeben. Als der Lungenarzt den Befund bekommt, verschreibt er Person X die entsprechenden Medikamente. Wenige Zeit später muss Person X zum Hals-Nasen-Ohrenarzt gehen. Dort verlangt der Arzt ebenfalls einen Allergietest. Doch Person X hat den Allergietestbefund verloren.

Problem: Patient kann ärztliche Befunde nicht beibringen, da diese zwar gemacht wurden, allerdings sind sie jetzt unauffindbar.

Lösung: Verbesserungsvorschlag „B“ in der Liste unter Kapitel 4.1.5

- **Fall 3:**

Person X wechselt zu einem neuen Zahnarzt. In der Ordination gibt sie der Sekretärin ihre E-Card. Nachdem die Sekretärin die E-Card in den Kartenleser einsteckt, fragte sie, bei welcher Krankenkasse Person X versichert sei.

Problem: Patient kennt den Versicherungsträger nicht.

Lösung: Verbesserungsvorschlag „O“ in der Liste unter Kapitel 4.1.5

- **Fall 4:**

Seit Jahren leidet Person X unter einer Schilddrüsenfunktionsstörung. Sie hat aber auch einen Kinderwunsch. Von einem Bekannten wird ihr ein Gynäkologe empfohlen. In der Ordination wird sie vom behandelnden Arzt gefragt, ob sie sich bis dato einem Schilddrüsenfunktionstest unterzogen habe. Person X antwortet mit ja, muss aber mitteilen, dass sie nicht alle Befunde beisammen hat.

Problem: Patient kann nicht alle Befunde vorlegen, weil manche dieser Befunde verloren gegangen sind.

Lösung: Verbesserungsvorschlag „B“ in der Liste unter Kapitel 4.1.5

- **Fall 5:**

Person X muss ins Krankenhaus zu einer Untersuchung. Da dies ihr erster Besuch im Krankenhaus ist, wird sie neben ihrer E-Card auch nach einem gültigen Lichtbildausweis gefragt.

Problem: Patient kann keinen gültigen Lichtbildausweis vorlegen.

Lösung: Verbesserungsvorschlag „F“ in der Liste unter Kapitel 4.1.5

- **Fall 6:**

Nachdem Person X das Untersuchungszimmer des Arztes verlässt, geht sie auf seine Anweisung hin zum Sekretariat, um dort das Rezept abzuholen. Im Rummel der vielen wartenden Personen vor dem Sekretariat vergisst die Sekretärin bei der Ausstellung des Rezeptes auf ein Medikament. Person X bekommt ein unvollständiges Rezept und verlässt damit die Ordination.

Problem: Sekretärin vergisst beim Rezept auf ein Medikament.

Lösung: Verbesserungsvorschlag „L“ in der Liste unter Kapitel 4.1.5

Diese Fallbeispiele sind nur ein Abriss von möglichen Konfliktsituationen in Gesundheitszentren wie Spitäler und Ordinationen, in denen die Bedeutung der verbesserten E-Card besser zum Tragen kommt.

4.1.5 Verbesserungsvorschläge für die E-Card

Mit ihrem derzeitigen Leistungsumfang deckt die E-Card zwar eine Reihe nützlicher e-health-Dienste ab, nichtsdestotrotz können bereits jetzt viele Verbesserungsvorschläge umgesetzt werden, denn die IT-Welt bietet dafür bereits die nötige Basis.

Aufbauend auf die im Kapitel 4.1.4 beschriebenen Fallbeispiele werden nun Verbesserungsvorschläge für eine E-Card vorgestellt, die eine Reduzierung von möglichen Konfliktsituationen bewirken soll. Bis auf Verbesserungsvorschlag „A“ sind alle anderen Vorschläge als geistige Ideenfindung von mir entsprungen.

A) Wechsel- und Nebenwirkungen bei Medikamenten

Seit Anfang April 2011 läuft das Pilotprojekt „e-Medikation“. „Das Ziel dieses Projekts ist es, vom Arzt verordnete und vom Apotheker rezeptfrei erhältliche Medikamente elektronisch zu erfassen. Damit können erwünschte und unerwünschte Wechselwirkungen leichter

überprüft und bereits bei der Verordnung berücksichtigt werden. Auch der Apotheker sieht bei Abgabe eines rezeptfreien Medikamentes, ob es sich mit der bestehenden Medikation verträgt.⁴⁷

Die Patienten können an diesem Pilotprojekt freiwillig und kostenlos teilnehmen. Dafür wurden 3 Regionen in Österreich ausgewählt:

- Wien: Floridsdorf, Donaustadt
- Oberösterreich: Wels-Stadt, Wels-Land, Grieskirchen, Eferding
- Tirol: Reutte, Imst, Landeck

e-Medikation wird in folgenden Krankenanstalten der oben genannten Bundesländer angeboten:

- Wien: SMZ Donauspital, SMZ Floridsdorf
- Oberösterreich: Klinikum Wels-Grieskirchen
- Tirol: Bezirkskrankenhaus Reutte, Krankenhaus St. Vinzenz Zams, Uniklinik Innsbruck

B) Laborbefunde der Patienten (Vorsorgeuntersuchung,...)

Alle Befunde des Patienten können elektronisch erfasst werden. Mittels der E-Card loggt sich der behandelnde Arzt in den Server ein, wo sich der Krankenakt des Patienten befindet. Dadurch kann der behandelnde Arzt Rückschlüsse auf bestimmte Krankheitsmuster ziehen. An Bedeutung gewinnt diese Situation, wenn der Patient seinen Hausarzt bzw. Facharzt wechselt, einen weiteren Facharzt mit einem anderen Fachgebiet konsultiert, oder wenn eine akute Einlieferung ins Krankenhaus notwendig wird.

47

http://www.chipkarte.at/portal27/portal/ecardportal/channel_content/cmsWindow?action=2&p_me_nuid=70019&p_tabid=2 (Stand: 03.10.2011)

C) Information zu den wichtigsten operativen Eingriffen

Ähnlich wie die Laborbefunde sollten auch Informationen zu den wichtigsten operativen Eingriffen gespeichert werden, damit unter anderem in Dringlichkeitsfällen der behandelnde Arzt nicht im Dunkeln tappt.

D) Grunderkrankungen

Asthma, Diabetes, Bluthochdruck und Cholesterin sind nur einige der Grunderkrankungen, die betroffene Patienten auf ihrer E-Card speichern sollten. Dadurch kann der behandelnde Arzt das gesamte Krankheitsbild schneller beurteilen.

E) Sicherheitscode gegen Missbrauch

Das Problem rund um die Sicherheit beschäftigt alle Beteiligten. Mit der Entwicklung der vernetzten IT-Welt erlangte dieses Thema noch zusätzliche Bedeutung. So könnte ein Sicherheitscode (ähnlich wie bei Bankomatkarten) den Missbrauch von E-Cards vorbeugend verhindern.

F) Foto gegen Missbrauch

Auf jeder E-Card könnte ein Foto des Versicherten gespeichert sein, um Missbrauch vorzubeugen. Auf Wunsch des Versicherten könnte das Foto sogar auf der E-Card dargestellt werden.

G) Biometrische Karte

Versicherten Personen steht die Möglichkeit einer biometrischen Karte offen, bei welcher der Fingerabdruck auf der Karte gespeichert wird. Besonders invalide Personen haben es dann bedeutend einfacher als sonst. Mit dem Vorweisen seiner biometrischen Karte würde der auf der E-Card gespeicherte Fingerabdruck mit dem gescannten Fingerabdruck beim Arztbesuch auf Übereinstimmung geprüft werden. Dadurch könnte die Person eindeutig identifiziert werden.

H) Bildbefunde

Eine weitere Erleichterung für Patienten wäre das Speichern von Bilddaten im System. Patienten müssen dadurch nicht die Bilder bei jedem Arztbesuch mitnehmen. Auch die Umwelt würde dadurch stark entlastet werden, da Bildmaterial auf Photographien/Filmen schwer entsorgt werden kann.

I) Impfpass

Das Führen eines Impfterminkalenders ist für viele eine unangenehme Tätigkeit. Mit der neuen E-Card könnten die Impftermine im Krankenakt chronologisch aufgelistet werden und somit bevorstehende Auffrischungstermine durch den Arzt schnell eingesehen werden.

J) Implantate

Jeder Versicherte muss gesetzlich einen Implantat-Pass mitführen, wenn ihm ein Implantat (Herzschrittmacher, Insulinpumpe,...) ärztlich eingepflanzt wurde. Dieser Pass kann im Ernstfall aktuell nicht auffindbar sein. Da könnte eine E-Card Abhilfe schaffen, auf der alle Informationen über die eingepflanzten Implantate gespeichert sind.

K) E-Rezept

Zu einem geringeren Arbeitsaufwand sowie zu einer Reduzierung der Zettelwirtschaft würde es kommen, wenn in Arztpraxen Rezepte nicht mehr in schriftlicher Form an den Versicherten ausgestellt werden, sondern diese Verschreibungen auf der E-Card als E-Rezept in einem dafür vorgesehenem Segment eingetragen werden. Der Apotheker müsste später lediglich die E-Card auslesen und würde wissen, welche Medikamente der Versicherte verschrieben bekommen hat.

L) E-Überweisung

Eine Überweisung zu einem Facharzt oder Labor erfolgte bislang in Papierform. Mit der Einführung der verbesserten E-Card werden die Überweisungen elektronisch vergeben. Das würde Kosten ersparen und mögliche Konflikte, wie den Verlust der Überweisung, vermeiden.

M) Blutgruppe

In Notfällen ist schnelles Reagieren bedeutsam, um möglicherweise lebensbedrohliche Situationen abwenden. Umso wichtiger erscheint es für den Versicherten, wenn seine Blutgruppe auf der Krankenakte elektronisch gespeichert ist.

N) Notfall-Daten

Nach einem schweren Unfall ist es wichtig, schnell an Informationen über den Versicherten heranzukommen.

O) Versicherungsträger

Versicherte können manchmal in Verlegenheit kommen, wenn sie sich nicht genau wissen, bei welchem Versicherungsträger sie versichert sind. Eine Zusatzversicherung kann die Lage noch erschweren.

P) Kostenbeitrag

Versicherten sollte die Möglichkeit offen gelassen werden, ob sie die neuen Funktionen in ihrer E-Card implementieren lassen möchten, oder ob sie mit den Funktionen ihrer bisherigen E-Card weiterhin auskommen wollen. Diese Aufwertungsvorschläge für die neue E-Card könnten an einen Kostenbeitrag gekoppelt werden. Den genauen Kostenbeitrag sollten Wirtschaftsleute der Krankenversicherungen bestimmen, wobei die Höhe des Betrags nicht abschreckend sein sollte.

Q) Optionale Speicherung

Es sollte dem Patienten überlassen sein, zu bestimmen, welche medizinischen Daten auf der E-Card gespeichert werden sollten.

R) Einsichtnahme

Auf die gespeicherten Informationen soll ausschließlich der behandelnde Facharzt (Hausarzt oder Spitalsarzt) Zugriff haben. Sollte der Arzt gewechselt werden, stehen dem neuen Arzt die Daten zur Verfügung.

S) Dauer der Einsicht

Die E-Card gewährt dem behandelnden Arzt lediglich für die Dauer der eingesteckten Karte im Kartenleser Einsicht in die gespeicherten Daten. Mit dem Herausziehen wird die Verbindung unterbrochen.

4.1.6 Realisierung der Verbesserungsvorschläge

Für die Realisierung der im Kapitel 4.1.5. genannten Verbesserungsvorschläge ist eine Zusammenarbeit von allen Betroffenen nötig. In Arbeitsgruppen können beispielsweise die Ansätze gemeinsam diskutiert, erweitert oder aus dem Verbesserungsprogramm herausgenommen werden. Den Arbeitsgruppen kommt große Verantwortung zu, denn sie haben die Eckpfeiler genau zu definieren, die unter den Gesichtspunkten der

- wirtschaftlichen Aspekte
- rechtlichen Aspekte
- technischen Aspekte und
- sozialen Aspekten

zu setzen sind.

4.1.6.1 Wirtschaftliche Aspekte

Für die Realisierung der neuen E-Card-Funktionen sollten wirtschaftliche Aspekte eine hohe Priorität haben. Denn ein Vorhaben, das wirtschaftliche Aspekte nicht berücksichtigt, ist zum Scheitern verurteilt.

Dazu sollte eine Arbeitsgruppe aus Experten für die einzelnen Fachbereiche eine Feasibility-Study in einem Zwei-Phasen-System durchführen.

- In der ersten Phase sollten die Kosten des Projekts in groben Zügen abgeschätzt werden. Damit erhält man eine Vorstellung, ob die Kosten im Rahmen des Möglichen liegen, oder ob mit einer geschrumpften Fassung zu rechnen ist. Besonderes Augenmerk sollte dabei auf das optimale Preis-Leistungsverhältnis gelegt werden. Nachdem eine Entscheidung der Verantwortlichen über die Finanzierbarkeit vorliegt, bekommt das Projekt einen vorläufigen Kostenrahmen, von dem es allerdings keine großen Abweichungen mehr geben darf.
- Mit der zweiten Phase beginnt die eigentliche Arbeit der Gruppe. Das Ziel der zweiten Phase ist unter Zugrundelegung der Entscheidung aus der ersten Phase, die vorläufigen Ergebnisse der wirtschaftlichen Aspekte detaillierter auszuarbeiten. Diese müssen am Ende innerhalb des definierten Kostenrahmens auch umsetzbar sein.

4.1.6.2 Rechtliche Aspekte

Die Bedeutung der rechtlichen Aspekte wird im Folgenden mit einem aktuellen Beispiel untermalt, nämlich mit dem Projekt „ELGA“. „ELGA“ ist die Abkürzung für **e**lektronische **G**esundheits**a**kte. Das Projekt wurde zu Beginn des Jahres 2010 ins Leben gerufen und verfolgt das Ziel, Befunde sowie gesundheitsrelevante Dokumente elektronisch und multimedial zu speichern, um im Bedarfsfall darauf zugreifen zu können. Für den Datenschutz dieser persönlichen Informationen wurden folgende rechtliche Grundlagen geschaffen:

- Regierungsprogramm XXXIV. Gesetzgebungsperiode 2008-2013
- Datenschutzgesetz (DSG 2000)
- e-Governmentgesetz (2004)

Allerdings stößt dieses Projekt auf massiven Widerstand, allen voran bei der Wiener Ärztekammer. Mit Werbekampagnen in den Medien versucht sie, die Öffentlichkeit mit Slogans wie „*ELGA kostet Sie Ihr letztes Hemd*“ oder „*ELGA stellt Sie vor anderen bloß*“ auf mögliche Gefahren dieses Projekts hinzuweisen.

Kritisiert wird vor allem, dass durch dieses Projekt „Zugang zu Krankheitsdaten von mehr als 100.000 Personen geschaffen wird.“⁴⁸ Einsicht nehmen dürfen laut der Projektverstellung nicht nur Ärzte, sondern auch das Pflegepersonal, Angehörige der gehobenen medizinischen Dienste, sowie alle Apotheken.

Die Ärztekammer macht zudem auf eine weitere Gefahr aufmerksam, nämlich die möglicherweise mangelhaften Sicherheit der gespeicherten Informationen gegen Internetkriminalität. Datenskandale der letzten Monate im In- und Ausland haben gezeigt, dass die vorhandenen Netzwerksysteme von Behörden gegenüber Hackerangriffe besonders anfällig sind. Solche großen Mengen an Informationen sind für Hacker eine verlockende Straftat.

Umso wichtiger erscheint es deshalb, dass auch die Verbesserungsvorschläge für die neue E-Card unter den Gesichtspunkten der vorliegenden Rechtslage genau unter die Lupe genommen werden sollten, um einen möglichen Konflikt in einen Konsens umzuwandeln.

4.1.6.3 Technische Aspekte

Für die Realisation der Verbesserungsvorschläge sind Antworten auf folgende Kernfragen zu finden.

⁴⁸ <http://futurezone.at/netzpolitik/5723-elga-fuer-aerztekammer-datenmloch.php> (Stand November 2011)

- **Wo erfolgt die Speicherung?**

Informationen über die Krankheitsakte der Versicherten sollten auf speziellen Servern in Server-Räumen mit kontrollierter Raumtemperatur abgelegt werden, wobei der Zutritt zu diesen Serverräumen und Wartung der Server nur einem autorisierten Personal möglich sein darf.

- **Lokale vs. zentrale Speicherung?**

Die Speicherung von Krankheitsbefunden sollte nicht lokal auf der E-Card gemacht werden, sondern über die E-Card auf einem zentralen Computer (Server), d.h. die E-Card sollte selbst nicht als Träger von Krankenakten sein, sondern lediglich als Schlüssel zur Datenbank dienen. Im Falle eines Verlustes der E-Card wäre der Aufwand deutlich geringer, als wenn alle Informationen darauf gespeichert wären. Hinzukommt, dass die Karte multimediale Daten aus Speicherkapazitätsgründen nicht aufnehmen kann. Auch mit einer Erweiterung wären die Möglichkeiten der Speicherung stark begrenzt.

- **Qualität der gespeicherten multimedialen Daten**

Es ist besonders wichtig, die Qualität der gespeicherten multimedialen Daten nach akzeptierten Standards auszurichten, denn Röntgenbilder mit geringer Bildauflösung könnten beispielsweise eine Diagnose möglicherweise verfälschen.

- **Datensicherheit**

Der Datensicherheit würde Rechnung getragen werden, wenn zum einen der Zutritt in die Serverräume unter strengen Vorkehrungsmaßnahmen ausschließlich autorisiertem Personal möglich ist. Technisch gesehen sollte jede Krankheitsakte über einen kryptographischen Verschlüsselungsalgorithmus gegen fremde Eingriffe geschützt werden. Wie dieser Verschlüsselungsalgorithmus

arbeitet, nach welchen Mustern eine optimale Verschlüsselung erzielt werden kann, ist in der „Arbeitsgruppe für technische Umsetzung“ unten Fachleuten zu diskutieren.

- **Aktualisierung**

Da Informationen dem zeitlichen Verfall nicht trotzen können, sollten Aktualisierungen der gespeicherten Informationen in regelmäßigen Perioden für sinnvoll zu erachtet werden.

- **Gültigkeitsbereich**

Auch der geographische Bereich, für den die neue E-Card gültig sein soll, muss definiert werden. Sollten die E-Card-Funktionen europaweit Gültigkeit erlangen, wie wäre dann die Vorgangsweise bei einem Österreicher, der in Prag einen Arzt konsultiert?

4.1.7 Diskussionsthemen

Mit den Verbesserungsvorschlägen wird auch Diskussionsstoff geboten. Es wird Befürworter und Gegner dieser Verbesserungsvorschläge geben. Ärztekammer, Krankenkassen, Apotheker und „Patienten“ werden sich entsprechend positionieren. Zündstoff für Diskussionen werden vermutlich folgende Themenkreise werden:

- **Datensicherheit**

Wie sicher sind die Daten der Versicherten gegen Internetkriminalität? Die jüngsten Datenskandale im In- und Ausland zeigten nämlich eindrucksvoll die Schwachstellen der Computersysteme von Behörden auf.

- **Ein Großprojekt nur innerhalb Österreichs?**

Wie stehen die Nachbarländer Österreichs zu diesem Projekt? Ist eine Ausweitung innerhalb der EU denkbar? Kann demnach ein Österreicher mit seinen verbesserten E-Card-Funktionen seinem behandelnden Arzt in Spanien seine Befunde zugänglich machen?

- **Wo beginnt die Privatsphäre des Versicherten?**

Mit der Speicherung der Informationen müssen bereits im Vorfeld die Grenzen der Privatsphäre definiert sein. Welche Informationen des Versicherten dürfen nicht gespeichert werden, weil sie einen unzulässigen Eingriff in die Privatsphäre des Versicherten bedeuten?

- **Art der Finanzierung**

Wie stellen sich die Entscheidungsträger dieses Projekts die Finanzierung vor? Wie stark werden die Versicherten über ihre Einzahlungen ihrer Krankenkassenbeiträge dadurch mehr belastet?

- **Art der Speicherung**

Soll die Speicherung der Informationen lokal auf der E-Card oder in Datenbanken sein? Welche Risiken haben Versicherte im Falle eines Verlustes der E-Card? In welchen Formaten sollten Bilddaten wie beispielsweise Röntgenaufnahmen gespeichert werden, um ein optimales Bild zu haben, ohne dabei zuviel Speicherplatz zu verbrauchen?

4.2 Wie kann Soft Skills Konflikte im Gesundheitswesen lösen?

Unter Zuhilfenahme von Soft Skills können mögliche Konflikte, die unter Kapitel 1.3.4.4 aufgelistet wurden, lösungsorientiert abgearbeitet werden.

Mit **Mediation** steht allen Diskussionspartnern ein Instrument zur Seite, um mögliche Diskrepanzen im gegenseitigen Verständnis aus der Welt zu schaffen. Die Rolle eines Mediators dabei ist, dass er im Streitfall als eine nicht beteiligte Person den Streitenden indirekt hilft. Der Mediator ist aber kein Schiedsrichter, sondern ein Vermittler, der keine Lösungen vorschlägt, sondern lediglich „Regie“ führt. Vorausgesetzt wird, dass er kompetent und vor allem neutral ist. Nähere Details zur Mediation sind im **Kapitel 1.3** angeführt.

Im Folgenden möchte ich ein Beispiel einer erfolgreich durchgeführten Mediation aus der Schweiz zitieren, das einen Streit zwischen einem Chefarzt und dem Spitalsdirektor betraf. Streitwert betrug dabei SFR 30.000,-.

„Der Chefarzt der chirurgischen Abteilung operiert einen ausländischen asylsuchenden Patienten, ohne dass ein Kostenträger vorhanden ist. Es handelt sich nicht um eine Notfalloperation, jedoch um einen seltenen und chirurgisch herausfordernden Eingriff, welcher im Heimatland des Patienten nicht durchgeführt werden kann.

Zwischen dem Spitalsdirektor und dem Chefarzt entsteht ein heftiger Konflikt, weil die entstandenen Kosten von SFR 30.000.- nicht bezahlt wurden. Der Chefarzt wirft dem Spitaldirektor vor, er entscheide ausschließlich nach ökonomischen und nicht nach ethischen Überlegungen. Der Spitaldirektor seinerseits weist darauf hin, dass er die Budgetverantwortlichkeit trage und die ökonomische Existenz des Spitals nur gewährleistet werden könne, wenn sich alle – und damit auch Chefärzte – an die Budgetvorgaben halten würden.

In weiterer Folge argumentiert der Spitaldirektor, wenn es dem Chefarzt um die Befriedigung humanitärer Bedürfnisse gehe, solle dieser die Operationskosten aus eigener Tasche begleichen. In einer folgenden Sitzung kommt es zu unschönen, verletzenden Äußerungen. Der Konflikt weitet sich auf weitere Spitalsmitarbeiter aus. Einige solidarisieren sich mit dem Standpunkt des Spitaldirektors, die Mehrheit jedoch mit jenem des Chefarztes. Das Arbeitsklima verschlechtert sich dermaßen, dass der Chefarzt die Kündigung seines Arbeitsverhältnisses in Erwägung zieht.

Auf Ratschlag seines Rechtsanwaltes schlägt der Chefarzt eine Mediation vor. Der Spitaldirektor geht auf den Vorschlag ein. Die Gesprächsführung durch den Mediator ermöglicht es den Parteien, zu formulieren, was ihnen für die weitere Zusammenarbeit wichtig ist. Ihre Ansichten, Überlegungen und Wünsche finden in der gemeinsamen Diskussion Raum. Der Chefarzt versteht, dass der Spitaldirektor solche Operationen nicht grundsätzlich verhindern will und erfährt, dass dafür ein Fond für soziale Härtefälle zur Verfügung steht. Dem Direktor ist wichtig, dass solche Fälle in Zukunft im Voraus besprochen werden und die Entschädigung früh genug geregelt wird. Der Chefarzt erklärt, dass es ihm nicht darum geht, die Autorität des Spitaldirektors in Frage zu stellen. Vielmehr ist ihm wichtig, in ähnlich gelagerten Fällen herausfordernde und nicht alltägliche Operationen durchführen zu können. Die beiden erarbeiten eine Vereinbarung, welche den Entscheidungsprozess für soziale Härtefälle regelt.¹⁴⁹

Mit dieser Geschichte wird eindrucksvoll gezeigt, dass mit ein wenig Kulanz ein ursprünglich als unlösbar scheinendes Problem schrittweise gelöst wird. Noch dazu, wird das Problem durch die Streitenden selbst gelöst. Wäre es zu einem gerichtlichen Verfahren gekommen, so wäre die Situation für einen in finanzieller Hinsicht kaum glimpflich ausgegangen. Bei der Mediation gilt der Grundsatz: win-win, anstatt win-lose!

49 <http://www.bonolaw.ch/PDFs/Konflikte-erfolgreich-loesen.pdf> (Stand November 2011)

5 Schlussbemerkung

In dieser Masterarbeit „**Konfliktmanagement im Gesundheitswesen mittels Soft Skills**“ wurde untersucht, inwieweit Soft Skills mögliche Konflikte im Gesundheitswesen minimieren oder gar verschwinden lassen können. Zur Verdeutlichung der Tragweite von Soft Skills wurde ein Fallbeispiel aus unserem Nachbarland Schweiz angeführt. Dort entfachte ein Streit zwischen dem Spitalsdirektor und einem Chefarzt, in dem es um einen Streitwert in der Höhe von SFR 30.000,- ging. Glücklicherweise wurde dieser Streit im beiderseitigen Einvernehmen mittels Mediation gelöst, sodass ein drohendes Gerichtsverfahren abgewendet werden konnte.

Darüber hinaus wurde in dieser Arbeit gezeigt, dass das Gesundheitswesen wie ein lebendiger Organismus ist, der sich an die sich ständig ändernde Randbedingungen anpassen muss. Für Antworten auf diese Veränderungen und die immer größer werdenden Anforderungen durch die Krankenversicherten ist ein gut funktionierendes Gesundheitssystem eine Grundvoraussetzung in den meisten Ländern Europas und der Welt.

Durch den verstärkten Einsatz der IT könnte beispielsweise der Konflikt zwischen Krankenversicherten und Spitälern/Apotheken dahingehend minimiert werden, dass die Informationssuche beim Arztbesuch auf das nötigste Maß reduziert wird. Denn alle für die aktuelle Behandlung des Patienten erforderlichen „alten“ Informationen würden sich auf dem Patientenakt befinden. Damit würden Missverständnissen aus dem Weg gegangen werden. Krankenversicherte sind im Rummel des täglichen Lebens dem Stress im erhöhten Maße ausgesetzt. Die E-Card mit den unter Kapitel 4.1.5 genannten Verbesserungsvorschlägen könnte die Situation der Krankenversicherten deutlich verbessern.

Natürlich ist bei diesem Vorhaben auch die finanzielle Komponente zu berücksichtigen, die innerhalb eines erträglichen Kosten-Rahmens bleiben sollte.

Dazu sollten Finanzexperten der Krankenkassen einen Weg skizzieren, wie dieses Projekt der erweiterten E-Card-Funktionen für die Krankenversicherten zu einem optimierten Preis-Leistungsverhältnis zugänglich gemacht werden kann.

Inwiefern die Vorschläge zur neuen E-Card bei den verschiedenen Krankenkassen Anklang finden werden, wird die Zeit zeigen. Tatsache ist, dass eine Ausweitung der E-Card-Möglichkeiten das Leben des Versicherten potentiell bedeutend erleichtern kann.

6 Zusammenfassung

Das Thema dieser Masterarbeit ist „*Konfliktmanagement im Gesundheitswesen mittels Soft Skills*“. Gleich in der Einleitung werden die ersten Stufen dazu erläutert. Hier wird zunächst verdeutlicht, was Kompetenzen im eigentlichen Sinn sind, welche Arten von Kompetenzen es gibt und wie sie zu erkennen sind. Darüber hinaus wird definiert, was Kommunikation ist und welche Bausteine notwendig sind, um eine wahre Kommunikation zu führen. Anschließend wird auf das Thema „Mediation“ näher eingegangen.

Im Anschluss daran folgt die Beschreibung und Verdeutlichung der Modelle und warum Mediation ein geeignetes Tool für die Kommunikation ist.

Die drei Hauptkapitel dieser Masterarbeit werden im nächsten Schritt angeführt. Im Kapitel „*Soft Skills*“ wird das Thema kritisch durchleuchtet und die wesentlichen Rollen der Eigenschaften definiert, die diesem Begriff zugeschrieben werden. Es folgen auch Verbesserungsvorschläge zu den wichtigsten Eigenschaften.

Das zweite Kapitel befasst sich insbesondere mit dem Thema „*Konfliktmanagement*“. Dadurch soll dem Leser die Möglichkeit gegeben werden, ein klares Bild von diesem Begriff zu bekommen. Den Fragen nach der Art von möglichen Konflikten sowie deren Ursachen wird hier ebenfalls Rechnung getragen, indem konkrete Lösungsvorschläge genannt werden.

Im letzten Kapitel wird der Versuch unternommen, das Thema „*Konfliktmanagement*“ mit dem Gesundheitswesen zu verknüpfen. Es soll gezeigt werden, zu welchen Auswirkungen und zu welchen Risiken etwaige Konflikte im Gesundheitswesen führen können. Warum gerade Mediation ein brauchbares Hilfsmittel der *Soft Skills* darstellt und Auswege aus dieser konfliktbeladenen Situation liefert, erfährt der Leser ebenfalls in diesem Kapitel der Masterarbeit.

Hinweis:

Um eine bessere Lesbarkeit der Arbeit zu gewährleisten, verzichte ich auf eine Unterteilung männlich/weiblich.

7 Quellenverzeichnis

Ich habe mich bemüht, sämtliche Inhaber der Bildrechte ausfindig zu machen und ihre Zustimmung zur Verwendung der Bilder in dieser Arbeit eingeholt. Sollte dennoch eine Urheberrechtsverletzung bekannt werden, ersuche ich um Meldung bei mir.

Literatur

[1]	Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander Reden 1. Störungen und Klärungen, Reinbeck bei Hamburg, Oktober 1981
[2]	W.Jeserich, Mitarbeiter auswählen und fördern, München/Wien 1981, S33
[3]	H. Schuler, „Assessment Center als Auswahl und Entwicklungsinstrument: Einleitung und Überblick“, in H.Schuler, W.Stehle, Assessment Center als Methode der Personalentwicklung, Stuttgart 1987
[4]	Hesse/Schrader, „Assessment Center für Führungskräfte“, Eichhornverlag, S 13
[5]	Johanna Maria Huck-Schade, „Soft Skills auf der Spur“, Belz, 2003
[6]	Seminar „Teamführung“, Dr. Gabriele Schwarzer, 1999
[7]	Erika Regnet, „Konflikte in Organisationen“, Verlag für Angewandte Psychologie, Göttingen 2000
[8]	Gerhard Schwarz, „Konfliktmanagement“, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 2003
[9]	Johanna Maria Huck-Schade, „Soft Skills auf der Spur“, Belz, 2003, S66-92

Internetseiten

[1]	http://www.mediamanual.at/mediamanual/workshop/kommunikation/bedeutung/modeII01.php (Stand: Juni 2008)
[2]	http://www.ethik-mediation.ch/mediation.html (Stand: Juli 2008)
[3]	http://www.geschichte-der-mediation.de/hp5/Geschichte-der-Mediation.htm
[4]	http://www.plaut.com/cms/fileadmin/plaut/content/pdf-leistung/pmt-seminare/Communication___SoftSkills.pdf (Stand: Oktober 2008)
[5]	http://www.gi-ev.de/fachbereiche/softwaretechnik/re/pages/fg_treffen/2007/Hard_Work_on_Soft_Skills-Wendland_Seelmeyer_Nov07.pps#5 (Stand: Oktober 2008)
[6]	http://books.google.at/books?id=VaUBZegYBFAC&printsec=frontcover&source=gbs_suummary_r&cad=0#PPA6,M1 (Stand Jänner 2009)
[7]	www.chipkarte.at (Stand Oktober 2011)
[8]	http://de.wikipedia.org/wiki/Mind-Map (Stand November 2011)
[9]	http://widawiki.wiso.uni-dortmund.de/index.php/MindMapping (Stand November 2011)
[10]	http://de.wikipedia.org/wiki/Charles_Hutchison_Clark (Stand November 2011)
[11]	http://de.wikipedia.org/wiki/Alex_F._Osborn (Stand November 2011)
[12]	http://imgriff.com/2010/06/04/brainstorming-teil-ii-vor-und-nachteile-von-brainstorming/ (Stand November 2011)
[13]	http://www.elga.gv.at/index.php?id=18 (Stand November 2011)
[14]	http://futurezone.at/netzpolitik/5723-elga-fuer-aerztekammer-datenmoloeh.php (Stand November 2011)

PDF Seiten

[1]	http://www.adfontes.ch/uploads/Mixed%20Pickle4%20-%20Fuehrungs-Handlungskompetenz.pdf (Stand Februar 2009)
[2]	http://www.pgm-wulehrgang.at/file_upload/a0die_renaissance_der_fuehrungskompetenz.pdf (Stand Februar 2009)
[3]	http://www.dpunkt.de/leseproben/2542/Vorwort.pdf (Stand Oktober 2008)
[4]	http://downloads.westernacher.com/17/1656/1/72258498196223300529.pdf (Stand Dezember 2008)
[5]	http://www.eichborn.de/fileadmin/pdf/berufspraxis/9783821858609_8.pdf (Stand Jänner 2009)
[6]	http://www.sigs.de/publications/os/2008/KarriereSpecial/westphal_klein_OS_karrierespecial_08.pdf (Stand Jänner 2009)
[7]	http://www.wdoeff.de/material/Supervision.pdf (Stand Februar 2009)
[8]	http://www.gordontraining.com/artman2/uploads/1/ActiveListening_RogersFarson.pdf (Stand Februar 2009)

L e b e n s l a u f

Jägerstrasse 95/22/18
 1200 Wien
 +43 (0) 699 1711 5050
 latife.simsek.erdem@gmail.com

LATIFE SIMSEK-ERDEM, BAKK.

PERSÖNLICHE ANGABEN

Familienstand:	verheiratet, keine Kinder
Staatsangehörigkeit:	Österreich
Geburtsdatum, Ort:	22.11.1981, Kayseri/Türkei

SCHULISCHE AUSBILDUNG

1988 – 1992	Volksschule, 1060 Wien
1992 – 1996	Hauptschule, 1200 Wien
1996 – 1999	Vienna Business School, Augarten
1999 – 2001	Berufsreifeprüfung, VHS Floridsdorf

AKADEMISCHE AUSBILDUNG

Oktober 2001 – Jänner 2006

Universität Wien & Technische Universität Wien
Bakkalaureatsstudiengang „Wirtschaftsinformatik“

- Kernfachkombination: Semantic Web
- Bakkalaureatsarbeit zum Thema: RDF Respositories im Vergleich
 - Semantische Abfragesprachen
 - Ontologie/Taxonomiemodellierung
 - Sesame, Jena, KAON

Februar 2006 – November 2011

Universität Wien & Technische Universität Wien
Masterstudiengang „Wirtschaftsinformatik“

- Kernfachkombination: Projektmanagement und Organisationsentwicklung
- Magisterarbeit zum Thema: Konfliktmanagement im Gesundheitswesen mittels Soft Skills

BERUFLICHER WERDEGANG

März – September 2000

Bank Austria, 1090 Wien

Bankangestellte

- Wertpapiersettlement (Berechnung von ausländischen Fonds)

August 2003 – Juni 2007

Schülerhilfe, 1120 Wien

Nachhilfelehrerin (Rechnungswesen und Betriebswirtschaft)**Oktober 2006 – Juni 2007**

Telacc – Customer Interaction Center, 1140 Wien

Call Center Agent (Outbound)

- Produktvorstellung (Computerhardware)
- Terminvereinbarung, Kundenbetreuung

Februar 2007 – Mai 2007

Praktikum bei Siemens, 1100 Wien

PSE, Abteilung Enterprise Applications Industry

Software Entwicklerin

- Backtracking, Datenbank-Wartung

September 2007 - Februar 2008

PricewaterhouseCoopers, 1030 Wien

System Process Assurance

- IT-General Control
- Cycle Testing
- Interne Revision
- SAP Basis Prüfung

März 2008 – August 2008

Bildungskarenz

September 2008 – Juni 2010

Bauhaus, 1200 Wien

Kassakraft (studienbegleitender Nebenjob)

- Tagesabrechnung, Kundenbetreuung

seit Juni 2011

Bosphorus Education, 1120 Wien

Management und Controlling

WEITERBILDUNG

Mai 1999

Vienna Business School
Teamführung

Juni 2005

Technische Universität
Admina PC-Hardware

seit August 2010

die Berater, 1050 Wien

Qualifizierte Weiterbildung:

- ECo-C European communication certificate:
Kommunikation, Selbstvermarktung
- Business Englisch

SPRACHKENNTNISSE

Türkisch	Muttersprache
Deutsch	2. Muttersprache
Englisch	gute Kenntnisse in Wort und Schrift

EDV KENNTNISSE

Programme	MS-Office, MS Projekt, Eclipse, JOE, Adonis, Rational Rose, .NET, SSH, Matlab, JaWe, XMLSpy, DreamWeaver, Lotus
Programmiersprachen	C++, Java (Servlets, RMI, Applets, Swing), XML, HTML, SQL, Shell Script
Sonstige Fähigkeiten	UML, Kontextfreie Grammatik, Buchhaltung

FREIZEITINTERESSEN

Networking, Gartenarbeit, wandern