



J. Hager-van der Laan, U. Schlein

Konflikte im Alltag von Kliniken, Medizinischen Versorgungszentren und Praxen:

Wie man sie in Chancen verwandelt und nutzt

Haben Missverständnisse und Interessenskonflikte zu deutlichen Kommunikationsstörungen geführt, ist die Zusammenarbeit meist nachhaltig gestört. Oft eskaliert die Situation und führt zu Zerwürfnissen, juristischen Auseinandersetzungen und/oder Kündigungen. Das ist ärgerlich. Dabei verbergen sich in jedem Konflikt auch Chancen für konstruktive Veränderungen.

Konflikte sind im Arbeitsalltag unvermeidlich

Wo Menschen zusammen arbeiten gibt es Konflikte. Es gibt individuelle Interessenslagen, Perspektiven und Einschätzungen, und oft hat jeder noch ganz eigene, meist unausgesprochene Ziele. Schlichte Antipathien können auch zu Konflikten führen, manchmal aus geringsten Anlässen.

Oft gibt es eine längere Vorgeschichte. Die Beteiligten haben schon zuvor ihre Differenzen gespürt, aber Gespräche darüber gab es nicht, weil es meist schwer fällt, solche Themen anzusprechen. Die dazu notwendige Konfrontation ist den meisten zu unangenehm. Viele ziehen es deshalb vor, mit dem schwelenden Konflikt zu leben.

Verschiedene Arten von Konflikten

In Krankenhäusern gibt es, wie anderswo auch, verschiedene Arten von Konflikten. Es gibt *Sachkonflikte*: Wenn es beispielsweise um Stellenerweiterungen, Ausstattung, Bezahlung oder um Pool-

zulagen, Privateinnahmen und gutachterliche Tätigkeiten geht.

Es gibt *organisatorisch-strukturelle Konflikte oder Rollenkonflikte*: Wenn beispielsweise ein Chefarzt sich lediglich für fachliche Fragen verantwortlich

AUTOREN



◀ Dr. Ulrike Schlein

Chirurgin, Beraterin und Coach
Am Bahnhof 1, 34537 Bad Wildungen
E-Mail: info@dr-schlein.de

Jens Hager-van der Laan ▶

Soziologe, Unternehmensberater und Coach
Schillerstraße 15, 10625 Berlin
E-Mail: van-der-laan@t-online.de



fühlt und seine Führungsaufgaben nicht wahrnimmt. Oder wenn im Alltag nicht wirklich klar ist, wer für das Beatmungsregime der Intensivpatienten zuständig ist.

Und es gibt *persönliche bzw. Beziehungskonflikte* in vielfältigen Erscheinungsformen: Missgunst, üble Nachrede, Eifersüchteleien, alle Formen des Liebeszugs; der Fächerkanon der Konfliktmöglichkeiten im Feld des Zwischenmenschlichen ist uns allen vertraut.

Aber in Zeiten von strukturellen Veränderungen im Gesundheitsbereich mit zunehmender Arbeitsverdichtung und wachsenden Anforderungen an die Leistungsträger fehlen oft Zeit und Gelegenheit für klärende Gespräche. Zudem wird unterschätzt, wie sehr zwischenmenschliche Störungen den gemeinsamen Erfolg gefährden können.

Typische Symptome von latenten Konflikten

Störungen im Miteinander sind für geschulte Beobachter frühzeitig erkennbar: Kooperationspartner schauen sich nicht an, sie vermeiden die direkte Ansprache und reagieren mimisch abwertend auf Äußerungen des Gegenübers. Feine, spitze Bemerkungen werden als „Beziehungs-Stecknadeln“ eingesetzt. Auffällig ist auch, wenn um kleine Sachverhalte große Auseinandersetzungen entstehen. Vielfach geht es dann nicht mehr in erster Linie um die Sache, die verhandelt wird, sondern um die Beziehung zwischen den Streitenden, also um die Frage, wer von beiden der Klügere ist oder wer von beiden sich durchsetzt. Das Sachthema wird zum Vehikel für ein Beziehungsthema. Typische Symptome sind auch Verweigerungen bei kleinen Anfragen etwa in Bezug auf eine Dienstplanveränderung oder eine Urlaubsver-

Äußerungen bereits zu wahren Ausbrüchen an Entgegnungen führen. Auch hier ist die Unverhältnismäßigkeit das Signal, dass ein schlummernder Konflikt im Hintergrund schwelt. Von sogenannten ‚kalten‘ Konflikten sprechen wir, wenn lange Zeit nach einer heftigen Auseinandersetzung immer noch eine atmosphärische Störung spürbar ist. Ein direkter Kontakt zwischen den Beteiligten kommt nicht mehr zustande, die Zusammenarbeit liegt darnieder. Oft werden auch minimale Regeln der Höflichkeit nicht eingehalten.

Rollenkonflikte sind manchmal schwer zu erkennen.

Wenn es im Arbeitsleben schwierig wird zwischen zwei Personen, lautet die spontane Diagnose oft: Die eine oder die andere oder gar beide sind irgendwie ‚problematische Persönlichkeiten‘. Dass es zwischen denen Konflikte gibt, braucht einen deshalb nicht zu wundern. Vielen ist dabei nicht bewusst, dass Konflikte im beruflichen Umfeld oft deshalb entstehen, weil sich Menschen in Positionen begegnen, zwischen denen Konflikte geradezu unvermeidlich und manchmal gewollt sind: Vom Verwaltungsleiter beispielsweise wird erwartet, dass in seiner Klinik kostengünstig gearbeitet wird. Der Chefarzt dagegen möchte soviel wie möglich für das Wohl seiner Patienten tun, was mit Aufwand an Material und Personal verbunden ist. Also kann es zwischen den beiden leicht zum Konflikt kommen. Sinn des Konfliktes ist, dass beide um die beste Lösung streiten, nämlich um eine Balance zwischen Patientenzufriedenheit und Wirtschaftlichkeit.

Das zu erkennen ist wichtig, wenn eine Konfliktklärung angestrebt wird. Denn es geht dann nicht um Persönlichkeitspsychologie sondern um Interessen-

Meist kommt man über diesen Weg zu einer befriedigenden Regelung.

Konfliktmoderation ist eine wichtige Führungsaufgabe

Wenn heute die allgemeine Anforderung an Führungskräfte formuliert wird als die Aufgabe, für ihre Mitarbeiter Bedingungen zu schaffen, unter denen diese ihre Aufgaben optimal erfüllen können, dann geht es dabei nicht nur darum, sie mit Räumen, Möbeln und Arbeitsgeräten optimal auszustatten, sondern es geht auch darum, dass im Zwischenmenschlichen reine Luft herrscht. Es ist also auch eine Aufgabe von Vorgesetzten, Konflikte zu erkennen, aufzugreifen und zu ihrer Lösung beizutragen.

Das ist nicht leicht. Den einen oder anderen hindert vor allem sein Harmoniebedürfnis. Einen Konflikt anzusprechen bedeutet Konfrontation, das aber will dieser ja gerade nicht. Und deshalb ist er auch gar nicht daran interessiert, Konfliktsymptome wahrzunehmen und den Konflikt dahinter zu erkennen und zu lokalisieren.

Wie überall so kann sich der Vorgesetzte auch in diesem Fall die Sache leichter machen, indem er es im Hinblick auf die Konfliktklärung zu einer gewissen Meisterschaft bringt. Das ist möglich.

Schritte einer professionellen Konfliktklärung

» 1. Um was für einen Konflikt handelt es sich:

Zuallererst ist es nützlich, sich darüber Klarheit zu verschaffen, um was für einen Konflikt es sich handeln könnte. Denn die Schwierigkeitsgrade sind je nach Konflikt unterschiedlich. Einen Sachkonflikt zu behandeln ist im Vergleich zu einem strukturellen oder Rollenkonflikt

» Es ist also auch eine Aufgabe von Vorgesetzten, Konflikte zu erkennen, aufzugreifen und zu ihrer Lösung beizutragen. «

treten. Die Zahl der kürzeren Arbeitsunfähigkeiten steigt. Es gibt keine Bereitschaft, mit kleineren körperlichen Verletzungen mögliche Arbeiten wie Diktate oder ähnliches zu erledigen. Der gelbe Schein wird abgegeben. Die Rückkehrzeiten sind vage. Der Kontakt wird vermieden.

Eine chronische Konfliktgeschichte zeigt sich oft daran, dass ganz harmlose

klärung und insbesondere darum, dass zwischen den Beteiligten an dem Konflikt ein sachlicher Kompromiss ausgehandelt wird. Natürlich spielen bei der Art und Weise, wie solche Konflikte angegangen werden, immer auch persönliche Eigenarten der Beteiligten eine Rolle. Aber im Focus eines Klärungsversuchs sollte zunächst der Interessenkonflikt stehen.

weniger schwierig und nicht annähernd so heikel, wie die Klärung und Lösungsfindung bei einem zwischenmenschlichen Konflikt. Wer die Unterscheidung treffen kann, weiß, dass er es als Konfliktmoderator bei der Klärung eines Sach- oder Strukturkonflikts leichter hat als bei einem zwischenmenschlichen Konflikt. Und er geht deshalb solche Konflikte

eher an als einen Konflikt, bei dem eindeutig die zwischenmenschlichen Probleme im Vordergrund stehen. Im letzten Fall ist der Vorgesetzte manchmal gut beraten, wenn er einen Experten hinzuzieht. Bei allen Konflikten geht es prinzipiell um ein vergleichbares Vorgehen. Immer sind unterschiedliche Interessen oder Einschätzungen im Spiel. Und es geht darum, zu ermitteln, in welchem Ausmaß sich die Kontrahenten in einem Konflikt, die man manchmal in der Literatur ein wenig hoffnungsvoll als „Konfliktpartner“ bezeichnet, mit ihren Interessen oder Sichtweisen unbedingt durchsetzen wollen oder vielleicht auch bereit sind nachzugeben. Das jedenfalls ist üblicherweise das Ziel eines Konfliktklärsers, unabhängig davon, ob er selbst Beteiligter oder nur der Moderator im Konflikt ist: Es sollte ein Kompromiss gefunden werden. Denn wenn das Ergebnis die Niederlage des einen oder der Triumph des anderen ist, steht die nächste Konfliktauseinandersetzung bereits vor der Tür.

» 2. Was ist das Ziel der Konfliktklärung:

Ein Konfliktmoderator ist gut beraten, wenn er vor der Konfliktklärung versucht zu ermitteln, um welche Interessen oder Hauptbeschwerden es jeweils geht und in welchen Punkten die Kontrahenten eventuell nachgeben könnten, ohne das Gesicht zu verlieren. Also: Was für ein Kompromiss wäre möglich und für beide Kontrahenten verkraftbar? Der sollte dann das Ziel der Verhandlung sein.

» 3. Behutsame Steuerung des Konfliktgesprächs:

Der Konfliktmoderator hat die Aufgabe, jedem der Beteiligten genug Raum zu geben, damit er seine Beschwerde oder seine Anliegen formulieren kann. Und ebenso wichtig ist, jedem der Beteiligten das Gefühl zu geben, richtig verstanden worden zu sein. Das kann geschehen, indem er selbst „aktiv“ zuhört, das heißt: formuliert, was er verstanden hat oder den Kontrahenten bittet, zu sagen, was bei ihm als Hauptbotschaft angekommen ist. Mit seiner behutsamen Steuerung kann er den Druck erheblich reduzieren, weil die Kontrahenten den Eindruck gewinnen, dass sie mit ihren Belangen jeweils ernst genommen werden. Seine Anwesenheit macht es den Beteiligten leichter, ihre Anliegen zu formulieren. Er sorgt dafür, dass derjenige, der mutig genug ist, sich zu äußern, nicht unterbrochen oder sein Beitrag vorschnell abgewertet wird. Das wechselseitige Verstehen zwischen den Kontrahenten ist oft ein mühsamer Prozess. Aber ein gewisser Aufwand lohnt sich hier, weil sich gegen Ende meist auch Lösungswege abzeichnen. Auslösende Fragen sind dann: „Was ist möglich?“ oder: „Womit könnten sie zufrieden sein?“ Oft ist es Aufgabe des Moderators, die Lösungsvorschläge der Kontrahenten noch leicht umzuformulieren, damit sie für den jeweils anderen akzeptierbar werden. Da ist dann manchmal besonderes Geschick erforderlich.

Das Ergebnis

Ergebnis solcher Gespräche sind oft Vereinbarungen oder Entscheidungen. Manchmal werden personelle Veränderungen notwendig; oft reichen aber Absprachen, deren Erfolg nach einer vereinbarten Zeit überprüft werden sollte. Der gesamte Prozess ist zuweilen aufwendig aber meist effizienter und kostengünstiger als ein dauerhaft schwelender Konflikt oder gar eine juristische Auseinandersetzung.

Wir haben hier an eine Konfliktklärung zwischen wenigen Personen gedacht. Das von uns dargestellte Vorgehen ist aber ebenso geeignet für Fälle, in denen beispielsweise ein Konflikt zwischen Untergruppen eines Teams oder einer Abteilung zu bearbeiten ist. Das kann in entsprechenden Workshops oder Qualitätszirkeln geschehen. Allerdings wird es schwierig, wenn die zuständige Führungskraft gleichzeitig moderieren und die eigenen Führungsthemen vertreten muss. In solchen Fällen kann die Zuhilfenahme externer Moderatoren von Nutzen sein.

Artikel bei BDC|Online unter www.bdc.de,
Rubrik Themen|Fortbildung|Führung

PERSONALIA

Dr. med. Klaus Bickel ist neuer Chefarzt der Klinik für Allgemein- und Viszeralchirurgie am St. Georg Klinikum in Eisenach.

Dr. med. Olaf Gühne ist seit Mitte Februar 2009 zweiter Chefarzt in der Chirurgie am Kreis- und Stadt Krankenhaus in Witzenhausen.

Dr. med. Roland Hutzschenreuter ist neuer Chefarzt der Abteilung Allgemein- und Unfallchirurgie an der Pleißenklinik in Werdau.

Dr. med. Marietta Jansen ist seit kurzem Chefärztin der neuen Klinik für Orthopädie und Unfallchirurgie im Albertinen-Krankenhaus in Hamburg-Schnelsen.

Dr. med. Andreas Klose ist seit 1. April Leiter des Medizinischen Versorgungszentrums im St. Josef-Krankenhaus Leverkusen.

Dr. med. Wilhelm Krick ist neuer Chefarzt der Klinik für Allgemein- und Viszeralchirurgie im St.-Johannes-Hospital Varel.

Prof. Dr. med. Gerhard Krönung ist seit 1. April 2009 Chefarzt des neuen Zentrums für Shuntchirurgie an der Stiftung Deutsche Klinik für Diagnostik GmbH in Wiesbaden.

Priv.-Doz. Dr. med. Robert Obermaier ist neuer Chefarzt der Chirurgie am Krankenhaus Weilheim.

Priv.-Doz. Dr. med. Marcus Spies ist seit Oktober 2008 Chefarzt der neuen Klinik für Plastische, Hand- und Wiederherstellungschirurgie am Krankenhaus Barmherzige Brüder in Regensburg

Der Berufsverband der Deutschen Chirurgen gratuliert seinen Mitgliedern zu den Auszeichnungen und Ernennungen.

Prof. Dr. Michael-J. Polonius
Präsident des BDC