

KONFLIKTMANAGEMENT IM KRANKENHAUS

Augen zu und durch ist keine Lösung

Konflikte im Arbeitsumfeld sind belastend. Werden sie nicht gelöst, sind sie mit emotionalen und wirtschaftlichen Kosten verbunden. Doch die Problemlösung erfordert von allen Beteiligten den Mut, sich auch unangenehmen Themen zu stellen. Das ist nicht leicht.

Im Klinikumfeld können sich Konflikte besonders schnell ausweiten. Beginnt ein Konflikt etwa auf der Ebene der Oberärzte, sind schnell auch die Assistenzärzte davon betroffen – z.B. indem sie von den Oberärzten Anweisungen erhalten, die sich widersprechen. Durch ein Hin und Her, die Verunsicherung sowie den vorherrschenden Umgangston wird schließlich auch das Pflegepersonal involviert, da alle in der Patientenversorgung Hand in Hand zusammenarbeiten müssen. Spätestens jetzt beginnt der Konflikt, erste negative Auswirkungen auf den Versorgungsauftrag und die medizinische Leistung zu haben. Diese können z.B. schlechter Informationsfluss, mangelnde Wertschätzung der vorhandenen Kompetenzen und die fehlende konstruktiv-kritische Diskussion von Krankheitsbildern sein.

MÖGLICHE FOLGEN VON KONFLIKTEN AM ARBEITSPLATZ

Bei den Assistenzärzten können die sich widersprechenden Anordnungen zu Verunsicherung führen. Eine mögliche Folge: Um Konflikte zu vermeiden, handeln die Ärzte lieber nicht. Das wiederum zieht eine Einschränkung in der Patientenversorgung nach sich.

Weitere Folgen von ungelösten Konflikten können Untergruppenbildung, Gerüchte und schlechte Nachrede sein. Sie trüben die Stimmung und das Miteinander auf allen Ebenen. Dadurch verschlechtert sich der Umgang mit den Patienten. Aber auch intern hinterlässt die schlechte Stimmung Spuren, denn sie wirkt sich negativ auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter aus. Und das kann verheerenden Folgen haben, schließlich sind unzu-

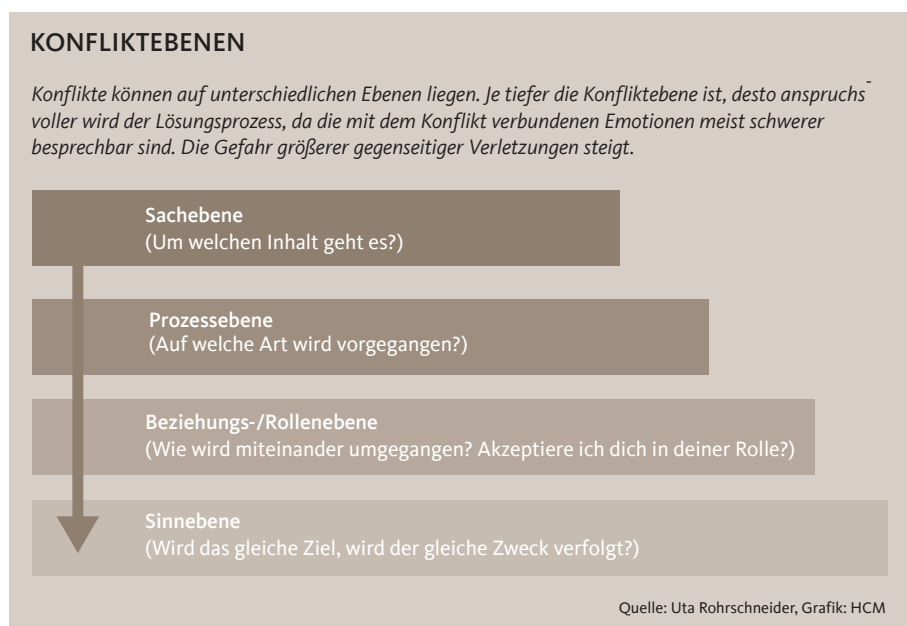


Abbildung: Die Konfliktebenen im Überblick.

friedene Mitarbeiter eher bereit, sich nach einem neuen Job umzusehen. Ungelöste Konflikte am Arbeitsplatz können also der Grund für Abwanderungstendenzen bei den Mitarbeitern sein.

Wie man bei der Konfliktlösung konkret vorgeht, hängt von den Ursachen der Krise ab, der Dauer des Konflikts, den Beteiligten und einer möglichen Verfestigung auf einer bestimmten Konfliktebene (Abb.).

KONFLIKTE IN FÜNF SCHRITTEN ERFOLGREICH BEWÄLTIGEN

Im vorliegenden Fall zog ein Konflikt im Klinikteam alle oben genannten Folgen nach sich. Er schwelte seit mindestens vier Jahren.

Als sich die Situation zu verhärten drohte, strebte der Chefarzt mit Unter-

stützung der Personalabteilung die Lösung des Konflikts an. In fünf Schritten hat das Team den Konflikt schließlich erfolgreich gelöst.

1. Auftragsklärung

Am Anfang der Konfliktlösung stand in der besagten Klinik die Frage, wie hoch die Bereitschaft ist, tatsächlich am Konflikt und seinen Ursachen zu arbeiten und Zeit und Kraft zu investieren. Häufig wünschen sich die Beteiligten zwar die Lösung

UTA ROHRSCHEIDER

Geschäftsführende Gesellschafterin der grow.up. Managementberatung,
Kontakt: info@grow-up.de



eines Problems, diese soll dann aber möglichst schnell und schmerzfrei „in der OP-Pause“ erfolgen. Doch ein Konflikt, der bereits vier Jahre in einer Abteilung schwelt, lässt sich nicht mal eben in zwei Stunden lösen. Um den Konflikt tatsächlich lösen zu können, muss deshalb zunächst hinterfragt werden, was der konkrete Auftrag ist.

2. Situationsanalyse in Einzelgesprächen

Sind Auftrag und Ziel geklärt, geht es darum, einen Eindruck von der Gesamtsituation, die über die individuelle Wahrnehmung des Auftraggebers hinausgeht, zu gewinnen. Konfliktwahrnehmungen sind sehr subjektiv und je nach Perspektive und Rolle in der Auseinandersetzung unterschiedlich. Um die unterschiedlichen Sichtweisen zu erfassen, wurden Interviews mit allen Beteiligten geführt. Hier wurde die Sicht der Beteiligten erfragt: Wie stellt sich der Konflikt aus Sicht der einzelnen Beteiligten dar? Wie lange besteht er? Wer ist beteiligt? Was wurde bisher mit welchem Ergebnis unternommen?

3. Bereitschaft zur Konfliktlösung

Anschließend wurden die involvierten Teammitglieder mit den Ergebnissen der Interviews konfrontiert. Ziel war es, die Konsequenzen des Konflikts ins Bewusstsein zu rufen und ein Gesamtbild der Situation zu vermitteln.

Eine Konfliktlösung kann nicht angeordnet werden. Zu groß ist sonst die Gefahr, dass Einzelne sich heraushalten, nicht sagen, was sie wirklich denken und fühlen, nur „Lippenbekenntnisse“ abgeben, sodass der ungelöste Konflikt letztendlich schnell wieder aufbricht. Ihre Bereitschaft zur Lösung des Konflikts dokumentierten die Teilnehmer mit ihrer Unterschrift auf einem großen Plakat.

4. Workshops zur Konfliktlösung

Mit dem klaren Commitment aller Mitarbeiter konnten im nächsten Schritt Workshops durchgeführt werden. Dabei diskutierte das Team u.a., was ihm hinsichtlich der Kernkonfliktfelder gut gelingt und was nicht. Die Diskussion war lebhaft und förderte die bestehenden Konflikthintergründe zu Tage. Auf diese

Weise wurden sie diskutier- und lösbar und konkrete Vereinbarungen zum Verhalten und zur Zusammenarbeit wurden getroffen – aber nur solche, die wirklich umsetzbar sind. Für jede Vereinbarung wurde ein Themenverantwortlicher benannt, der den Auftrag erhielt, zu beobachten, ob die Absprache eingehalten wird, und dem Team und einzelnen Mitgliedern hierzu Feedback zu geben.

5. Dranbleiben und weitermachen

Für alle Vereinbarungen aus den Workshops wurde ein sechsmonatiger Zeitraum zur Umsetzung vereinbart. Währenddessen sollte das Team prüfen, ob die Vereinbarungen zu den gewünschten Verbesserungen im Alltag führen oder nachzubessern sind. Alle vier Wochen erfolgte in einem kurzen Meeting eine Reflexion über die aktuelle Zusammenarbeit. Durch den Gesamtprozess verbesserte sich die Kommunikation zunehmend. Die Bereitschaft stieg, auch kritische Themen und Ereignisse offen zu besprechen und die Kollegen direkt anzusprechen, um Vorkommnisse zu klären.