

Brennpunkt HR

Fachpublikation von Lodhiamedics zu Personalfragen im Healthcare-Sektor

Jahrgang 2013 – Ausgabe 2

Mobbing

von **Werner Schumacher-Wöltje**,
Hannover

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

in dieser Ausgabe widmen wir uns einem Thema, mit dem wir tagtäglich zu tun haben. Jeder von uns hat bereits Situationen im Arbeitsleben erlebt, die durchaus als Mobbing zu bezeichnen sind. An dieser Stelle ist die Begriffsdefinition von Mobbing zunächst zu klären:

„Mobbing ist ein Geschehenprozess in der Arbeitswelt, in

dem destruktive Handlungen unterschiedlicher Art wiederholt und über einen längeren Zeitraum gegen Einzelne vorgenommen werden, welche von den Betroffenen als eine Beeinträchtigung und Verletzung ihrer Person empfunden werden und, dessen ungebremster Verlauf für die Betroffenen grundsätzlich dazu führt, dass ihre psychische Befindlichkeit und Gesundheit zunehmend beeinträchtigt werden, ihre Isolation und Ausgrenzung am Arbeitsplatz zunehmen, dagegen die Chancen auf eine

(weiter auf Seite 2)

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

ein stürmisches erstes Halbjahr liegt hinter uns: Die Debatte um die vorhandenen und notwendigen Sprachkenntnisse von Ärzten und Pflegern, die aus dem europäischen Umland nach Deutschland kommen, hat ebenso an Fahrt aufgenommen, wie die Frage, welche Personalbindungsinstrumente Kliniken in Anschlag bringen können, um vorhandene Fachkräfte nicht nur zu halten, sondern die vorhandenen Personalpotentiale optimal zu entwickeln.

Darüber hinaus ist die finanzielle

Situation vieler Kliniken nach wie vor angespannt und viele stehen vor dem ökonomischen Aus. Die Trägerschaft der Krankenhäuser wechselt auch 2013 häufig, was auch auf die angestellten Ärzte und Pfleger Auswirkungen hat. Die Personalsituation in Krankenhäusern ist also nach wie vor unruhig. Wo Unruhe herrscht, da sind Konflikte oft nicht weit entfernt. Und aus diesem Grund haben wir uns entschieden die aktuellen Ausgabe dem Thema Mobbing zu widmen.

Die Linie zwischen alltäglichen Konflikten am Arbeitsplatz hin zum systematischen Mobbing ist



Mobbing kann im schlechtesten Fall zur hoher FPersonalfluktuation führen – den Schaden haben am Ende mehrere.



Navid Lodhia,
Lodhiamedics,
Göttingen

für Personaler und Betroffenen oft auf den ersten Blick nicht klar zu ziehen, weshalb eine genaue Auseinandersetzung mit diesem Thema fruchtbar ist.

Ich wünsche Ihnen eine erhellen- de Lektüre und freue mich auf Ihr Feedback unter:

brennpunkt-hr@lodhiamedics.de

Ihr
Navid Lodhia

zufriedenstellende Lösung schwinden und der regelmäßig im Verlust ihres bisherigen beruflichen Wirkbereichs endet.“

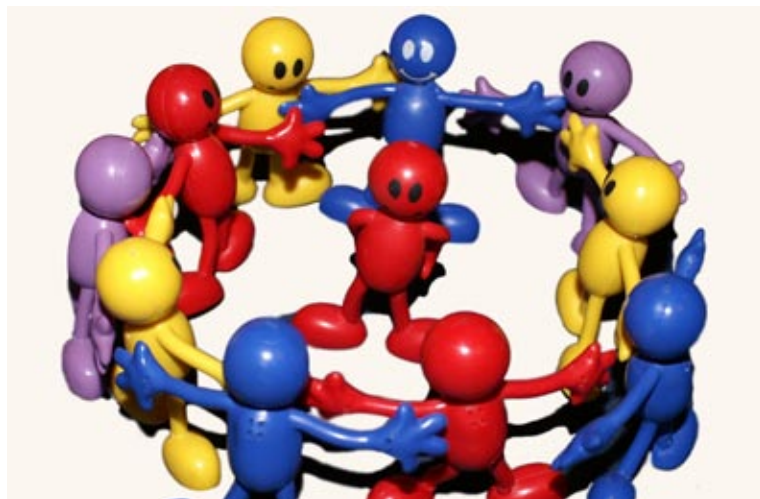
Folgende Handlungen erfüllen den Tatbestand des Mobbing:

1. Angriffe gegen die Arbeitsleistung und das Leistungsvermögen
2. Angriff gegen den Bestand des Beschäftigungsverhältnisses
3. Destruktive Kritik
4. Angriffe gegen die soziale Integration am Arbeitsplatz
5. Angriffe gegen das soziale Ansehen im Beruf
6. Angriffe gegen das Selbstwertgefühl
7. Angst, Schreck und Ekelerzeugen
8. Angriffe gegen die Privatsphäre
9. Angriffe gegen die Gesundheit und körperliche Unversehrtheit

oder Beleidigungen gekennzeichnetes Umfeld geschaffen wird.“² Anfang der 90er Jahre machte Leymann in Schweden eine Umfrage bezüglich der Verbreitung von Mobbing. Dafür verwendete er einen standardisierten Fragebogen: Leyman Inventory of Psychological Terrorization (LIPT), der 45 Mobbing-Varianten enthält und befragte damit über 3000 Berufstätige im Alter von 18 bis 65 Jahren. Daraus ergab sich:

„Jede vierte Person läuft Gefahr, zumindest einmal während ihres Berufslebens ein halbes Jahr lang Mobbing-Opfer zu sein.“ (Leymann 1993)³

Daraus ist zu schlussfolgern, dass Mobbing häufiger vorkommt, als angenommen wird. Nun ist zu prüfen, ob es sich in Einzelfällen



Ausgrenzung und Isolation ist nur eine Form von Mobbing am Arbeitsplatz.

10. Versagen von Hilfe¹

In der Literatur werden die Definitionen Sinn entnehmend betrachtet. Der direkte Bezug zu dieser Definition findet sich im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz: „§ 3 Begriffsbestimmungen, Absatz 3 : eine Belästigung ist eine Benachteiligung, wenn unerwünschte Verhaltensweisen die mit einem in § 1 genannten Grund im Zusammenhang stehen, bezwecken oder bewirken, dass die Würde der betreffenden Person verletzt und ein von Einschüchterungen, Anfeindungen, Erniedrigungen, Entwürdigungen

um Konflikte handelt. Konflikte werden von den Betroffenen Parteien negativ empfunden, bieten dennoch die Chancen auf Entwicklung, wenn die Themen entpersonalisiert und bearbeitet werden können. Dieser Prozess bedingt eine Reihe von starker Veränderungen im Empfinden, Denken und Verhalten der Konfliktparteien.“⁴

Werkmann-Karcher konstatiert, dass eine Beteiligung an einem Konflikt ein Stressor ist, und von den Beteiligten als solcher wahr-

Konflikte werden von den Betroffenen Parteien negativ empfunden, bieten dennoch die Chancen auf Entwicklung, wenn die Themen entpersonalisiert und bearbeitet werden können.

Sprachgewirr



Hatten Sie in letzter Zeit das Gefühl ihr Krankenhaus liegt im Irak genauer gesagt in Babylon? Wenn das zur Zeit übliche Sprachgewirr in Krankenhäusern zu Lasten der Patienten und des harmonischen Miteinanders auf der Station geht ist es Zeit zu handeln!

Immer erneutes Beschulen von Fachkräften und Kollegen ist auch keine Lösung. deshalb bietet Lodhiamedics Ihnen zusammen mit unseren Partnern von der MedaF eine unverbindliche und kostenfreie Erstberatung per Telefon.

Schicken Sie uns einfach eine kurze E-Mail an Sprachgewirr@Lodhiamedics.de und wann wir Sie erreichen können und ich bin mir sicher, dass wir Ihnen einen Tipp geben können, wie Sie den gordischen Knoten Ihres Sprachgewirrs zerschlagen können.

genommen wird. Für Außenstehende können sich daraus positive Impulse für neue Entwicklungen ergeben. Aus der Wahrnehmung der betroffenen wird es als Zumutung empfunden, da sie sich der Situation nicht entziehen können.¹

In der arbeitsrechtlichen Betrachtung ist anzumerken, dass der Tatbestand des Mobbing selbst kein Straftatbestand ist, aber die einzelnen Handlungen durchaus Straftatbestand darstellen können. Desweiteren sind die Regelungen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes zu beachten, die weitaus früher zum Tragen kommen. Es ist anzuraten, die Mobbinghandlungen zu dokumentieren um den Nachweis der Wiederholung und der Nachhaltigkeit führen zu können. Es empfiehlt sich hier den Betriebsrat oder Personalrat mit zu involvieren. Gemäß § 75 BetrVG haben Arbeitgeber und Betriebsrat darüber zu wachen, dass alle im Betrieb tätigen Personen nach den Grundätzen von Recht und Billigkeit behandelt werden, insbesondere, dass jede Benachteiligung von Personen aus Gründen ihrer Rasse oder wegen ihrer ethnischen Herkunft, ihrer Abstammung oder sonstigen Herkunft, ihrer Nationalität, ihrer Religion oder Weltanschauung, ihrer Behinderung, ihres Alters, ihrer politischen oder gewerkschaftlichen Betäti-

gung oder Einstellung oder wegen ihres Geschlechts oder ihrer sexuellen Identität unterbleibt.²

Für Führungskräfte ist zu beachten, dass ein „wegschauen“ bei einem Mobbingtatbestand zur Vernachlässigung der Für-

Zu beachten ist, dass, solange der Mobbende sich weiterhin im sozialen Umfeld des Gemobbten befindet, sich die Handlungen fortsetzen werden und es zur Demotivation des Umfeldes führt.

sorgepflicht führt und in der Folge zu Schadensersatzansprüchen berechtigt. Um dieses zu vermeiden sind zum einen eine gute Prävention geboten und zum anderen Interventionen zu entwickeln, die zielführend sind. Es sollte eine

betriebliche Ansprechperson zur Verfügung stehen als Mobbingbeauftragter, es sollten externe Berater zur Supervision hinzugezogen werden um die Neutralität zu gewährleisten. Mitarbeiter sollten geschult werden, im Hinblick auf den Umgang miteinander. Betriebsvereinbarungen und Commitments sorgen für die tatsächliche Umsetzung. Es sollten Transferkontrollen durchgeführt werden und Teambuildende Maßnahmen durchgeführt werden. Es sollten in jedem Fall arbeitsrecht-

liche Maßnahmen gegen die Mobbenden ergriffen werden die über Abmahnung, Versetzung bis hin zur Kündigung reichen. Zu beachten ist, dass, solange der Mobbende sich weiterhin im sozialen Umfeld des Gemobbten befindet sich die Handlungen fortsetzen werden und es zur Demotivation des Umfeldes führt.

Um Mobbingfälle identifizieren zu können sollten Führungskräfte auf die Fluktuationsrate in den Abteilungen achten. Hier können sich Indikatoren für Mobbing abzeichnen. Vor dem Hintergrund der Personalkostensituation ist festzustellen, dass nicht verhindertes Mobbing zu hohen Personalkosten führt, die durch gesundheitliche Ausfallzeiten des Gemobbten, so wie Personalbeschaffungskosten im Falle der Fluktuation begründet sind.

1) Der folgende Text entstammt der Zeitschrift „Arbeitsrecht im Betrieb“

2) S. § 3, Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, (Arbeitsgesetze 2011), S. 73

3) vgl. Leymann, 1993b, S 98 ff

4) vgl. Glasl 2008 in Werkmann –Karcher-Rietiker, Angewandte Psychologie für das Human Resource Management, S 379

5) vgl. Werkmann –Karcher, Angewandte Psychologie für das Human Resource Management, S 379

6) S. § 75 Betriebsverfassungsgesetz, (Arbeitsgesetze 2011), S. 632

Wenn Arbeit krank macht

Drei praxisnahe Fallbeispiele mit rechtlichen Aspekten

Von Jan-Thomas Ockershausen, Göttingen

Herr A. arbeitete seit langem in einer großen Firma. Nach einer Versetzung fällt ihm auf, dass seine Kolleginnen und Kollegen sich nach und nach von ihm zurückziehen. Auf einmal gehen diese alleine essen, ohne ihn zu fragen, ob er mitkommen will. Nach und nach wird Herr A. immer mehr isoliert, bis schließlich keiner im Betrieb mehr mit ihm spricht. Wenn er ins Zimmer kommt, werden Gespräche abrupt unterbrochen und die Kollegen fangen an, hinter seinem Rücken anfangen zu tuscheln. Herr A. wird schließlich immer unsicherer, er leidet an Schlafstörungen und Depressionen.

Herr P., der in einem mittelständischen Unternehmen arbeitet, bekommt einen neuen Vorgesetzten. Bei diesem hat er auf einmal das Gefühl, dass er nichts mehr richtig machen kann. Ständig wird er von dem Vorgesetzten kritisiert. Mal arbeitete Herr P. zu langsam, ein anderes Mal soll er flüchtig gewesen sein, dann wiederum werden seine Arbeitsergebnisse als falsch abqualifiziert. Dabei wird die Kritik immer unsachlicher. Herr P. hat schließlich schon, wenn er den Betrieb betritt, Angst, wieder etwas falsch zu machen, er kann sich nicht mehr richtig konzentrieren und macht dadurch wiederum Fehler, die ihm vorgehalten werden. Schließlich ist Herr P. dem Arbeitsalltag überhaupt nicht mehr gewachsen. Er wird arbeitsunfähig und sein Arzt verschreibt ihm eine Kur.

Die Firma, in der Herr K. arbeitet, möchte Arbeitskräfte abbauen. Nachdem Herr K. es abgelehnt hat, einen Aufhebungsvertrag zu unterschreiben, werden ihm von seinem Vorgesetzten nach und nach die Aufgabenbereiche entzogen. Auf einmal sind andere Mitarbeiter für die Tätigkeit zuständig, die Herr K. zuvor erledigt hat. Herr K. fühlt sich immer mehr unterfordert, er hat das Gefühl, nicht mehr gebraucht zu werden. Zudem fällt ihm auf, dass er von der Kommunikation im Betrieb praktisch abgeschnitten ist. E-Mails werden ihm nicht mehr übermittelt, Arbeitsmaterialien und Informationen bekommt er, wenn überhaupt, nur noch spärlich. Herr K. gibt schließlich auf und unterzeichnet den Aufhebungsvertrag.

Kommen Ihnen diese Fallbeispiele bekannt vor? Fühlen auch Sie sich in Ihrem Betrieb isoliert oder haben Sie sogar das Gefühl, dass Ihre Mitarbeiter Ihnen feindlich gegenüberstehen? Haben Sie den Eindruck, dass Ihr Vorgesetzter Ihre Arbeit systema-

tisch schlecht macht oder fühlen Sie sich von Ihrem Arbeitgeber bewusst über- oder unterfordert?

Wenn Sie diese Fragen bejahen können, dann haben Sie möglicherweise mit einem Verhalten zu kämpfen, das gemeinhin als „Mobbing“ bezeichnet wird. Bedauerlicherweise ist dies kein Einzelfall. Im Gegenteil, Mobbing scheint mittlerweile fast schon ein Volkssport geworden zu sein.

Der Arbeitsrechtler definiert Mobbing mit einer fortgesetzten, aufeinander aufbauenden oder inei-

Dabei gibt es zum einen das „horizontale Mobbing“, bei dem der Betroffene durch Kollegen und Mitarbeiter drangsaliert wird, zum anderen das „vertikale Mobbing“, bei dem ein oder mehrere Vorgesetzte systematisch auf einen Mitarbeiter einwirken.

ander übergreifenden, der Anfeindung, Schikane oder Diskriminierung dienenden Verhaltensweise, die nach ihrer Art und ihrem Ablauf einer übergeordneten, von der Rechtsordnung nicht gedeckten Zielsetzung dient und in ihrer Gesamtheit das allgemeine Persönlichkeitsrecht, die Ehre oder die Gesundheit des Betroffenen verletzt. Dabei gibt es zum einen das „horizontale Mobbing“, bei dem der Betroffene durch Kollegen und Mitarbeiter drangsaliert wird, zum anderen das „vertikale Mobbing“, bei dem ein oder mehrere Vorgesetzte systematisch auf einen Mitarbeiter einwirken.

Die Auswirkungen bei den Opfern sind immens. Diese reichen von Kopfschmerzen oder Schlafstörungen bis hin zu körperlichen Krankheiten und Depressionen. Nicht selten ist ein Wechsel des Arbeitsplatzes oder aber zumindest eine Versetzung innerhalb des Betriebes erforderlich, um wieder eine angemessene Arbeitsatmosphäre zu kreieren.

Das Hinterhältige bei Mobbing ist, dass häufig hin-
(weiter auf Seite 5)



Jan Thomas Ockershausen ist Rechtsanwalt in Göttingen und Fachanwalt für Arbeitsrecht.

ter dem Rücken des Opfers agiert wird. Es werden bewusst Gerüchte oder Unwahrheiten gestreut. Manchmal wird auch einfach getuschelt und das Opfer wird schlecht gemacht. Wer mobbt, kämpft selten mit „offenem Visier“. Meistens dauert es daher auch eine Weile, bis das Mobbingopfer überhaupt mitbekommt, dass es systematisch im Betrieb isoliert und angefeindet wird. Häufig reagieren Betroffene dann dadurch, dass sie zunächst versuchen, die Erscheinungsform des Mobblings zu ignorieren. Später dann stellen sie eher sich selber in Frage, als dass sie die Arbeitssituation als fehlerhaft empfinden.

Ein erster wichtiger Schritt zu Bewältigung einer Mobbingssituation ist es daher, zu erkennen, dass eine solche überhaupt vorliegt. Dann gilt es, den Verursacher ausfindig zu machen und diesen mit einem direkten Gespräch zu konfrontieren. Häufig ist es nämlich so, dass Personen, die Mitarbeiter mobben, selbst unsicher sind und deswegen aggressiv gegen andere vorgehen. Häufig suchen sie auch einen Sündenbock für eigenes Fehlverhalten oder sie haben schlicht Angst, dass ihre eigene Unzulänglichkeit offen gedeckt wird und dass sie dadurch an Autorität verlieren. Wer sich in solchen Situationen selbstbewusst wehrt und deutlich macht, dass er kein „bequemes Opfer“ ist, hat gute Möglichkeiten, dass der Täter seine Verhaltensweise ändert. In jedem Fall aber ist es erforderlich, dass die Sachverhalte, die den Betroffenen beeinträchtigen, genau festgehalten werden. Es ist wichtig, dass sich die Opfer bei jeder Mobbingtacke Notizen machen, aus denen hervorgeht, welches beeinträchtigende Ereignis wann genau von

welchen Beteiligten ausging und ob es evtl. Zeugen gibt. Auch die genaue Verhaltensweise des Täters sollte notiert werden. Ein solches „Mobbingtagebuch“ kann – wenn gerichtliche Hilfe in Anspruch genommen wird – wertvolle Anhaltspunkte für den Anwalt liefern. Denn Mobbing ist durchaus eine rechtlich relevante Handlung.

Die Auswirkungen, die Mobbing hat, sind nämlich nicht nur für den Betroffenen beachtlich. Die volkswirtschaftlichen Schäden, die durch Mobbing entstehen, zum Beispiel höhere Krankenstände, häufige Arbeitsplatzwechsel, geringe Effizienz und Produktivität, sind dramatisch. Trotz der hohen Dunkelziffer wird der gesamte Volkswirtschaftliche Schaden mit bis zu 55 Mrd. Euro/Jahr beziffert.

Um den entgegenzuwirken, hat der Gesetzgeber dem Mobbingopfer wirkungsvolle Justizwerte an die Hand gegeben. Diesem stehen Ansprüche gegen den Täter zu, dass dieser die Mobbingmaßnahmen unterlässt, ggf. kann sogar ein Schmerzensgeld verlangt werden. Auch gegen den Betrieb hat das Opfer einen Anspruch auf Unterstützung. Diese Rechte können und sollten im Einzelfall auch gerichtlich mit Hilfe eines Anwaltes durchgesetzt werden.

Wer sich gemobbt fühlt, sollte daher unbedingt einen Fachanwalt für Arbeitsrecht aufsuchen, der mit Mobbingssituationen vertraut ist. Dieser kann nicht nur in menschlicher Hinsicht die nötige Unterstützung bieten, sondern auch rechtlich gegen die Täter vorgehen. So kann häufig auch ohne Hilfe des Gerichtes ein angenehmes und produktives Arbeitsklima wiedererlangt werden.

Verbesserte Mitarbeiterzufriedenheit durch professionelles Konfliktmanagement

von Prof. Dr. Edda Weimann, Berlin

Für den Leiter einer Abteilung, Klinik oder des Krankenhauses stellt der Umgang mit Konflikten eine Schlüsselqualifikation dar. Er muss die Fähigkeit haben Konflikte zu erkennen, zu bewerten und zu lösen. Der klassische Verlauf eines Konfliktfalls sollte ihm bekannt sein, um diesen zur Konfliktbewältigung zu nutzen. Hierbei ist es unabdingbar, dass ihm die notwendigen Werkzeuge für die Konfliktbewältigung zur Verfügung stehen. Er muss einen Kompetenz- und Handlungsbereich haben, die für eine effiziente



Prof. Dr. Edda Weimann

Konfliktlösung notwendig sind. Der Rückhalt und die Hilfestellung übergeordneter Hierarchiestufen sind notwendig.

Werden Konflikte aus dem Konfliktteam heraus nach oben weitergetragen, verliert der Konfliktleiter seinen Handlungsspielraum. Es droht eine weitere Eskalation des Konfliktes. Wendet sich jeder bei Meinungsverschiedenheiten sofort an den hierarchisch Vorgesetzten oder die Krankenhausleitung, wird der Konflikt auf einer höheren Ebene

(weiter auf Seite 6)

ne entschieden. Damit liegt kein effektives Konfliktmanagement vor und die Gruppe hat für die Zukunft nichts gelernt.

Konflikte gehören zum normalen Arbeitsalltag. Konfliktmanagement unterdrückt keine Konflikte, sondern zeigt auf, wie sie professionell gemanagt werden und wie »normal« und natürlich mit ihnen umgegangen wird. Von einem Konflikt wird gesprochen, wenn eine schwerwiegende Störung im zwischenmenschlichen oder im Sachbereich vorliegt. Konflikte können zwischen einzelnen Personen oder innerhalb eines Teams auftreten und vielfältige Ursachen haben. Es gibt beispielsweise Konflikte zwischen leistungsstarken und -schwachen Mitgliedern, Machtkonflikte zwischen Chefarzt und Oberärzten, Informationsunterschiede oder -defizite, Rivalität oder Neid, Interessenkonflikte oder einen Mangel an sozialer Kompetenz. Klassische Konfliktarten sind Ziel-, Lösungs-, Ressourcen-, Rollen-, Werte- und zwischenmenschliche Konflikte. Beispielsweise liegen bei Rollenkonflikten unterschiedliche Rollenerwartungen zugrunde, z. B. Frauen haben sich in einer patriarchalen Gesellschaft unterzuordnen. Bei Wertekonflikten führen unterschiedliche Wert und Normvorstellungen verschiedener Nationalitäten oder auch Organisationen zu einem Konflikt. Konflikte können auf der Sachebene (substantielle Konflikte: u. a. Diskrepanz zwischen Aufgaben und persönlicher Orientierung, Ablehnung der Arbeitsmethoden oder Verhaltensweisen) oder auf der Beziehungsebene (affektive Konflikte: u. a. Cliquenbildung im Team, Kampf um Macht und Status) lokalisiert sein. Im Rahmen des Konfliktmanagements ist es wichtig, Konfliktpotenziale rechtzeitig zu erkennen.

Anzeichen für sich abzeichnende Konflikte können z. B. sein:

- Sachliche Auseinandersetzung

- erfolgen mit großer Heftigkeit
- Gruppenbildung im Team, die nicht bereit sind, nachzugeben
- Abfällige Äußerungen oder feindseliges Auftreten gegenüber Gruppenmitgliedern
- Misstrauen unter den Mitarbeitern
- Teammitglieder bringen keine eigenen Ideen ein und vermeiden Konflikte

Aber nicht in jedem Konflikt muss interveniert werden. Oftmals genügt ein wertschätzendes Zuhören der Konfliktparteien. Einzuzugreifen ist, wenn negative Auswirkungen von Konflikten



Eine entwickelte Streitkultur bringt der Organisation Vorteile

entgegengewirkt werden muss. Dies gilt, wenn die Arbeitsqualität oder Patientenversorgung darunter leiden. Dabei ist zwischen Konfliktmanagement und Konfliktlösung zu unterscheiden. Wobei das Konfliktmanagement nicht grundsätzlich jeden Konflikt unterbindet, beinhaltet der Begriff Konfliktlösung die Reduktion, Eliminierung und Beendigung jeglicher Arten von Konflikten. Ist nun eine erfolgreiche Klinik die Klinik, die wenige Konflikte hat und oder die sofort gelöst werden? Mitnichten: Eine innere Streitkultur ist ein wichtiger Bestandteil und die zielgerichtete Lösung als innovativer Pfeiler in der Unternehmenskultur zu sehen. Dadurch unterscheiden sich die beiden Begriffe Konfliktmanagement und Konfliktlösung grundsätzlich: Das Konfliktma-

nagement gibt dem Unternehmen Werkzeuge in die Hand, mit Konflikten positiv umzugehen und sie als Kapital für ein Unternehmen zu nutzen. Zudem soll durch gezieltes Konfliktmanagement das Lernen aus Konflikten und damit die Weiterentwicklung eines Unternehmens und des Teams ermöglicht werden. Konflikte sind wertvoll für Unternehmen und Teams, wenn mit ihnen professionell umgegangen wird und Unternehmen und Team daraus etwas lernen (de Church 2001). Das ständige Lernen einer Organisation und eines Krankenhauses ist auch beim Konfliktmanagement essentiell (Weimann 2012).

Was ist nun ein Konflikt, in den man eingreifen muss? Es gibt zum einen Gruppenkonflikte im Krankenhaus, die das Betriebsklima stören. Es gibt aber auch interpersonelle Konflikte, bei denen zwei Kollegen zum Beispiel nicht mehr miteinander kommunizieren. Dies hat Auswirkungen auf die Umgebung, aber auch auf eine effiziente und vertrauensvolle Patientenversorgung. Dort können Sie als Personalverantwortlicher nicht wegschauen („Die raufen sich schon zusammen“, „Das ist ein hoffnungsloser Fall“ „Wir ignorieren es einfach.“). Als Person mit Führungsverantwortung sind Sie direkt gefragt und gefordert.

Desweiteren lassen sich substantielle und affektive Konflikte unterscheiden. Will man Konflikte in gute und schlechte einteilen, könnte man substantielle in „gute“ und affektive in „schlechte“ Konflikte unterteilen. Substantielle Konflikte betreffen Konflikte zwischen Teammitgliedern, die die Inhalte aber auch die Arbeitsqualität betreffen. Dies können Unterschiede in der grundsätzlichen Auffassung, von Ideen und Überzeugungen sein. Affektive Konflikte resultieren aus interpersonellen Unterschieden

(weiter auf Seite 7)

teren einzelner Teammitglieder. Diese Art von Konflikten hat negative Auswirkungen auf die Team- und Arbeitsqualität. Dies ist Aufgabe eines erfolgreichen Konfliktmanagements: Frustrationen, Rückzug, Demotivation und verschlechterte Arbeitsleistungen müssen vermieden werden.

Was wären nun die ersten Schritte? Fragen Sie die einzelnen Kontrahenten nach Lösungsmöglichkeiten, was sie von dem anderen erwarten und zu geben bereit sind. Schon häufig hat ein Beratungsgespräch durch verständnisvolles Zuhören Lösungswege eröffnet (Thomann 2010). Bei einer konstruktiven Konfliktlösung sollte zunächst der Leiter und das Team versuchen, das Problem und den Konflikt intern zu

dienstleitung oder hierarchisch Höhergestellten regelmäßig über die jeweilig besprochenen Interna und persönliche Einschätzung berichten (müssen) oder gar die Probleme einer Abteilung im Haus weitererzählen.

Die Beteiligten eines Konfliktes sollten wissen, wie wichtig das zu führende Gespräch ist. Ziel ist es, dass ein gutes Ergebnis für beide Konfliktparteien, aber auch für das Krankenhaus und für die Abteilung gefunden wird. Wichtig ist es bei Konflikten immer wieder deutlich zu machen, dass es keine Gewinner und Verlierer geben wird, beide Seiten Zugeständnisse machen und aufeinander zugehen müssen. Die goldenen Regeln der Gesprächsführung, die für die Konfliktlösung essentiell

- Verletzen Sie nicht und respektieren Sie den persönlichen Schutzschild!

Wenn das Problem zu groß erscheint, gliedern Sie es in verschiedene kleinere Teilprobleme auf. Zwei Drittel des Konflikt-Eisbergs kommen nicht zur Sprache und sind unbewusst bzw. emotional verankert.

In einem Konfliktfall mit anschließenden Dialog können Sie sich von den drei Ks leiten lassen: Kurz, konkret und konstruktiv. Halten Sie Ihre Stimme emotionsfrei. Streben Sie eine nach vorwärtsgerichtete Lösungssuche an. Wertschätzung, Freiräume und Rückzugsräume lassen sind wichtige Randsteine, die nicht übertreten werden sollten. Dennoch symbolisieren Konflikte häufig Eisberge (Abb. 1): Nur maximal ein Drittel der über Wasser sichtbaren Masse kommen zur Sprache. Erfolgreiche Abteilungen und Krankenhäuser achten darauf, dass die Masse unter Wasser nicht unübersichtlich wird und das Krankenhaus und die Abteilung manövrierfähig bleibt.

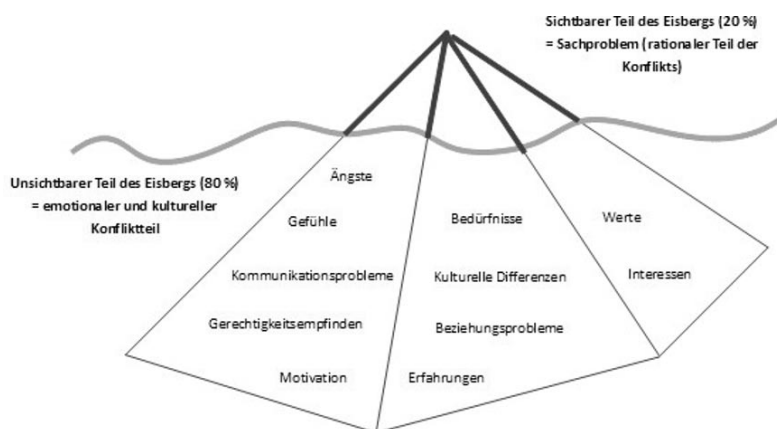


Abb. 1 - Eisbergkonflikt

lösen, ohne die Problempunkte nach außen zu tragen. Gelingt dies nicht, könnten Sie einen internen, geschulten Mediator hinzuziehen, sofern es jemanden mit entsprechender Expertise gibt.

Dieser sollte zur Aufgabe haben, eine Analyse der Probleme gemeinsam mit den beteiligten Parteien zu erarbeiten und eine gemeinsame Lösung anzustreben. Dabei ist eine neutrale Verhandlungsposition zu wählen. Diese Person ist zur Verschwiegenheit verpflichtet. Sie sollte nicht einem übergeordneten Gremium wie der Geschäftsführung, der Pflege-

sind, sollten allen Krankenhausmitarbeitern bekannt sein und angewendet werden. Diese lauten:

- Klären Sie Ihre partnerschaftliche Beziehung!
- Vermeiden Sie Emotionen!
- Schüren Sie keine Angst!
- Haben Sie Respekt vor der „Gesichtsverlustzone“!
- Vermeiden Sie das Hochskalieren von Konflikten!
- Zeigen Sie den Konfliktparteien Ihre Wertschätzung!
- Lassen Sie Freiräume zu und treiben Sie den anderen nicht in die Enge!

Die Mechanismen der Konfliktbearbeitung sollten von allen Teammitgliedern systematisch erlernt werden. Zum Erlangen dieser Fähigkeit ist das Hinzuziehen eines externen Coachs empfehlenswert, der dem Team Fähigkeiten der Konfliktbearbeitung und -bewältigung näher bringt. Trotz erfahrenen und gut ausgebildetem Leiter oder Chefarzt gilt der Prophet im eigenen Land häufig nicht viel. Das Team kann manchmal besser von extern vermittelten Erfahrungen profitieren, da sie „neutral“ erscheinen.

Fallbeispiel:

Der neue Oberarzt, so beschwerten sich die anderen Kollegen, würde ungern Teamaufgaben übernehmen. Zudem würde die Gestaltung des Dienstplans mit ihm große Probleme bereiten. Sie treten mit der Forderungen an den Chef heran, dem Kollegen in der Probezeit zu kündigen, ansonsten würden sie kündigen, Alternativen auf dem Markt gäbe es genügend. Eine Analyse des eigenen Anteils oder der Situation findet nicht statt, der Kollege wird pauschal als „schwierig“ bezeichnet und eine weitere Zusammenarbeit als nicht möglich angesehen. Das Problem wird von den Oberärzten zudem der Krankenhausleitung vorgetragen. Diese entlässt, ohne auf die Vorschläge des Chefarztes zu hören, den Oberarzt in der Probezeit. Der Chefarzt fühlt sich übergangen und nicht wahrgenommen. Die Oberärzte sind zufrieden über die Erfüllung ihrer Forderung, dann aber zunehmend unzufrieden über die höhere Dienstbelastung, Bewerber für die Oberarzt-

(weiter auf Seite 8)

stelle schrecken zurück, als sie von der Kündigung hören. Für alle Mitarbeiter und die Klinik wurde keine konstruktive Lösung erzielt. Zudem hat das Team nicht gelernt, wie sie den Konflikt professionell als „win-win“ Situation für alle und ohne Gesichtverlust hätten lösen können.

Extreme Entscheidungen wie Kündigungen durch die Krankenhausleitung, aber auch Eigenkündigungen von Mitarbeitern sind eine „ultima ratio“ und mit Wissens- und Erfahrungsverlust für ein Krankenhaus verbunden. Auch langjährige Mitarbeiter sind ein Teil eines wandlungsfähigen Krankenhauses mit all den Verpflichtungen, die dazu gehören. Konfliktparteien sollten über das Gefahrenpotential des „Hochskalierens“ Bescheid wissen. Emotionalität und die Übernahme von Positionen und Meinungen sind bei Konflikten zu vermeiden. Treten Sie einen Schritt zurück und versuchen sie, das Problem aus der Distanz zu betrachten. Dies ist im akuten Fall schwierig, Distanz lässt sich häufig erst mit der Zeit herstellen: „Hinterher ist man immer schlauer!“ Es sollte eine win-win Situation für die Beteiligten angestrebt werden, da sie ein problemlösendes Ergebnis für ein Team anbietet. Durch die nachvollziehbaren Schritte können daraus die verschiedenen Teammitglieder lernen, welche erfolgreich Strategien es gibt, Konflikte anzugehen und zu lösen.

Für die weitere Zusammenarbeit ist die Art und Weise der erlebten Konfliktbearbeitung sowie das Resultat wichtig. Daher sind Konfliktlösungsstrategien eminent wichtig. Dieses Bestimmen, ob und wie ein gemeinsames Arbeiten weiterhin möglich

ist. Die Vorteile einer gemeinsamen Gewinnstrategie liegen darin, dass sie die beste Lösung anstrebt. Diese sichert zusätzlich die Akzeptanz aller Beteiligten. Ebenfalls ist unter diesen Voraussetzungen eine weitere Zusammenarbeit möglich. Es tritt kein Gesichtverlust ein. Weiß das Team, dass Konflikte professionell und konstruktiv ohne Machtdemonstration („Wer ist der Stärkere?“), ohne „Kopf ab-“ und „Und der der Sieger ist...“-Mentalität ausgetragen werden, geht ein Team gestärkt aus einem Konflikt hervor. Es kann ein Anstoß für eine rationellere und effektivere Arbeitsweise sein. Für Außenstehende und neue Mitarbeiter ist die Lösung von Konflikten ein wichtiges Indiz für die Tragfähigkeit und Verlässlichkeit eines Teams (Weimann 2012).

Wenn es Ihnen sowohl in der Abteilung als auch in der Gesamtklinik oder Praxis gelingt, eine interne Streitkultur und professionelle, zielorientierte Konfliktlösung zu etablieren, steigern Sie maßgeblich die Effizienz und Mitarbeiterzufriedenheit in Ihrer Organisation.

Referenzen:

- (1) De Church LA, Marks MA (2001) Maximizing the benefits of tasks conflict: The role of conflict management. The International Journal of Conflict Management, 12: 4-22
- (2) Thomann, C (2010). Klärungshilfe 2. Konflikte im Beruf: Methoden und Modelle klärender Gespräche. Rororo, Hamburg
- (3) Weimann E, Weimann P. (2012) High performance im Krankenhausmanagement. Die 10 wichtigsten Schritte für eine erfolgreiche Klinik. Springer Verlag Heidelberg
- (4) Süß G, Eschelbeck D (2002). Der Projektmanagement-Kompass. Wiesbaden, Vieweg in Ihrer Organisation.

Prof. Dr. Edda Weimann ist internationale Health Care Expertin und Health Care Managerin. Neben Forschungsschwerpunkten in den Bereichen Health Care Provision und Health Care Management berät sie Gesundheitsdienstleister.
www.weimann4performance.com



Ekurs MeDaF

Der neuartige Online-Sprachkurs
für medizinisches Fachpersonal

zeitunabhängig - flexibel - online

www.deutsch-fuer-aerzte.de

Impressum:

Brennpunkt HR - Ausgabe 02/2013

Herausgeber: Lodhiamedics - Inh. Navid Lodhia
Theaterplatz 6 - 37073 Göttingen - 0551 5085024
info@lodhiamedics.de - www.lodhiamedics.de

Bilder teilweise von pixelio.de: (Bernd Kasper, Stephenie Hofschlaeger, Dieter Schütz)

Konzept, Grafik, Layout, Redaktion: goetext.de,
Inh. Benjamin Kühn - Herzberger Landstraße 17
37085 Göttingen - 0551 2909509
info@goetext.de - www.goetext.de

Autoren dieser Ausgabe:
Navid Lodhia,
Werner Schumacher Wöltje
Jan Thomas Ockershausen
Prof. Dr. Edda Weinmann