



Professionelles Konfliktmanagement

Schlüssel zur verbesserten Mitarbeiterzufriedenheit

Das professionelle Beherrschen von Konfliktmanagementmethoden ist immer noch eine Rarität in Krankenhäusern. Konflikte werden entweder ignoriert oder als „Top-down“-Entscheidung „gelöst“. Dies führt nicht selten zur inneren Resignation vieler Mitarbeiter, und das

Außenbild wird auf Dauer beschädigt. Ideal wäre es, präventiv Strategien zum Konfliktmanagement und zur -bewältigung zu etablieren und eine positive interne **Streitkultur, Kritikfähigkeit und Resilienz** zu schaffen.

Fallbeispiel

Eine Kinderklinik und eine kinderchirurgische Klinik teilen sich einen Assistenzarzt. Sobald dieser ausfällt, hat der Chefarzt der Kinderchirurgie Anspruch auf Ersatz aus dem Assistenten-Pool

der Kinderklinik. Personell ist der Personal-Pool sehr restriktiv gestaltet und klein. Eines Tages fallen während der Urlaubszeit mehrere Mitarbeiter der Kinderklinik aufgrund von Erkrankungen aus. Der Kinderchirurg besteht auf der konsequenten Einhaltung der Abmachung. Der Chefarzt der Kinderklinik bestimmt hingegen, dass in diesem Fall kein Assistent aushelfen kann. Dies hat zur Folge, dass der Kinderchirurg an diesem Tag seine Ambulanz ohne Assistenten-

unterstützung durchführen muss. Der Kinderchirurg, der sich nicht besonders gut mit seinem Kollegen versteht, wendet sich daraufhin an die Krankenhausleitung und beschwert sich, dass gegen Abmachungen willentlich verstoßen wird. Daraufhin erhält der Chefarzt der Kinderklinik eine schriftliche Verwarnung der Krankenhausleitung, eigenmächtig und entgegen den Absprachen gehandelt zu haben. Ein einfach zu lösender Konflikt eskaliert, sodass

die weitere konstruktive Zusammenarbeit erheblich beeinträchtigt wird.

Das obige Beispiel illustriert einen klassischen Konfliktfall: Keiner kann seinen Standpunkt so verändern, um den Bedürfnissen des anderen zu entsprechen. Solche Konflikte gehören zum Arbeitsalltag. 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. Klassische Konfliktarten sind Ziel-, Lösungs-, Ressourcen-, Rollen- und Wertekonflikte. Im Rahmen des Konfliktmanagements ist es wichtig, Konfliktpotenziale rechtzeitig zu erkennen. Konfliktmanagement unterdrückt keine Konflikte, sondern zeigt auf, wie sie professionell gemanagt werden und wie „normal“ mit ihnen umgegangen wird.

Konfliktmanagement vs. Konfliktlösung

Aber nicht in jedem Konflikt muss interveniert werden. Oftmals genügt ein wertschätzendes Zuhören der Konfliktparteien. Einzugreifen ist, wenn negative Auswirkungen von Konflikten entgegengewirkt werden muss. Dies gilt, wenn Arbeitsqualität oder Patientenversorgung darunter leidet. Dabei ist zwischen Konfliktmanagement und Konfliktlösung zu unterscheiden. Während das Konfliktmanagement nicht grundsätzlich jeden Konflikt unterbindet, beinhaltet der Begriff Konfliktlösung die Reduktion, Eliminierung und Beendigung von Konflikten. Ist nun eine erfolgreiche Klinik die Klinik, die wenige Konflikte hat? Mitnichten: Eine innere Streitkultur ist als ein wichtiger Bestandteil und die zielgerichtete Lösung von Konflikten als inno-

vativer Pfeiler in der Unternehmenskultur zu sehen. Dadurch unterscheiden sich die beiden Begriffe Konfliktmanagement und Konfliktlösung grundsätzlich: Das Konfliktmanagement gibt dem Unternehmen Werkzeuge in die Hand, mit Konflikten positiv umzugehen und sie als Kapital für ein Unternehmen zu nutzen. Zudem sollen durch gezieltes Konfliktmanagement das Lernen aus Konflikten und damit die Weiterentwicklung eines Krankenhauses und des Teams ermöglicht werden [1].

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 Lösungswegen eröffnet [2].

Anwendung von Konfliktmanagement und -lösungswerkzeugen ist für Führungskräfte essenziell

Für die Führungskraft stellt der Umgang mit Konflikten eine Schlüsselqualifikation dar. Sie muss die Fähigkeit haben, Konflikte zu erkennen, zu bewerten und zu lösen. Der Konfliktverlauf sollte ihr bekannt sein, um diesen zur Konfliktbewältigung zu nutzen. Ebenfalls ist zur Konfliktbewältigung unabdingbar, dass ihr die notwendigen Werkzeuge für die Konfliktbewältigung zur Verfügung stehen. Sie muss einen Kompetenz- und Handlungsbe-

reich haben, die für eine effiziente Konfliktlösung notwendig sind. 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 Konflikts. Damit liegt kein effektives Konfliktmanagement vor, und die Gruppe hat für die Zukunft nichts gelernt.

Wieso ist Resilienz wichtig?

Wenn Probleme auftreten, sind diese miteinander zu besprechen und zu meistern. Dieser Grundsatz sollte von der Krankenhaushierarchie vorgelebt und bewusst gemacht werden. Ein Team muss

Tab. 1 Situationsangepasste Konfliktlösungsstrategien. (Modifiziert nach [5])

Konfliktstil	Situationsangemessen	Nichtsituationsangemessen
Integrativ	<ul style="list-style-type: none"> — Komplexer Sachverhalt — Ideensynthese wird benötigt, um bessere Lösungen anzubieten — Unterstützung anderer wird benötigt — Zeit ist verfügbar, um das Problem zu lösen 	<ul style="list-style-type: none"> — Aufgabe oder Problem ist einfach — Sofortige Entscheidung ist nötig — Andere Parteien sind vom Ausgang nicht betroffen — Andere Parteien haben keine Fähigkeiten zur Problemlösung
Nachgebend	<ul style="list-style-type: none"> — Das Thema ist für andere Parteien wichtiger — Sie sind bereit, etwas abzugeben als Ausgleich, dass Sie in Zukunft von der anderen Partei etwas erhalten — Sie agieren von einer schwachen Position aus 	<ul style="list-style-type: none"> — Das Thema ist für Sie wichtig — Die andere Partei handelt ethisch nicht korrekt
Dominierend	<ul style="list-style-type: none"> — Eine schnelle Entscheidung ist nötig — Eine unpopuläre Entscheidung ist notwendig — Eine ungünstige Entscheidung der anderen Parteien hat negative Auswirkungen für Sie — Den Mitarbeitern fehlt die Expertise, die Entscheidung zu fällen — Das Thema ist für Sie wichtig 	<ul style="list-style-type: none"> — Die beiden Parteien sind gleich stark — Das Thema ist für Sie nicht wichtig — Das Thema ist komplex — Die Entscheidung muss nicht schnell gefällt werden — Die Mitarbeiter haben einen hohen Grad der Kompetenz
Vermeidend	<ul style="list-style-type: none"> — Das Thema ist trivial — Der negative Effekt, die andere Parteien zu konfrontieren, macht die Vorteile für Sie zunichte — Eine Abkühlungsphase ist notwendig 	<ul style="list-style-type: none"> — Das Thema ist für Sie wichtig — Es ist ihre Verantwortung, Entscheidungen zu treffen — Die Parteien wollen das Problem nicht aufschieben; eine Lösung muss herbeigeführt werden — Die sofortige Aufmerksamkeit ist notwendig
Kompromiss	<ul style="list-style-type: none"> — Die Zielsetzungen beider Parteien sind miteinander vereinbar — Beide Parteien sind gleich stark — Eine provisorische Lösung eines komplexen Problems ist notwendig 	<ul style="list-style-type: none"> — Eine Partei dominiert oder ist stärker als die andere — Das Problem ist komplex genug für einen problemlösenden Ansatz

sich die Fähigkeit erarbeiten, resilient zu sein. Unter Resilienz versteht man die Widerstandsfähigkeit und das Meistern von Krisen durch den Rückgriff auf persönliche und sozial vermittelte Ressourcen. Eine Krise wird zur persönlichen Weiterentwicklung genutzt. Resilienz als Fähigkeit, aus einem Konfliktgeschehen zu lernen und gestärkt hervorzugehen, ist trainierbar und erlernbar. Dazu ist es wichtig, lösungsorientiert und nicht konfliktorientiert zu denken [3]. Wo früher galt, nicht gelobt ist nicht getadelt, wird heute mehr gelobt; der Umgang mit Kritik wird dagegen selten vermittelt. Aber nur durch eine konstruktive, positive Bewertung eines Vorgangs können sich Standpunkte ändern und sich ein Team weiterentwickeln.

Wie geht man bei der Konfliktbearbeitung vor?

Zur Konfliktbearbeitung gehören die Schritte Konfliktwahrnehmung, Konfliktlokalisierung, Ursachenforschung, Lösungsstrategie und -findung. Die Mechanismen der Konfliktbearbeitung sollten von einem Team systematisch erlernt werden. Zum Erlangen dieser Fähigkeit kann das Hinzuziehen eines externen Coachs empfehlenswert sein, der dem Team Fähigkeiten der Konfliktbearbeitung und -bewältigung näherbringt; z.B. einen Konfliktfall aufarbeiten, und dabei einen eigenen, den situativen sowie den Anteil eines Partners erkennen lernen [4]. Besonders beim eigenen Anteil verschließt man gerne die Augen.

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 dem zeitlichen

Verlauf herstellen. Im Idealfall sollte eine „Win-win“-Situation für die Beteiligten angestrebt werden, da sie ein problemlösendes Ergebnis für ein Team anbietet. Wenn die Schritte der Problemlösung für die Teammitglieder nachvollziehbar sind, können Teams erlernen, welche erfolgreichen Strategien es gibt, Konflikte anzugehen und zu lösen.

In einem Konfliktfall mit anschließendem Dialog können Sie sich von den drei Ks leiten lassen: kurz, konkret und konstruktiv. Halten Sie Ihre Stimme emotionsfrei. Streben Sie eine nach vorn gerichtete Lösungssuche an. Viele drängen nach dem Warum und nach Beispielen aus der Vergangenheit. Die Vergangenheit ist passé, emotional geprägt und schwer zu rekonstruieren, selbst wenn keine größere zeitliche Distanz vorhanden ist. Besonders in emotionsgeladenen Situationen hat jeder eine Tunnelwahrnehmung und schaltet für ihn unbedeutende Äußerungen und Gesten aus oder überinterpretiert diese. Je lauter das Gegenüber wird, desto ruhiger müssen Sie selbst werden und handeln, sonst führt dies unweigerlich zur weiteren Konflikteskalation. Ebenso sollte der persönliche Schutzschild wahrgenommen und respektiert werden. Jeder möchte in einem Konflikt vermeiden, persönlich angegriffen und verletzt zu werden. Deshalb sollten Sie immer versuchen, bei Konflikten auf der sachlichen Ebene zu bleiben. Sobald dies entgleitet, ist dringend darauf zu achten, möglichst schnell auf diese Ebene zurückzukehren. Wertschätzung, Freiräume und Rückzugsräume sind wichtige Randsteine, die nicht übertreten werden sollten.

Ein weiterer Mechanismus ist die Kunst des Umdeutens oder „reframings“. Damit können Sie einen anderen Blickwinkel er-

reichen. Unangenehme, für Sie negative Eigenschaften können so uminterpretiert und positiv besetzt werden. Dies nimmt die Spannung aus der Situation und ermöglicht es, Mitarbeiter in einem anderen, positive(re)n Licht zu sehen [3]. Die Tabelle zeigt Vorschläge auf, welcher Stil der Konfliktbearbeitung angemessen ist (Tab. 1).

Ziel ist es, dass ein gutes Ergebnis für beide Konfliktparteien, aber auch für das Krankenhaus bzw. die Abteilung gefunden wird. Weiß das Team, dass Konflikte professionell und konstruktiv ohne Machtdemonstration ausgetragen werden, geht ein Team gestärkt aus einem Konflikt hervor. Gelingt es nicht, Konflikte innerhalb einer Gruppe zu lösen, kann man auch einen geschulten Mediator hinzuziehen. Für Außenstehende und neue Mitarbeiter ist die Lösung stattgefundener Konflikte ein wichtiges Indiz für die Tragfähigkeit und Verlässlichkeit eines Teams. Wenn es Führungspersonen gelingt, eine interne Streitkultur und professionelle, zielorientierte Konfliktlösung zu etablieren, werden dadurch die Arbeitseffizienz und Mitarbeiterzufriedenheit gesteigert.

Literatur

1. DeChurch LA, Marks MA (2001) Maximizing the benefits of tasks conflict: the role of conflict management. *Inter J Confl Manage* 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, Berlin Heidelberg New York Tokio
4. Schulz von Thun F (2008) Miteinander reden, Bd 1–3. rororo, Hamburg
5. Rahim MA (2002) Toward a theory of managing organisational conflict. *Int J Confl Manag* 13:206–235

Korrespondenzadresse

Prof. Dr. Edda Weimann und Prof. Peter Weimann

University of Cape Town,
Faculty of Health Sciences,
School of Public Health
Kapstadt, Südafrika
ew@weimann4performance.com
pw@weimann4performance.com
www.weimann4performance.com

Prof. Dr. Edda Weimann ist



Professorin für
Pädiatrie und
Health Care,
Expertin mit
internationaler
Expertise. Neben

Forschungsschwerpunkten in den Bereichen Health Care Provision und Management berät sie Gesundheitsdienstleister.

Prof. Dr. Peter Weimann ist



Professor für Wirtschaftsinformatik. Forschungsschwerpunkte sind Projektmanagement,

Business Engineering und virtuelle Teams. Er berät zudem internationale Unternehmen.

Weiterführende Literatur



High performance im
Krankenhausmanagement (2012)
ISBN 978-3-642-25067-5
Springer Verlag, 49,95 Euro