

Kompetent in Sachen Konflikt

Heutige Leistungsträger im Gesundheitswesen sind hochkomplexe Unternehmen und sind mit ständig neuen Entwicklungen konfrontiert. Veränderungsprozesse sind an der Tagesordnung und Mitarbeitende müssen sich den vielfältigen Herausforderungen stellen. Nicht zuletzt der Spagat im Spannungsfeld von komplexem medizinisch-technischem Fortschritt und dem Zwang Kosten im Griff zu haben, erfordert ein hohes Mass an Konfliktfähigkeit.



Sabine Grebien

Marketing-Spezialistin und Managementtrainerin, Sparring-Partnerin in Sachen Marketing und Mensch

Es gibt unzählige Definitionen und Umschreibungen von Konflikten. Tatsache ist, dass wir es gemäss dem lateinischen «Conflictus und conflare» mit einem «Zusammenprall» zu tun haben, einem Aufeinandertreffen von mindestens zwei unterschiedlichen Tendenzen. Diese Tendenzen können Ziele, Interessen, Ansichten, Gefühle und Wahrnehmungen sein – was wiederum zu Konflikten in uns führt. Herde solcher Konfliktpotenzials, die es gilt zu bewältigen, ergeben sich auch bei den wichtigsten Teamplayern im Gesundheitswesen zuhauf. Diese stehen durch die Vielzahl von differenten Dialogpartnern, die innerhalb ihrer Zielgruppe aber auch über ihre Zielgruppe hinaus kommunizieren, grossen Herausforderungen gegenüber.

In diesem grossen Spannungsfeld geht es primär um Rollen-, Ziel-, Verteilungs-, Wahrnehmungs- und vor allem um Beziehungskonflikte. Dabei dreht sich alles um Zwischenmenschliches und um das Prinzip «Sieg oder Niederlage». Im Alltag machen Konflikte immer wieder deutlich: «Da gewinnt der, der mehr Macht hat oder glaubt, das Recht auf seiner Seite zu haben». Bei Konflikten wird Druck ausgeübt und manipuliert. Es werden stur persönliche Belange verfolgt. Unklare Hierarchien sorgen für den Sieg des Stärkeren. Projekte können nicht starten und sind schon Rohrkrepierer, bevor überhaupt der Startschuss gegeben wird.

Konflikte schlummern im Verborgenen

Konflikte sind häufig nicht oder lange nicht sichtbar – abgetaucht sozusagen – wie gesunkene Schiffe oder ins Meer gestürzte Flugzeuge. Sie geraten in Vergessenheit und man nimmt oft erst wieder Notiz von ihnen, wenn sie geborgen werden. Erst einmal zählen nämlich andere Dinge. Heroische Aufgaben, wie Zielerreichung, Effizienzsteigerung, wachsende Marktanteile und Karrieresicherung lassen vergessen, dass das Wesentliche um diese Aufgaben zu meistern, das Bestreben ist, die Einzelnen, Teams, und Organisationen zu befähigen, auf der Beziehungsebene, wie auch auf der Sachebene, gemeinsam Leistung zu erbringen. Das bedingt eine funktionierende zwischenmenschliche Kommunikation für die partnerschaftliche Zusammenarbeit. Eine effektive Kommunikation aber, in der es zum wirklichen Verständnis zwischen den Gesprächspartnern kommt, ist seltener, als wir annehmen. Es gibt verschiedene Gründe, die dies nicht zulassen:

- Wir sind oft nicht unbefangen genug, um zu sagen, was wir wirklich meinen.
- Gefühle sind schwer in Worte zu kleiden.
- Gleiche Worte haben für verschiedene Menschen unterschiedliche Bedeutungen.
- Wir hören manchmal nur das, was wir zu hören wünschen.
- Der Sender weiss unter Umständen nicht, ob der Empfänger richtig verstanden hat.
- Vielleicht weiss der Empfänger auch nicht genau, ob er richtig verstanden hat.

Somit können die ersten Weichen für einen Konflikt gestellt sein.

Das Gleichgewicht gerät aus den Fugen

Konflikte gehören zum menschlichen Alltag und sind deshalb auch mit dem Geschehen in der Organisation untrennbar verbunden. Meist entstehen sie aus der Verbindung zwischen persönlichem Verhalten und gesetzten strukturellen Rahmenbedingungen. Je intensiver und einschneidender die äusserlichen Veränderungen im Umfeld eines Unternehmens sind, desto höher werden die Spannungen, denen die Organisation ausgesetzt ist. Wenn sich dann die externen Impulse und internen Spannungsfelder

kumulieren, gerät die Balance von Konsens, Konflikt, Harmonie und Disharmonie aus den Fugen.

Konflikte, die dann nicht konstruktiv gelöst werden, bremsen die tägliche Arbeit im Unternehmen und behindern innerbetriebliche Abläufe.

Sie werden schliesslich aus Gründen der Unsicherheit und Angst förmlich «unter den Teppich» gekehrt und qualmen dann seelenruhig im Verborgenen weiter, bis aus dem Schwellbrand ein riesiges Feuer wird. Meist ist dies mit Ärger verbunden und verbraucht Zeit, Energie und Geld. So richtig teuer wird es, wenn Mitarbeitende sich in die innere Emigration zurückziehen oder sich Geschäftsbeziehungen in Luft auflösen – oder sogar in letzter Instanz die Gerichte das Sagen haben. Soweit muss es nicht kommen.

Gelebte Konfliktkultur als Chance?

Wie in einem Unternehmen die Unternehmenskultur eine grosse Rolle spielt, so ist auch eine gelebte Konfliktkultur von grösster Wichtigkeit. Diese schafft einen Rahmen der Zusammenarbeit und soll die persönlichen Fähigkeiten im Umgang mit Konfliktsituationen trainieren und entwickeln. Unnötige Eskalationen von heiklen Situationen und schwer wieder gut zu machende Verletzungen können so verhindert werden.

Das Etablieren und Leben einer Konfliktkultur stellt hohe Anforderungen an den täglichen Umgang miteinander und vor allem an die eigene Bereitschaft sich diesem Thema zu öffnen und auch Gefühle, Bedürfnisse etc. für andere greifbar zu machen. Sind diese Voraussetzungen erfüllt, ist ein systematisches Entwickeln der Kultur angezeigt. In regelmässigen Abständen sollten Teamworkshops durchgeführt werden, in denen die gegenwärtige Konfliktthematik diskutiert wird. Ferner ist es sinnvoll, Modelle für den Umgang mit zukünftigen Konflikten zu erarbeiten, wie z.B.:

- Was sind für uns typische Konflikte?
- Welche Frühwarnzeichen gibt es?
- Festelegen von Regeln bei Frühwarnzeichen
- Festlegen von Verantwortlichen und Kompetenzen
- Entwicklung von Richtlinien zur Nachbearbeitung von Konflikten
- Team-Trainings zum Verhalten im Konfliktfall
- Feststellen der aktuellen Situation

Ist der Umgang mit Konflikten gelernt, begreift man, dass Konflikte durchaus auch hilfreich sind.



Produktiv nutzbar sind Konflikte Türöffner für Wandel, Lernprozesse, Innovation und Anpassung an veränderte Bedingungen und können als interessante Entwicklungsschritte gewertet werden.

Ein Konflikt, positiv wahrgenommen

- weist auf Probleme hin,
- verhindert Stagnation,
- setzt Energien frei,
- festigt Gruppen und Teams,
- ist Ursprung für Veränderung,
- regt Interesse an,
- verlangt nach Lösungen und
- baut gegenseitiges Vertrauen auf.

Wenn wir also überzeugt sind, dass uns Konflikte im eigenen Verhaltensspektrum bereichern und wir die Angst davor verlieren, so tun sich grosse Chancen auf. Das Vertrauen untereinander beginnt zu wachsen und lässt Raum für ein Miteinander. Das bedeutet in der Praxis, dass

- Konflikte besser und effizienter gelöst werden,
- Differenzen, bevor sie zum Konflikt eskalieren, vorher bereinigt werden und
- der konstruktive Umgang mit Problemen und deren Lösungen Vorrang vor dem Kampf und dem persönlichen Sieg haben.

Mit einer erwachsenen, reifen Haltung, sich seiner Selbst bewusst, konstruktiv den Konflikt mit dem Konfliktpartner angehen – und die Grundvoraussetzung, das Interesse am Menschen schlechthin – dies sind die Treiber für eine gesunde Konfliktkultur in Unternehmen.

Konflikt-fit werden

Die Basis bilden Achtsamkeit und Bewusstheit. Jeder sollte auf die eigenen Stärken und Schwächen seiner

Mögliche Konfliktherde im Gesundheitswesen	
Zielgruppen	Mögliche Konfliktfelder
Verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> – Kostendruck = unverträgliche Sparmassnahmen – Konfliktpotential mit Ärzten, Patienten und Öffentlichkeit – Hoher Verwaltungsaufwand – Wahrnehmung durch andere – Verständnis anderer Dialogpartner für die Verantwortung der Verwaltungen
Ärzte	<ul style="list-style-type: none"> – Entlohnung – Zeit- und Kostendruck – Arbeitszeiten – Weiterbildung – Versagensdruck – Work-Life Balance unbalanced
Pflegepersonal	<ul style="list-style-type: none"> – Dienstzeiten – Lohn im Verhältnis zur Leistung – Anerkennung durch andere Dialogpartner – Machtkämpfe und Konflikte untereinander – Klassische Hierarchiestrukturen
Krankenversicherer	<ul style="list-style-type: none"> – Steigende Prämien steigern öffentlichen Ärger – Kritische Medien – Kann selber nichts bewegen – fremdbestimmt – Ist immer in der Rechtfertigungsspirale – Steht unter Druck
Öffentlichkeit/Politik	<ul style="list-style-type: none"> – Negativschlagzeilen der Gesundheitsreform lassen zweifeln – Steigende KV-Kosten werden zum sozialen Problem – Key Player werden an den Pranger gestellt – Diskussion über «Gläsernen Patienten» macht Angst – Vertrauen ins System geht verloren – Druck von Europa – Angst, den Anschluss zu verpassen
Industrie/ICT/Projektleiter ICT im Spital	<ul style="list-style-type: none"> – Grosser Konkurrenzkampf – Enormer Druck auf Marge und Personal – Forschung und Entwicklung teuer – Druck, immer en vogue zu sein und Trends aufzuspüren – Vertrauen der Patienten und Spitäler etc. in ICT Lösungen – Druck, Projekte überhaupt ans Laufen zu bringen – Projektkosten



Kommunikation achtsam und aufmerksam werden sowie seine Gefühle und Bedürfnisse bewusst wahrnehmen. Im zweiten Schritt soll dem Gegenüber die gleiche Aufmerksamkeit, wie sich selbst, geschenkt werden.

Vor der eigentlichen Konfliktbearbeitung stehen jedoch im Rahmen einer Konfliktdiagnose konkrete Fragestellungen:

- Haben wir überhaupt einen Konflikt?
- Was ist die Streitfrage für mich und die Gegenseite?
- Wie ist es dazu gekommen und was spielt sich gerade ab?
- Ist das überhaupt mein Konflikt – wer streitet mit wem?
- Wie ist die Beziehung der Streitparteien zueinander?
- Was sind meine Beweggründe und mein Ziel in diesem Konflikt?
- Um was geht es mir wirklich?
- Was ist meine Rolle in dem Konflikt?
- Was läuft gerade ab – auf der Beziehungs- und Sachebene?
- Will ich den Konflikt überhaupt lösen?

Um eine gute Analyse auf der Sach- und Beziehungsebene kommen wir im Falle eines Konfliktes nicht herum. Es ist notwendig, wenn auch eine grosse Herausforderung, das eigene Denken und Handeln kritisch zu hinterfragen und das persönliche Verhalten unter die Lupe zu nehmen. Fehler werden schnell auf der Gegenseite gesucht und natürlich auch gefunden. Schon die Korrekturmassnahmen für die Gegenseite im Gepäck, verlieren wir jedoch oft das Gefühl für die eigenen konfliktprovozierenden Verhaltensweisen und nehmen uns die Chance, am eigenen Konfliktverhalten zu wachsen und zu lernen, wie man es besser macht.

Wie sage ich es meinem Konfliktpartner?

Konflikte kooperativ zu bearbeiten, bedeutet auch, die Verantwortung für eine Lösung selbst zu übernehmen. Anstatt nur passiv auf das Verhalten der anderen Personen zu reagieren, können Konfliktgespräche bewusst gestaltet und aktiv beeinflusst

werden. Der erste wichtige Schritt aktiver Gestaltung besteht in der Vorbereitung eines Konfliktgesprächs. Eine erfolgreiche Konfliktbearbeitung setzt voraus, dass die Beteiligten wichtige Kompetenzen in ihr Verhalten mit einbeziehen und bereit sind, Verschiedenheiten zu akzeptieren. Hier einige Kompetenzen zur erfolgreichen Konfliktbearbeitung:

- Bereitschaft und die Freiwilligkeit beider Parteien zur Konfliktlösung
- Eigenverantwortlichkeit und Kooperationswillen
- Toleranz und Respekt
- Konflikte werden immer auf Augenhöhe ausgetragen.
- Fairness, Offenheit und Ehrlichkeit führen zu einer Win-Win Situation.
- Vertrauen und Vertraulichkeit sind oberstes Gebot.

In 6 Schritten zum erfolgreichen Konfliktdialog

Ein Konfliktgespräch ist immer ein Dialog und muss folglich die Bedürfnisse aller Konfliktpartner berücksichtigen. Das nachfolgende Phasenmodell ist eine praktische Methode zur Konfliktbearbeitung. Man bearbeitet den Konflikt, indem man sich seine eigenen Ziele verdeutlicht und dem Gesprächspartner Gelegenheit zum Ausdruck seiner Ziele gibt. Das Herauskrystallisieren von Gemeinsamkeiten und eine intensive Lösungssuche sind wichtige Elemente der Konfliktbearbeitung. Den Abschluss bildet eine verbindliche Vereinbarung zwischen den Partnern.

1. Den Konflikt benennen, beschreiben und definieren

Dieser Schritt ist der bedeutendste und zugleich auch schwierigste. Hier ist es von grosser Wichtigkeit, nicht mit Schuldzuweisungen und gegenseitigen Anklagen zu bombardieren. Beide Seiten geben eine genaue Definition und Beschreibung des Konfliktes. Hier liegt in vielen Fällen bereits ein Ansatz zur Lösungsfindung.

2. Eigene Wünsche und Erwartungen ausdrücken

Eigene Bedürfnisse, wie auch Ziele, die ich an den Anderen habe.

3. Feststellen der Wünsche und Erwartungen der Gegenseite

Durch Fragen, aktives Zuhören herausfinden, welche Ziele die Gegenseite hat.

4. Gemeinsame Zielformulierung

Die Suche nach Gemeinsamkeiten im Ziel. Die Konfliktparteien formulieren ein gemeinsames Ziel und setzen so einen weiteren Meilenstein für die Lösungsfindung

5. Das Sammeln und Bewerten von Lösungsmöglichkeiten und die Entscheidung für eine Lösung

Es ist von Vorteil, wenn die Teilnehmenden mehrere Lösungsansätze eruieren und diese auf Realisierbarkeit bewerten. Es sollte die Lösung priorisiert werden, die für alle Beteiligten annehmbar und realisierbar ist. Ein klarer Entscheid beendet diese Phase.

6. Massnahmen und Erfolgskontrolle planen

In dieser Phase wird genau definiert, wer welche Aufgaben bis wann zu erfüllen hat und wie der Erfolg kontrolliert wird.

So angewendet, hinterlässt der Konfliktdialog auf beiden Seiten Gewinner. Aber nur dann, wenn solche Strategien auch tatsächlich im Alltag angewandt werden, entwickelt sich nach und nach eine professionelle Konfliktkultur.

Am besten wäre es natürlich, den Hebel anzusetzen bevor ein Konflikt entsteht. Und hier schliesst sich der Kreis wieder: Ein Pilot kann nicht warten, bis der Konflikt da ist, das Flugzeug in eine prekäre Situation gerät und ins Wasser stürzt und von der Wasseroberfläche verschwindet. Er muss präventiv handeln. Auch im Cockpit «Unternehmen» ist das nicht anders. Um dort Sicherheit zu erzeugen und die sich entwickelnden Gewitterstürme vorher zu eruieren, müssen Kommunikationsbarrieren aufgebrochen und eine offene, vertrauensvolle und wertschätzende Atmosphäre etabliert werden – da wo die Beziehungsebene stimmt, wo auch Konflikte Raum haben, angesprochen zu werden, um daraus eine reife, erwachsene Kultur zu schaffen.

Weitere Informationen

Grebien-Network
Marketing und Kommunikation
Sempacherstrasse 5
6003 Luzern
Telefon 079 366 46 86
Sabine.grebien@grebien-network.ch
www.grebien-network.ch

Seminare zum Thema Konfliktmanagement auch bei eHealthcare Campus unter www.ehealthcare.ch
Nächste Seminare am 9./10. Mai und 14./15. Juni 2007.