

# Konfliktmanagement

## in Gesundheitseinrichtungen - ein Tabuthema?



**Uns allen ist klar, Konflikte gehören einfach zu den professionell zu meisternden Herausforderungen. In komplexen Arbeitsbeziehungen, wie sie z. B. in Krankenhäusern, Pflegeeinrichtungen und Rehakliniken vorliegen, sollten sie im Rahmen einer zielführenden Unternehmenskultur konsequent bearbeitet werden. Das setzt die Bereitschaft aller Beteiligten voraus. Diese Kurzanalyse möchte dem interessierten Leser einige Anhaltspunkte und Möglichkeiten aufzeigen, sein persönliches Konfliktmanagement weiter zu entwickeln oder auf erlebte Konflikte im Team förderlich einzuwirken. Dabei konzentrieren wir uns auf die Problemstellungen im kollegialen Miteinander, nicht auf das Patientenbeziehungsmanagement, das eine besondere Betrachtung verdient und in einem späteren Artikel beleuchtet werden soll.**

Konflikte in Unternehmen sind teuer, da sie die Arbeitsleistung einzelner und ganzer Teams erheblich beeinflussen. Die Produktivität kann bei unbearbeiteten Konflikten erheblich sinken, denn der Informationsaustausch unter den Konfliktbeteiligten ist im Streit immer gestört und aufkommende Frustration wirkt natürlich demotivierend. Außerdem sind Spannungen in Arbeitsgruppen (z. B. Pflege-, Ärzte-, oder Serviceteams) fast immer auch für den außenstehenden Betrachter (z. B. Patienten) zu spüren. Denn immer dort wo die „4 U's“ erlebt werden, herrschen ungelöste Konflikte: unkollegial, unfreundlich, unzuverlässig und uneinig.

Dennoch ist es den einzelnen Beteiligten oft kaum möglich lösungsorientiert mit Konflikten umzugehen. In

zahlreichen Seminaren zu diesem Thema schildern mir die Teilnehmer ihre „Probleme“ mit Kollegen und blenden dabei eigene Beweggründe und Handlungsmotive völlig aus. Jeder kennt zwar die Binsenweisheit, das man mit den Kollegen reden sollte und nicht über sie, kaum einer tut das dann aber. Woran liegt das eigentlich?

Wichtigster Grund dafür scheint mir zu sein, dass streitige Auseinandersetzungen nicht als Herausforderungen betrachtet werden, die immer beide Seiten betreffen. Statt gemeinsam nach Lösungsmöglichkeiten zu suchen, stehen Schuldzuweisungen und Ablehnung im Vordergrund. Der Grundsatz, dass der Schlüssel zu jedem Konflikt in den Köpfen der Beteiligten liegt und nicht in der objektiven Wahrheit, wird meist ignoriert. Schönen wir Worte wie Streit, wütende Auseinandersetzung, Zorn und Ablehnung nicht mit dem Begriff Konflikt, so wird schnell klar, dass wir hier emotional empfinden und handeln und nur selten rational agieren. Ein Lösungsschritt wäre hier die persönliche Erkenntnis welches Konfliktverhalten ich zeige und warum ich das tue. Bleibe ich im Konflikt konstruktiv oder verhalte ich mich destruktiv? Gehe ich also auf den anderen zu und akzeptiere seine Meinung, auch wenn ich sie nicht teile? Oder geht es mir um „Gewinnen wollen“ und „Heimzahlen“? Oft ist dieses Verhalten für Außenstehende sichtbar, bleibt den im Konflikt involvierten aber verborgen.

Wer das Gespräch mit dem Konfliktgegner sucht, hat schon sehr viel zur Entspannung beigetragen. Wenn es ihm jetzt noch gelingt, strukturiert und nicht emotionsgeladen das vermeintliche Fehl-Verhalten anzusprechen und nicht die Person zu kritisieren, werden sich Ideen für ein förderliches Miteinander meist einstellen. Unter dem Begriff „strukturiert“ verstehe ich hier die persönliche Vorbereitung auf ein solches Gespräch durch die Beantwortung folgender Fragen.

- Was kann und will ich zur Problemlösung beitragen, signalisiere ich Einigungsbereitschaft?
- Wie sachlich und objektiv gehe ich in das Gespräch, kenne ich die Fakten oder vermute ich bloß?
- Habe ich meine Gefühle unter Kontrolle, was zeigt mir der Konflikt an mir selbst auf?
- Bin ich kritikfähig, selbstbewusst, aber auch ohne Konkurrenzdenken und Überheblichkeit?
- Passt die Situation für ein solches Gespräch, sind „Timing und Setting“ ausreichend?



So eine Gesprächsführung muss man trainieren und innerbetriebliche Fortbildungen bieten dazu oft Hilfe zur Selbsthilfe. Wenn diese aber nicht mehr funktioniert, sollte ein externer Mediator eingesetzt werden. Immer mehr Einrichtungen benennen einen eloquenten, erfahrenen und ausgebildeten Mitarbeiter/in als „Problem-Coach oder Mentor“. Dieser kann dann bei Bedarf als neutraler Partner und Moderator angefordert werden.

Denn: Unbearbeitete Konflikte eskalieren meist recht ähnlich. Wenn im engagierten Meinungs-austausch Gegensätze deutlich werden, so ist das normal. Entstehen dabei aber bei einem der Beteiligten negative Gefühle, so sollte er das ansprechen und begründen. Passiert das nicht, so verhärten sich die Positionen der Beteiligten oft so sehr, dass Besprechungen nicht weiter kommen, die Stimmung gereizt bleibt und sich der Umgangston verschlechtert. In der nächsten Phase reduzieren die Konfliktgegner ihren Kontakt oft auf das notwendigste, die Ablehnung verstärkt sich und Forderungen an den anderen häufen sich. Kommt es auch jetzt noch nicht zu einer einvernehmlichen Klärung, verhärten sich die Fronten immer mehr und eine Deeskalation wird immer schwieriger. Diese Phase kann Jahrzehnte anhalten und die Arbeitsleistung ganzer Abteilungen schwer belasten. Wenn die gleichen Mitarbeiter immer wieder aneinander geraten, so liegt der Grund häufig bei einem tiefen Ursprungskonflikt, der nie richtig aufgelöst worden ist. Hier gilt es das Entstehungs-Thema zu bearbeiten und die Umgehung auf einfachere Streitereien aufzuklären.

Welche Ursachen lassen im beruflichen Umfeld Konflikte zwischen Kollegen entstehen? Um es vorweg zu nehmen, Sympathie und Antipathie spielen zwar eine Rolle, werden aber bei weitem überbewertet. Konfliktgründe sind auf der Meta-Ebene zu suchen und können ohne Anspruch auf Vollständigkeit, wie folgt benannt werden.

- Mangelhafte Kommunikation: Vielfältige Fehler möglich, meist falscher Ton, unklare Aussagen und unzureichende Informationen.
- Anspruchsdenken aufgrund von Positionen: Infrage stellen von Kompetenz und Fähigkeiten.
- Machtwillen und Bemühung um Einfluss: Schaffen einer Gegenmeinung, um sich abgrenzen zu können.
- Normen und Regularien: Aufzeigen von Grenzen und Unmöglichkeiten, um seine „Komfortzone“ nicht verlassen zu müssen.

Führungskräfte stehen hier in der Verantwortung Konfliktursachen in ihren Teams sensibel wahrzunehmen und bei Bedarf förderlich einzuwirken. Sie selbst unterliegen dabei einem gewissen Doppelanspruch. Nämlich die Interessenlage der Unternehmensleitung genauso zu berücksichtigen, wie die der anvertrauten Mitarbeiter. Zugegebenermaßen eine oft sehr anspruchsvolle Aufgabe.

Die Beweggründe für Konflikte kann man sich auch sehr gut mit dem Eisbergmodell vor Augen führen. Ein Eisberg zeigt nur einen sehr geringen Anteil seiner Masse über der Wasseroberfläche. Der überwiegende Teil bleibt verborgen unter der Oberfläche, ist also unsichtbar. Wenn wir den sichtbaren Teil mit „bewusst etwas wollen“ und den unsichtbaren Teil mit „Wünsche und Bedürfnisse“ benennen, erkennen wir sehr schnell: Konflikte bestehen aus 20% rationalen Anteilen und 80% emotionalen Aspekten.

Ein angepasstes Konfliktmanagement ist Bestandteil der Sozialkompetenz, die jeder Mitarbeiter im Laufe seiner Berufsjahre entwickeln sollte. Unternehmen helfen hierbei mit entsprechenden Seminaren und Trainings. Das Thema zu tabuisieren oder Konflikte als Privatsache auszugrenzen ist nicht hilfreich, leider aber immer noch weit verbreitet. Im Gesundheitswesen konnte ich über viele Jahre keinen Unterschied in der Konfliktbewältigung unter den einzelnen Berufsgruppen feststellen. So gilt meiner Meinung nach für alle Fachbereiche und Funktionsabteilungen: Ungelöste Konflikte reduzieren die Arbeitsleistung und mindern die Effizienz erheblich. Können und wollen Sie sich das leisten?

Planen Sie Inhouse-Schulungen oder möchten Sie Supervisionen/Coachings zu diesem Thema in Ihrem Hause durchführen? Suchen Sie einen Mediator und professionelle Unterstützung. Bitte nehmen Sie mit mir Kontakt auf, ich berate Sie gerne!



**Andreas Boerger**  
Leitung PEG - DIE AKADEMIE  
Psychologischer Berater /  
Personal Coach (VFP)  
Mobil 0176 / 12 30 20 16  
andreas.boerger@peg-einfachbesser.de