

krankenhaus

ku

umschau

08

August 2007

76. Jahrgang

www.ku-online.de

Fachmagazin für Führungskräfte in Gesundheitsunternehmen

- Bereitschaftsdienst:
**Fachübergreifend
zulässig**
- Intensivmedizin:
**„Wir haben alle
Modelle hinter uns“**
- 100-Euro-Regel:
**Schon wieder Streit
zwischen Kliniken
und Kassen**

Konflikte am Arbeitsplatz

Eingreifen oder
abwarten?

Organ von

Mit umfangreichem Stellenteil



Verband der Krankenhausedirektoren
Deutschlands eV (VKD)



Deutsche Gesellschaft der Ärzte
im Krankenhausmanagement e.V.

Konflikte: Beobachten oder eingreifen?

Foto: Panthermedia

Der richtige Umgang mit Streitigkeiten und Konflikten im Führungsalltag

Soll ich in einen Konflikt eingreifen oder nicht? Und wenn ja, wie? Vor diesen Fragen stehen Führungskräfte häufig, wenn sie registrieren, dass zwei Mitarbeiter „nicht miteinander können“. Tipps für den Führungsalltag.

Wenn Menschen regelmäßig miteinander zu tun haben, entstehen zuweilen Reibereien und wechselseitige Irritationen. Sie kommen in Unternehmen ebenso vor wie in Familien - zum Beispiel, weil unterschiedliche Meinungen, Einschätzungen, Verhaltensweisen oder Interessen aufeinander prallen. Deshalb sollte eine Führungskraft wissen:

- Wann liegt ein Konflikt vor? Und:
- Wann handelt es sich nur um einen Interessengegensatz oder eine Meinungsverschiedenheit?

Der Unterschied sei an einem Beispiel erläutert. Nehmen wir an, Mitarbeiter Schaffer macht regelmäßig Überstunden, seine Kollegin Frohgemut geht aber stets Punkt 16 Uhr nach Hause. Ist dies ein Konflikt? Nein - zumindest so lange nicht, wie beide dies okay finden. Nehmen wir nun an, Herr Schaffer möchte auch früh nach Hause. Hierfür müsste aber Frau Frohgemut länger bleiben. Doch sie sagt: „Das geht nicht wegen meiner Kinder.“ Auch jetzt besteht noch kein Konflikt, wenn Herr Schaffer dies akzeptiert.

Zum Konflikt wird der Interessengegensatz erst, wenn Herr Schaffer denkt: „Immer soll ich Rücksicht



Thomas Fischer

nehmen. Was ich will, ist dieser Egoistin egal.“ Denn nun behindern sich die Kollegen nicht nur wechselseitig beim Erreichen ihrer Ziele, Herr Schaffer fühlt sich auch von Frau Frohgemut mit seinen Bedürfnissen nicht ernst genommen. Deshalb ist er verletzt.

Einen Konflikt kennzeichnen also folgende Elemente:

- eine gegenseitige Zielbehinderung,
- eine wechselseitige Abhängigkeit und

- eine Verletzung auf der Beziehungsebene.

Aktiv werden oder nicht?

Doch sollten Sie als Führungskraft stets intervenieren, wenn Sie atmosphärische Störungen zwischen Mitarbeitern registrieren? Nein! Liegt nur ein Interessengegensatz oder eine Meinungsverschiedenheit vor, dann sollten Sie die Spannung zunächst ignorieren. Denn als Führungskraft sind Sie nicht das „Mädchen für alles“. Und zudem gehen aus Meinungsverschiedenheiten sogar neue Ideen und Lösungen hervor. Aktiv sollten Sie deshalb nur werden, wenn ein Konflikt vorliegt - und zwar ein Konflikt, der sich leistungsmindernd auswirkt. Denn als Führungskraft müssen Sie primär dafür sorgen, dass die Mitarbeiter ihre Leistung erbringen und ihr Bereich seine Funktion in der Organisation erfüllt.

Doch Vorsicht! Aus einem Interessengegensatz wird schnell ein Konflikt. Und Konflikte, die anfangs harmlos wirken, eskalieren oft. Zum Beispiel, weil die Kollegen sich wechselseitig misstrauisch beäugen und die Zahl der Streitpunkte steigt. Zudem weil sie bestimmte Verhaltensweisen der anderen Person verallgemeinern und mit einem Werturteil verbinden. Herr Schaffer denkt zum Beispiel: „Die Frohgemut macht sich einen faulen Lenz, während ich mich zu Tode schufte.“ Und umgekehrt denkt Frau Frohgemut: „Der Schaffer bleibt nur solange hier hocken, um sich beim Chef einzuschleimen.“ Dann ist die Konflikteskalation vorprogrammiert - auch weil die beiden „Streithähne“ am anderen nur noch wahrnehmen, was ihr negatives Bild bestätigt. Alles andere blenden sie aus.

Behalten Sie als Führungskraft deshalb aufkeimende Konflikte im Auge - selbst wenn Sie noch nicht intervenieren. Auch aus folgendem Grund: Eskaliert ein Konflikt, werden mit der Zeit immer mehr Personen hineingezogen - als Sympathisanten oder Gegner. Es bilden sich Koalitionen - zum Beispiel die Kinderlosen gegen die Eltern. Die Fronten verhärten sich, und das Arbeitsklima wird immer mehr verpestet. Gehen Sie Konflikte also an, bevor die (Zusammen-)Arbeit zur Qual wird.

Manchmal ist es klüger zu schweigen

Verfallen Sie aber nicht in Aktionismus. Fragen Sie sich vielmehr zunächst: Wirkt sich der Konflikt negativ auf die Leistung oder das Klima aus? Und wenn ja:

- Ist der Konflikt nur vorübergehend?*
- Sind zurzeit andere Dinge dringlicher?*
- Ist der Schaden, wenn ich den Konflikt angehe, eventuell höher als der Nutzen?*

Wenn Sie eine der drei vorgenannten Fragen mit Ja beantworten, sollten Sie den Konflikt (vorläufig) ignorieren.

Beantworten Sie alle drei Fragen mit Nein, dann sollten Sie das Gespräch mit den Konfliktparteien suchen. Rufen Sie die Streithähne - am besten zuerst einzeln - zu sich und sagen Sie zum Beispiel: „Ich registriere seit einiger Zeit, dass Sie beide in Meetings auf Aussagen Ihres Kollegen des Öfteren polemisch reagieren. Das wundert mich. Wie sehen Sie das?“ Kla-

ren Sie also nicht an, sondern reden Sie von Ihren Beobachtungen und Empfindungen.

Hierauf haben die Partner zwei Möglichkeiten zu reagieren:

- Sie negieren den Konflikt. Dann können Sie darauf antworten: „Dann ist ja alles gut. Dann kann ich also davon ausgehen, dass die Zusammenarbeit künftig wieder reibungslos funktioniert. Das erwarte ich von Ihnen.“*
- Sie bestätigen den Konflikt. Dann können Sie zum Beispiel sagen: „Dann ist es ja gut, dass ich Sie angesprochen habe. Was halten Sie davon, wenn wir uns mal zusammensetzen, um...“*

Hierauf haben die Konfliktparteien erneut zwei Möglichkeiten zu reagieren:

- Sie sagen, dass sie den Konflikt alleine lösen können. Dann sollten Sie Ihre Freude darüber äußern, aber auch klipp und klar sagen, dass Sie dies von ihnen erwarten, weil Sie Leistungseinbußen nicht akzeptieren.*
- Sie sagen, dass sie eine Konflikt-*

13 Tipps zum Lösen von Konflikten zwischen Mitarbeitern

1. Greifen Sie als Führungskraft nur in Konflikte zwischen Mitarbeitern ein, die sich (kurz-, mittel- oder langfristig) negativ auf die Leistung oder das Klima im Team auswirken.
2. Klären Sie, ob sich die Mitarbeiter des Problems bewusst und zur Konfliktlösung bereit sind.
3. Machen Sie den Mitarbeitern klar: Der Konflikt muss zumindest insofern gelöst werden, dass er keine negativen Folgen für die Leistung und das Klima mehr hat - ansonsten hat dies auch negative Konsequenzen für die Mitarbeiter.
4. Drängen Sie sich jedoch nicht als Moderator auf. Lassen Sie dies die Mitarbeiter entscheiden.
5. Sorgen Sie dafür, dass Sie während des Gesprächs nicht gestört werden.
6. Schaffen Sie zum Einstieg eine entspannte Atmosphäre, indem Sie das Gespräch positiv deuten, zum Beispiel: „Ich finde es prima, dass Sie bereit sind, zusammen eine Lösung zu finden.“
7. Definieren Sie mit den Konfliktpartnern Regeln für das Gespräch. Zum Beispiel, dass keine Vereinbarungen zu Lasten Dritter getroffen werden. Achten Sie auf die Einhaltung dieser Regeln.
8. Lassen Sie die Konfliktparteien nacheinander ihre Sicht der Dinge schildern: Kollege A beginnt, Kollege B stellt anschließend Verständnisfragen. Dann erst schildert B seine Sicht und A stellt Verständnisfragen.
9. Bitten Sie nach der Konfliktschilderung die Mitarbeiter, mit eigenen Worten zu beschreiben, wie ihr Kollege den Konflikt sieht. So vermeiden Sie Missverständnisse.
10. Erarbeiten Sie gemeinsam eine Lösung. Achten Sie als Führungskraft darauf, dass die Lösung ein wechselseitiges Geben und Nehmen ist.
11. In Konfliktgesprächen kochen ab und zu die Emotionen hoch - das ist normal. Versuchen Sie dann, das Gespräch wieder auf eine sachliche Ebene zurückzuführen. Oder schlagen Sie eine kurze Pause vor.
12. Notieren Sie die getroffenen Absprachen schriftlich: die Lösung, wie die Umsetzung kontrolliert wird und was geschieht, wenn Vereinbarungen nicht eingehalten werden.
13. Vereinbaren Sie ein Folgegespräch, um zu überprüfen, ob der Konflikt tatsächlich gelöst ist.

T.F.

moderation durch Sie (oder eine andere dritte Person) wünschen. Dann sollten Sie unmittelbar einen Termin und Ort für das Gespräch vereinbaren.

Drängen Sie sich aber nicht als Konfliktmoderator auf, sondern akzeptieren Sie auch, wenn die Konfliktparteien eine andere, eine neutrale Person als Moderator wünschen.

Regeln für das Gespräch vereinbaren

Nehmen wir an, die Konfliktparteien akzeptieren Sie als Moderator. Dann sollten Sie zunächst dafür sorgen, dass das Konfliktgespräch ungestört verlaufen kann - also Tür zu und das Telefon umstellen. Wichtig für den Erfolg eines Konfliktgesprächs ist der Einstieg. Hier gilt es zunächst, Vertrauen aufzubauen und eine relativ entspannte Gesprächsatmosphäre zu schaffen. Dies gelingt Ihnen am einfachsten, wenn Sie zunächst offen sagen, was das Ziel des Gesprächs ist - nicht jemanden an den Pranger zu stellen, sondern die Voraussetzungen für eine effektive Zusammenarbeit wieder herzustellen. Artikulieren Sie zudem Ihre Hoffnungen: „Ich würde mich freuen, wenn wir eine Lösung finden würden, mit der alle leben können.“ Definieren Sie anschließend Regeln für das Konfliktgespräch - zum Beispiel:

- a. Alles was hier besprochen wird, bleibt im Raum.
- b. Jeder lässt den anderen ausreden.
- c. Es werden keine Lösungen vereinbart, die zu Lasten Dritter oder des Unternehmens gehen.

Wenn dies geklärt ist, kann die Konfliktbearbeitung beginnen. Bitten Sie die beiden Parteien, dass jede aus ihrer Sicht zunächst schildert, wie sie die Situation erlebt. Dabei hört jeweils der andere seinem Kollegen zu. Nach der Schilderung stellt dieser zunächst nur Verständnisfragen. Dann schildert er seine Sicht der Dinge.

Haben beide Seiten ihre Sicht geschildert, sollten Sie die beiden Mitarbeiter bitten, mit eigenen Worten zu beschreiben, wie ihr Kollege den Konflikt sieht. Das Ziel hierbei: Missverständnisse vermeiden. Anschließend können Sie die beiden Kontrahenten bitten, unter Ihrer Anleitung gemeinsam herauszuarbeiten, was die Sichtweisen unterscheidet. Das Ziel hierbei: die eigentlichen Konfliktursachen ermitteln.

T.F.

Werkzeuge zum Lösen von Konflikten als Führungskraft

Paraphrasieren

Formulieren Sie negative oder missverständliche Äußerungen um, so dass der Empfänger sie annehmen kann. „Es geht mir auf die Nerven, dass Sie permanent das Fenster offen haben - da holt man sich ja den Tod“ paraphrasieren Sie beispielsweise so: „Sie möchten also, dass Herr X das Fenster schließt, weil Sie sich sonst erkälten.“

Visualisieren

Ein Visualisieren hilft oft dabei, komplexe Sachverhalte zu verstehen und eine Übersicht über alle relevanten Aspekte zu gewinnen. Sie können zum Beispiel die Beziehung zwischen den Beteiligten aufzeichnen, um Abhängigkeiten zu verdeutlichen oder darzustellen, warum die „Konfliktparteien“ kooperieren müssen. Ein Visualisieren hilft oft auch dabei, Ideen zur Konfliktlösung zu finden.

Brainstorming

Die Führungskraft fordert die Konfliktbeteiligten auf, zu einer bestimmten Frage (zum Beispiel: Welche Lösung könnten Sie sich vorstellen?) spontan Ideen zu äußern. Diese können ruhig ausgefallen und (scheinbar) unrealistisch sein. Wichtig: Die Ideen zunächst unkommentiert sammeln. Erst wenn sie alle auf dem Tisch sind, werden sie bewertet.

Akzeptanzhinterfragen

Prüfen Sie die Akzeptanz von Vereinbarungen, indem Sie alle erdenklichen Einwände gegen die ausgehandelte Lösung anführen. Falls die Vereinbarung fest ist, werden die Parteien diese gemeinsam verteidigen. Falls sich Einwände ergeben, können diese gemeinsam bearbeitet werden.

Eine tragfähige Lösung aushandeln

Sind diese klar, kann das Erarbeiten der Konfliktlösung beginnen. Hierbei hat sich folgendes Vorgehen bewährt. Bitten Sie die Mitarbeiter zu formulieren:

- Welches Verhalten er sich vom Kollegen wünschen würde und
- was er selbst bereit wäre zu tun, damit der Konflikt gelöst wird.

Bewährt hat sich, hierfür ein Blatt vorzubereiten, auf dem zum Beispiel steht: „Ich wünsche mir, dass ...“ Und: „Ich bin bereit, Folgendes zu tun: ...“ Diese Sätze soll jeder Mitarbeiter zunächst allein ergänzen. Ist dies geschehen, beginnt das Aushandeln der Konfliktlösung. Zum Beispiel in der Form, dass Mitarbeiter A sagt: „Wenn Sie mich künftig umgehend über Anfragen informieren, dann würde ich ...“ Er unterbreitet also seinem Kollegen ein Angebot, auf das dieser seinerseits reagiert. Als Moderator müssen Sie dabei darauf achten, dass

- das Aushandeln der Lösung ein wechselseitiges Geben und Nehmen ist und
- keine Lösungen vereinbart werden, die zu Lasten Dritter oder des Unternehmens gehen.

Ist die Konfliktlösung ausgehandelt, dann sollten Sie die Ergebnisse schriftlich festhalten. Fixieren Sie,

- welche Vereinbarungen getroffen wurden,
- wie die Umsetzung kontrolliert wird und
- was geschieht, wenn Vereinbarungen gebrochen werden.

Dies müssen keine Sanktionen sein. Die Mitarbeiter können sich auch darauf einigen: „Wir sprechen uns künftig gleich darauf an, wenn uns etwas stört - statt den Ärger runterzuschlucken.“ Und vereinbaren Sie einen Folgetermin, um zu überprüfen, ob die Absprachen eingehalten wurden oder ob noch Handlungsbedarf besteht.

Keine Angst vor Emotionsausbrüchen

Das skizzierte Vorgehen mag auf den ersten Blick formalistisch erscheinen. Bedenken sollten Sie aber: Das Ziel der Konfliktmoderation ist nicht, dass die Streithähne dicke Freunde werden. Es sollen vielmehr die Voraussetzungen für eine effektive Zusammenarbeit wiederhergestellt werden. Das vorgestellte Vorgehen trägt auch dazu bei, dass das Gespräch sachlich verläuft. Geraten Sie aber nicht in Panik, wenn im Gespräch trotzdem einmal die Emotionen hochkochen. Das ist in Konfliktgesprächen normal. Schließlich ist Druck auf dem Kessel, und er muss entweichen.

Ist der Druck raus, sollten Sie das Gespräch aber so schnell wie möglich wieder auf die sachliche Ebene zurückführen. Zum Beispiel, indem Sie zu den Streithähnen sagen: „Ich sehe, wie stark der Konflikt Sie und Ihren Kollegen beschäftigt. Was halten Sie davon, wenn wir nun wieder zum vereinbarten Vorgehen zurückkehren, um eine Konfliktlösung zu erarbeiten.“ Trägt dies nicht zur Beruhigung bei, tut zuweilen auch eine kurze Pause allen Beteiligten gut. •

Thomas Fischer, Dr. Kraus & Partner
Werner-von-Siemens-Str. 2-6, 76646 Bruchsal

Thomas Fischer ist Trainer und Berater sowie Autor des Buches „Handbuch Change-Management“. Er leitet für die K-Akademie der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, Seminare zur Gesprächsführung in Konflikten. Mehr Informationen: www.k-akademie.de