

Bereit zum Konflikt

Souveränes Konfliktmanagement im Sanitätshaus

Gesundheitsprofi 10/2003

von Axel Ehrhardt

Aktives Konfliktmanagement verbessert die allgemeine teamorientierte Zusammenarbeit und trägt somit zum Unternehmenserfolg bei. Unternehmensberater Axel Ehrhardt, Bergneustadt, zeigt, wie man Konflikte im Sanitätshaus frühzeitig entschärfen und konstruktiv nutzen kann.

Konflikte sind meistens in Sanitätshäusern Tabuthema. Darum werden sie am liebsten verschwiegen, "unter den Teppich gekehrt." Wenn es aber gar nicht mehr anders geht, werden sie sehr oft mit "Gewalt" oder durch einen Jaulen Kompromiss" gelöst. Hauptsache, es kehrt wieder Ruhe ein nach dem Motto: "FriedeFreudeEierkuchen". Dabei sind die Konsequenzen derartiger SemiLösungen hinreichend im Sanitätshaus bekannt: Mitarbeiter-Frust, Demotivation, Innere Kündigung, Rachegefühle bei den "Loosern", überzogene Siegesicherheit, Überheblichkeit, Intoleranz bei den "Winnern". Hinzu kommen: verschleuderte Energie, Krankmeldungen ("Denen zeige ich es jetzt!") oder Fluktuationen und, alte Grabenkämpfe können schnell wieder von vorne beginnen. Was ist zu tun, wenn Betriebsklima schlechter wird und interne Eskalationen im Raume stehen?

Antennen ausfahren

Wenn es in der OTWerkstatt kracht oder im klassischen Sanitätshaus das Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiterinnen kurz vor dem Eklat steht, hilft nur eins: Fahren Sie die Antenne aus, um schwelende Konflikte so früh wie möglich zu erkennen, setzen Sie sich aktiv mit den Konflikthaltungen auseinander und erarbeiten Sie eine für alle Beteiligten akzeptable Lösung.

Die wichtigsten zehn Grundregeln für ein erfolgreiches Konfliktmanagement sind:

1. Prüfen Sie, wie es um Ihre Konfliktkultur grundsätzlich in Ihrem Sanitätshaus bestellt ist!

Wie stehen ihre Führungskräfte und Mitarbeiter, aber auch Sie selbst zu Konflikten? Dominiert die Konfliktvermeidung, sollte dies Thema gemeinsamer Diskussionen werden. Allerdings sollten Sie sich dabei bewusst machen: Die Vorbildfunktion sind Sie selbst.

2. Analysieren und klären Sie ab, ob es sich um einen

- Beziehungs,
- Ziel,
- Verteilungs,
- Beurteilungs oder
- Rollenkonflikt

handelt. Davon hängt die weitere Vorgehensweise ab.

3. Es ist wichtig, in einem Konfliktgespräch eine entsprechende Fragekompetenz aufzubauen bzw. zu realisieren.

Arbeiten Sie deshalb nach Möglichkeit überwiegend mit "offenen Fragen" („Warum haben Sie ihre Rollstuhlversorgung im Altenheim nicht zur Zufriedenheit der Pflegedienstleitung gelöst?“). Klären Sie ab, was hindert und was fehlt. Bleiben Sie aber dabei ein fairer und sachlicher Gesprächspartner. Lösen Sie vielmehr Wahrnehmungsprozesse und Einsichten aus („Haben Sie schon einmal daran gedacht ... ?“) Entscheidend dabei ist: Die Konfliktparteien sollten Antworten und Lösungsvorschläge selbst erarbeiten und entwickeln. Daher ist es nicht unbedingt angebracht, selbst Lösungsvorschläge zu präsentieren.

80% Gefühl

4. Sprechen Sie Emotionen an.

Konflikte werden zu 80% durch Gefühle geprägt. Hilfreich ist, sich in die Situation des jeweils anderen zu versetzen. Ermöglichen Sie über eine offene Kommunikation, dass die unterschiedlichen Meinungen und Sichtweisen transparent gemacht und erörtert werden. Vermeiden Sie aber in den Gesprächen persönliche Angriffe („Wozu habe ich Sie hier eigentlich eingestellt?“)

5. Sorgen Sie für eine realistische Vertrauensbasis.

Wenn sich zwei Menschen nicht riechen" können, ist schnelle Intervention angesagt.

Ein offenes Gespräch, klare Vereinbarungen bewirken manchmal Wunder.

Entscheidend ist und bleibt aber immer das wechselseitige Vertrauen.

Wer ist betroffen?

6. Beziehen Sie das Umfeld mit ein!

Denn häufig kommt es zu einer Lagerbildung oder ein Konflikt tangiert mehrere Mitarbeiter als zunächst gedacht ("Wenn die Sachbearbeiterin ihre KVs so lange liegen lässt, wie soll ich dann ohne Genehmigung ausliefern!") Prüfen Sie deshalb, wer in das Konfliktthema in Ihrem Sanitätshaus mitbetroffen ist und wer konkrete Vereinbarungen blockiert hat oder blockieren könnte. Kurz: Denken Sie systematisch.

7. Kommunizieren Sie bei Rollenkonflikten ihre Erwartungshaltung, Standpunkte und Interessen.

Klären Sie ab, welche Anforderungen an die verschiedenen Rollen als widersprüchlich erscheinen.

PseudoLösungen vermeiden

8. Beschließen sie keine "Pseudo-Lösungen".

Nur wenn die Lösung eines Konfliktes die Interessen aller Beteiligten berücksichtigt, hat sie Chancen zu "überleben".

9. Bauen Sie einen ihrer Mitarbeiter im Sanitätshaus eventuell als kompetenten und geschulten Konfliktmanager auf

Denn oftmals wissen die Konfliktparteien nicht, wie sie Probleme lösen sollen. Eine weitere Alternative ist eine

10. BusinessMeditation, aber nicht erst, wenn alle Stricke gerissen sind.

Je eher ein externer Mediator in Konflikte eingreift, desto besser. Wegen ihrer Unabhängigkeit können Mediatoren meistens schnell akzeptable Lösungen für alle Beteiligten erarbeiten