

Konfliktmanagement im Sanitätshaus

Warum man Konflikte im Unternehmen immer lösen sollte

AXEL EHRHARDT

Wo Menschen aufeinandertreffen, sind Konflikte oft nicht weit. Aggressive Verhaltensmuster und eine immer stärker werdende Ellenbogengesellschaft feuern diese Entwicklung noch an, während der persönliche Respekt anderen gegenüber zunehmend sinkt. Dies gilt auch für den Arbeitsplatz. Dabei gibt es bewährte und erfolgsversprechende Konzepte fürs Konfliktmanagement, die im Folgenden vorgestellt werden.

Wer im aktiven Berufsleben steht, ist mehr oder weniger eingebunden in eine Zweckgemeinschaft. Im Sanitätshaus müssen die Führungskräfte mit ihren direkten Mitarbeitern zusammenarbeiten, die Mitarbeiter stehen untereinander in einem gewissen Leistungs- bzw. Abhängigkeitsverhältnis und das Unternehmen hängt in seinen operativen Bereichen von seinen Kunden ab.

Es ist deshalb unmöglich, sich seine Mitmenschen und Kunden auszusuchen. Denn jeder Mensch ist anders und verfolgt darüber hinaus unterschiedliche Absichten oder Wünsche, kommuniziert konträre Meinungen und Standpunkte bzw. zeigt unterschiedliche Verhaltensweisen und persönliche Zielsetzungen auf. Hinzu kommt: Wir werden immer nur so behandelt, wie wir auf andere wirken.

Unabhängig davon leben wir heute leider in einer rücksichtslosen Ellenbogen- und Forderungsgesellschaft. Dabei nehmen aggressive Verhaltensmuster und das allgemeine gesellschaftliche Austeilen gegen andere immer mehr zu. Dagegen nimmt der persönliche Respekt anderen gegenüber immer mehr ab. Die Corona-Pandemie hat in eindrucksvoller Weise widerspiegelt, welche wahren menschlichen Charaktere sich hinter den bunten Masken verbergen.

Definition und Auswirkungen

Von einem Konflikt spricht man dann, wenn zwei Elemente gleichzeitig unvereinbar sind. Der Konflikt liegt nicht an den Elementen selbst, sondern an den Beteiligten, die dazu Stellung beziehen müssen. Diese unterschiedlichen Elemente können dann nicht zu einem gleichen Zeitpunkt realisiert werden oder sie gelten als gegensätzlich unvereinbar. Man spricht in diesem Zusammenhang dann auch von einem Dilemma.

Ein Konflikt kann sich u. a. abzeichnen, wenn jemand eine Botschaft empfängt (Empfänger) und darauf mit einer entsprechenden Reaktion antwortet, die der Sender gar nicht so gemeint hat. Die entsprechenden Gegensätze der Elemente beeinflussen deshalb unsere Wahrnehmung darüber,

- wie sich der Konflikt anbahnt,
- wie unsere aktuelle Gefühlslage ist,
- wie wir darauf reagieren und
- wie wir uns verhalten, wenn wir den Konflikt konkret angehen.

Konflikte sind Störungen, die unseren operativen Handlungsstrang unterbrechen. Sie erzeugen dabei vorübergehend ein desorientiertes Verhalten. Sie wirken auch belastend, denn wer sich in einem Konflikt oder Dilemma befindet, ist selten gut gelaunt.

Konflikte neigen zur Eskalation, wenn sie sich auf mehrere Mitarbeiter übertragen, und expandieren dabei bis hin zu aggressiven Verhaltensweisen. Konflikte erzeugen einen entsprechenden Lösungsdruck. Sie können nicht im Raum unbehandelt bestehen bleiben und müssen deswegen gelöst werden, damit die Konfliktparteien mit sich selbst in Einklang kommen können.

Konfliktarten

Die Entstehung von Konflikten erfolgt häufig latent, d. h. dass zunächst kein offener Konflikt zwischen den Parteien oder Personen erkennbar oder sichtbar wird, sondern eher eine unterschwellige Spannungssituation zu spüren ist. Im Laufe der Zeit äußert sich dann der Konflikt offen, verstärkt durch verbales und/oder sogar körperliches Verhalten.

Bei der Bewertung und der gezielten Behandlung von Konflikten, ist es daher wichtig, zwischen diversen Konfliktarten unterscheiden zu können.

Sachkonflikte

Diese Konfliktart wird auf der rein objektiven und rationalen Ebene ausgetragen. Es handelt sich hier meist um divergierende Meinungsäußerungen oder Unmutsäußerungen, die sich aber relativ leicht lösen lassen.

Beziehungskonflikte

Interpersonelle Probleme im zwischenmenschlichen Bereich lassen sich generell nur schwer lösen. Hier stehen persönliche Abneigungen und Ressentiments im Fokus, die z. B. mit der Wortwahl, dem persönlichen Auftreten, der Arbeitsweise oder dem individuellen Charakter einer anderen Person korrelieren.

Rollenkonflikte

Im Sanitätshaus sind hierarchische Positionen und Rollen der verschiedenen Mitarbeiter grundsätzlich mit einer gewissen Erwartungshaltung verbunden. Wird einer Erwartungshaltung nicht entsprochen oder definiert die Person z. B. ihre operativen Aufgaben anders, führt dies zu entsprechenden interpersonellen Rollenkonflikten.

Zielkonflikte

Zielkonflikte zwischen Führungskraft und Mitarbeitern entstehen meistens dann, wenn Zielerwartungen und -setzungen von beiden Seiten unterschiedlich interpretiert und erwartet werden.

Verteilungskonflikte

Diese treten dann auf, wenn z. B. ein Mitarbeiter finanziell schlechter gestellt wird als ein anderer, obwohl er ein besseres und produktiveres Arbeitsergebnis geliefert hat als der finanziell Bevorzugte.

Weitere negativen Folgen

Konfliktmanagement bedeutet eine offene Kommunikation, Beziehungs- und Wertschätzungskultur, bzw. ein professionelles Problemlösungs-Management. Ein aktives und zielorientiertes Konfliktmanagement ist Bestandteil von Führung für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg. Dabei geht es letztendlich darum, die einzelnen Konfliktsituationen im Sanitätshaus frühzeitig zu analysieren, zu erkennen, zu entschärfen und anschließend konstruktiv zu nutzen (z. B. durch den Aufbau einer Fehlerkultur).

Konflikte können die Leistungsbeurteilung und die persönliche Gesundheit der Belegschaft limitieren. Oft tan-

giert ein Konflikt mehrere Mitarbeiter im Team oder andere Geschäftsbereiche. Dabei sind dann die Abläufe erheblich gestört, mit z. B. folgenden Auswirkungen:

- Die Leistungsfähigkeit der einzelnen Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Kernaufgaben und -kompetenzen ist erheblich beeinträchtigt, denn man investiert nun viel mehr Zeit und Energie in den aktuellen Konflikt.
- Die Fluktuationsrate steigt bzw. die Krankheitsquote nimmt zu (innere Kündigungsprozesse).
- Es besteht die Gefahr, dass die einzelnen Arbeitsprozesse von anderen Kollegen sabotiert werden.
- Kunden „erleben“ die Konflikte, fühlen sich dabei verunsichert und verabschieden sich langsam aus dem Sanitätshaus.
- Unterschiedliche Rachegefühle, Frust und Demotivation entstehen bei den Verlierern.
- Eine überhöhte Siegesicherheit, Überheblichkeit und Intoleranz zeigen sich bei den Gewinnern.

Die allgemeinen Grundregeln

Die wichtigsten Grundregeln für ein erfolgreiches Konfliktmanagement sind:

1. Überprüfung der Konfliktkultur

Prüfen Sie, wie es um Ihre Konfliktkultur grundsätzlich in Ihrem Sanitätshaus bestellt ist. Wie stehen Ihre Führungskräfte und Mitarbeiter, aber auch Sie persönlich zum Thema Konfliktmanagement? Falls eine Konfliktvermeidungsstrategie dominiert, sollte dies im Unternehmen zu einem ganzheitlichen, nachhaltigen und strategischen bzw. operativen Management-Thema werden. Allerdings: Die Vorbildfunktion zur Umsetzung lebt man in erster Linie als Manager selbst.

2. Art des Konflikts klären

Analysieren und klären Sie ab, ob es sich um einen Beziehungs-, Ziel-, Verteilungs-, Sach- oder Rollenkonflikt handelt. Davon hängt die weitere Vorgehensweise ab (siehe Konfliktarten).

3. Arbeiten Sie mit Fragen

Es ist wichtig, in Konfliktgesprächen überwiegend mit Fragen zu arbeiten. Wichtig dabei ist auch das Hinterfragen. Arbeiten Sie deshalb nach Möglichkeit überwiegend mit offenen Fragen wie „Warum haben Sie Ihre Rollstuhl-Versorgung im Altenheim nicht zur Zufriedenheit der Pflegedienstleitung lösen können?“ oder „Wie muss ich diesen Sachverhalt für mich einordnen?“

Klären Sie ab, was hindert und was fehlt im Rahmen der Konfliktbearbeitung und -lösung. Bleiben Sie aber dabei ein fairer und sachlicher Gesprächspartner. Lösen Sie vielmehr Wahrnehmungsprozesse und Einsichten durch Ihre Fragen wie „Haben Sie schon einmal daran gedacht, dass ...?“

Entscheidend ist: Die Konfliktparteien sollten Antworten und Lösungsvorschläge selbst erarbeiten und entwickeln. Daher ist es nicht unbedingt angebracht, selbst Lösungsvorschläge zu präsentieren, sondern die Beteiligten vielmehr in ihre Verantwortung zu nehmen.

4. Emotionen berücksichtigen

Sprechen Sie Emotionen an. Konflikte werden zu 80 Prozent 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 wie „Wozu habe ich Sie hier eigentlich eingestellt?“

5. Vertrauensbasis schaffen

Sorgen Sie für eine realistische Vertrauensbasis. Wenn zwei Menschen oder mehrere sich „nicht riechen“ können, ist schnelle Intervention angesagt. Ein offenes Gespräch, klare Vereinbarungen bewirken manchmal Wunder. Entscheidend ist und bleibt aber immer das wechselseitige Vertrauensverhältnis.

6. Das Umfeld einbeziehen

Beziehen Sie das Umfeld mit in Ihre Betrachtungsweise ein. Denn häufig kommt es zu einer Lagerbildung oder ein Konflikt tangiert mehrere Mitarbeiter als zunächst gedacht. Ein Beispiel: „Wenn die Sachbearbeiterin ihre Kostenvoranschläge so lange liegen lässt, wie soll ich dann ohne Genehmigung die Hilfsmittel ausliefern!“ Prüfen Sie deshalb, wer vom Konfliktthema in Ihrem Sanitätshaus betroffen ist und wer konkrete Vereinbarungen blockiert hat oder blockieren könnte. Kurz: Denken Sie systematisch.

7. Klare Kommunikation

Kommunizieren Sie bei Rollenkonflikten Ihre Erwartungshaltung, Standpunkte und Interessen. Klären Sie ab, welche Anforderungen an die verschiedenen Rollen als widersprüchlich erscheinen.

8. Ganzheitliche Lösungen

Beschließen Sie keine Pseudo-Lösungen. Nur wenn die Lösung eines Konfliktes die Interessen aller Beteiligten berücksichtigt, hat sie Chancen zu „überleben“.

9. Business Mediation

Schalten Sie eine externe Mediation ein, aber nicht erst dann, 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.

Vor dem Konfliktgespräch

Wenn Sie ein Konfliktgespräch mit Ihrem Mitarbeiter führen, sollten Sie sich im Vorfeld folgende Punkte überlegen:

- Um welchen Konflikt handelt es sich?
- Wodurch wurde der Konflikt verursacht?
- Welches sachliche Problem/Thema liegt vor?
- Was ist das eigentliche Problem: das Sachthema oder die latente/offene persönliche Beziehung?

- Was stört mich eigentlich emotional bzw. konkret? Was sind meine Anforderungen, meine Erwartungshaltung, meine Wünsche und Anregungen?
- Wie stark bin ich von der anderen Person abhängig?
- Was kann ich realistischerweise von dem Mitarbeiter erwarten?
- Wo bin ich zu Kompromissen bereit bzw. nicht bereit?
- Gibt es Lösungsvorschläge, die für beide Seiten akzeptabel sind?

Die Gesprächsführung

Ein Kommunikationsleitfaden zur Konfliktlösung könnte wie folgt aussehen:

1. Gesprächseröffnung

- a) Begrüßung und kurzer Smalltalk
- b) Konkrete Benennung der Gesprächszielsetzung, der Dauer, der „Spielregeln“ (z. B. jede Meinung gilt, gleiches Rederecht, Sachargumentation vor Beschimpfungen etc.). Dabei sollte die Zielsetzung nicht negativ kommuniziert werden (was soll verhindert, vermieden, beseitigt werden?), sondern positiv im Hinblick auf „Was soll erreicht werden?“

2. Thematisierung des Konfliktes

- a) Die Problemschilderung sollte im ersten Schritt ohne Wertung und Interpretation vermittelt werden.
- b) Die Auswirkungen des Konflikts, z. B. auf Betriebsklima, Arbeitsabläufe und -ergebnisse bzw. auf Patienten oder Kunden, sind konkret darzustellen.

3. Analyse

- a) Der Mitarbeiter oder das Team erhält die Möglichkeit, seine/ihre Standpunkte und Ansichten offen zu kommunizieren.
- b) Die Kernargumente werden schriftlich notiert (z. B. auf einem Flip-Chart).
- c) In dieser Phase sollte noch keine Diskussion stattfinden, da diese zu einem weiteren Streitgespräch führen kann.

- d) Zum Ende der Analyse erfolgt die Zusammenfassung der einzelnen divergierenden Standpunkte, z. B. „Die Situation stellt sich jetzt wie folgt dar ...“

4. Fragen zur Lösung des Konflikts

- a) Wo liegen die festgestellten Gemeinsamkeiten und Übereinstimmungen?
- b) Worin bestehen die Diskrepanzen und die Unterschiede? Dabei sind zu den Differenzierungsmerkmalen folgende Punkte zu behandeln:

- Welche Lösungen sind tatsächlich realisierbar bzw. welche sachlichen Punkte oder persönlichen Verhaltensweisen begünstigen eine Konfliktlösung?
- Wie werden die realisierbaren Lösungen vom Gegenüber akzeptiert?
- Welche Konsequenzen haben die einzelnen Lösungsvorschläge, z. B. auf das Zeit- und Organisationsmanagement, die Abläufe der Leistungen etc.?

5. Bewertung der Ergebnisse

Anschließend sind eine Bewertung und Priorisierung über die Umsetzung und Machbarkeit der einzelnen Punkte vorzunehmen. Dies wird dann noch wichtiger, wenn mehrere Mitarbeiter von einem Konfliktthema betroffen sind.

6. Zusammenfassung der Ergebnisse

- a) Hier sollten allgemeine Formulierungen vermieden und die fundierten Ergebnisse detailliert, nachvollziehbar und authentisch ausformuliert werden.
- b) Störungen sind in Form von Erwartungen, Wünschen oder konkreten Forderungen an die Gegenpartei neu zu formulieren: „Ich wünsche mir zukünftig, dass Sie ...“ oder „Ich erwarte, dass Sie zukünftig ...“
- c) Eine positive Prognose hinsichtlich der zukünftigen Ergebnisumsetzung, kombiniert mit einer motivierenden Ansprache bzw. einer persönlichen Mitarbeiter-Wertschätzung, ist für den erfolgreichen Ausklang des Konfliktgesprächs der essenzielle Parameter.

d) Die Zusammenfassung der Ergebnisse erfolgt im Rahmen eines detaillierten Protokolls.

Ausblick

Die Voraussetzung für eine messbare Qualität und den nachhaltigen Erfolg eines Sanitätshauses ist ein funktionierendes und loyales Mitarbeiter-Team. Dabei ist ein professionell geführtes Konfliktmanagement eine wichtige Stellenschraube für die ganzheitliche Funktionalität eines Unternehmens.

Konfliktmanagement bedeutet ein hohes Maß an Kommunikations- und Beziehungsmanagement, das in der heutigen Zeit zunehmend auch im Sanitätshaus zu einem wichtigen Tool für Führungsteams wird. Eigentlich gibt es im Konfliktmanagement keine reinen Schuldigen, sondern immer nur Beteiligte oder Betroffene. Um mit Albrecht Dürer abzuschließen: „Konflikte sind nichts anderes als dornige Chancen.“ In diesem Sinne, ran an die Konflikte! <

Zum Autor

Axel Ehrhardt, Betriebswirt mit den Schwerpunkten Marketing und Vertrieb, verfügt über langjähriges medizinisches Know-how und entsprechende Managementenerfahrungen in den Bereichen Vertrieb, Verkauf und Marketing (Pharmaindustrie, Medizintechnik, Sanitätshaus, Apotheken sowie Hilfsmittel-Industrie). Seine Beratungen, Schulungen, Training- und Coaching-Aktivitäten fokussieren sich dabei auf mehr oder weniger alle Zielgruppen unter dem Dach des Gesundheitswesens.

Die Schwerpunkte seines Beratungs- und Leistungsportfolios liegen u. a. in den Bereichen innovativer konzeptioneller Akquisitions- und POS-Verkaufsstrategien, Aufbau und Management von interdisziplinären bzw. medizinischen Versorgungsnetzwerken, Personal-Coaching im Außendienst, am POS und im Back-Office, Implementierung von Onboarding-Systemen zur Einbindung neuer Mitarbeiter, Coaching im New-Work- bzw. Lead- und Transformationsmanagement sowie im In- und Outbound-Telefonmarketing.

i Weitere Informationen unter: www.ae-managementberatung.de,
E-Mail: ae-beratung@t-online.de

