

## KOMMUNIKATION

# So lassen sich Konflikte professionell lösen



Sobald verschiedene Persönlichkeiten, Interessen, Sichtweisen und Motive aufeinandertreffen, treten im Arbeitsalltag Konflikte auf. Wichtig ist, sie rechtzeitig anzugehen und eine gemeinsame Lösung zu finden.

Jeder kennt Konflikte, egal ob innerhalb eines Teams, zwischen zwei Fachrichtungen, zwischen Mitarbeitenden oder auch zwischen Berufsgruppen. Sie stören die Zusammenarbeit und machen einen reibungslosen Arbeitsablauf unmöglich. Meist entstehen Konflikte, weil sich Menschen nicht an die „Regeln für ein gutes Miteinander“ halten, Verantwortlichkeiten nicht geklärt sind, Interessen oder Ziele augenscheinlich nicht zusammenpassen oder intransparent sind. Allen gemein ist, dass weitreichendere Konsequenzen als nur eine gestörte Zusammenarbeit entstehen können. Die Patientenversorgung kann leiden, Fallzahlen und Mitarbeiterzufriedenheit sinken, die Belastungen steigen, wodurch Fehlzeiten und Überstunden zunehmen. Eigentlich sollten die Betroffenen solches Fehlverhalten ändern, indem sie es ansprechen und eine gemeinsame Lösung suchen. Jedoch ist ihnen oft ihr eigenes Handeln nicht klar oder sie umgehen die offene Aussprache.

## Frustrierte Oberärzte, verhärtete Fronten

- **Beispiel 1:** Prof. Schmidt ist seit sechs Monaten Chefarzt der Urologie am Lehrkrankenhaus Oberstadt. Das Team, das er übernommen hat, arbeitet bereits seit sechs Jahren zusammen und ist in der Zeit ohne chefarztliche Leitung enger zusammengewachsen. Vor drei Monaten wurde Prof. Schmidt an die Uni berufen. Seither steht für ihn vor allem die universitäre Ausrichtung im Fokus. Die Bildung des Teams und seine Integration ins Team scheinen zweitrangig, was vor allem die Oberärzte frustriert, die das vergangene Jahr interimistisch das Team aufgebaut haben.

- **Beispiel 2:** Prof. Müller, Chefarzt der Kinderchirurgie, und Prof. Meyer, Chefarzt der Allgemeinchirurgie, tragen offen einen Konflikt aus. Es ist nicht geklärt, von wem Patienten im Alter zwischen 16 und 21 Jahren behandelt werden. Mittlerweile sind beide Teams auf ärztlicher und pflegerischer Seite involviert.

Wie bei vielen Themen, die die Zusammenarbeit und das Zwischenmenschliche betreffen, spielen die Kommunikation und die eigene Wahrnehmung eine wichtige Rolle. Wer handelt, geht oft davon aus, dass dieses für sein Gegenüber nachvollziehbar und verständlich ist. Doch das ist ein Trugschluss. Aus psychologischer Sicht werden Menschen durch ihre Erfahrungen geprägt. Diese sind von den Umgebungsbedingungen und -einflüssen abhängig. Ab einem Alter von etwa 16 bis 18 Jahren ist die Persönlichkeit eines Menschen gefestigt und lässt sich nur noch durch sich selbst (intrinsische Motivation) verändern. Da Menschen unterschiedlich geprägt sind, handeln sie unterschiedlich und nehmen mitunter das Gleiche auf andere Art und Weise wahr. Sie interpretieren verschiedene Ursachen oder Effekte in die gleiche Situation, wobei die Interpretation Basis ihres Agierens ist.

## Gemeinsame Regeln und transparente Ziele

Doch wie geht man im Arbeitsalltag vor, um einen gemeinsamen Nenner zu finden und gegenseitiges Verständnis zu schaffen?

- **Gemeinsame Regeln definieren:** Wenn es um ein gutes Miteinander geht, ist eine verbreitete Aussage, dass man nach den Höflichkeitsregeln handeln sollte. So selbstverständlich, wie das klingt, ist es in der Realität allerdings nicht. Um ein ge-

meinsames Verständnis und eine gegenseitige Verpflichtung zu definieren, sollten die Teams diese Regeln einmal gemeinsam benennen und schriftlich festhalten.

- Aktives Zuhören und aus der Ich-Perspektive berichten: Dem Gegenüber aufmerksam zuhören, schafft ein besseres Miteinander, da sich der Gesprächspartner öffnet, man Informationen erhält, die ansonsten nicht klar verständlich wären und Missverständnisse vermieden werden. Zudem sollte man aus der eigenen Wahrnehmung formulieren, zum Beispiel: „Ich habe das Gefühl, ...“. So werden Barrieren abgebaut und der Gesprächspartner fühlt sich nicht so schnell in die Verteidigungsposition gedrängt.
- Verantwortungs- und Rollenklärung: Wenn Verantwortlichkeiten und die Rollen nicht geklärt sind, entstehen oft Missverständnisse und Unklarheiten. Daher ist es sinnvoll und notwendig klar aufzuzeigen, welche Rolle jeder einnimmt und welche Verantwortlichkeiten jeder hat.
- Ziele, Entscheidungen und Vorstellungen transparent darlegen: Großes Konfliktpotenzial birgt es, wenn Mitarbeitende Ziele oder Vorstellungen umsetzen sollen, deren Sinn und Nutzen ihnen nicht ersichtlich ist. Wichtig ist daher aufzuzeigen, warum man eine Entscheidung trifft, welches Ziel man damit verfolgt und welche Konsequenzen oder welcher Nutzen daraus folgt.

### Mit offener Kommunikation zur Lösung

Kommt es zum Konflikt, sollten die Beteiligten ihn offen ansprechen. Im Mittelpunkt steht eine gemeinsame Lösung zu finden, im besten Fall zu einem vorher vereinbarten Termin in einer ruhigen Atmosphäre. Folgendes Vorgehen hilft:

- Interessen abfragen: Was sind die eigenen Interessen, was die des Gegenübers? Können sie so in Einklang gebracht werden, dass beide Seiten einen Kompromiss finden?
- Objektive Kriterien festlegen: auf der sachlichen Ebene Vereinbarungen und Ziele definieren.
- Alternativen finden: Für sich im Vorfeld eine Alternative definieren, falls es zu keiner Lösung kommt.
- Einigung fixieren: Falls die Beteiligten eine Lösung finden, sollten sie diese schriftlich fixieren.
- Vollständige Konfliktbewältigung: Der Konflikt ist formal beendet, wenn beide Parteien wieder ungestört handeln können. Doch sollten beide nach einer Weile darüber reflektieren, auch jeder für sich, um den Konflikt entweder nochmals zu besprechen oder endgültig abzuschließen.

### Definition verschiedener Eskalationsstufen

Um für den Umgang mit Konflikten gewappnet zu sein, empfiehlt es sich, Eskalationsstufen zu definieren und festzulegen, wie die Mitarbeitenden miteinander umgehen, wann und wie sie die Vorgesetzten hinzuziehen, wie der Weg zu einer Lösung aussehen kann und was passiert, wenn sich einer der Beteiligten nicht daran hält. Wichtig ist, dass der Vorgesetzte sich beide Parteien gleichzeitig anhört, um nicht im Vorfeld durch eine der Sichtweisen beeinflusst zu werden. Im Fokus sollten immer die größtmögliche Objektivität und das gemeinsame Interesse stehen.

#### Petra Schubert

Geschäftsführerin

Schubert Management Consultants GmbH & Co. KG  
51063 Köln

Mitglied des Initiativkreises neue Personalarbeit  
in Krankenhäusern (InPaK)

### NACHGEFRAGT

## „Ein kollegialer Umgang ohne Hierarchiekämpfe ist wichtig“

### Herr Dr. Schauerte, was tun Sie für die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter?

Gerade in der ärztlichen Tätigkeit spielen die Arbeitsverhältnisse eine wichtige Rolle: Schichtdienst und anstrengende Nacharbeit sind Stressfaktoren. Wir setzen verschiedene Rahmenbedingungen, um den Einklang zwischen Arbeits- und Privatleben zu fördern.

### Welche sind das denn?

In unserem Rehazentrum haben wir zum Beispiel die Dienste in Bereitschafts- und Rufzeiten gegliedert, sodass die Kollegen meist im eigenen Bett schlafen können. In anderen unserer Häuser gibt es kreative Teilzeitmodelle, zum Beispiel in Form einer 32-Stunden-Woche mit immer langem Wochenende von Freitag bis Sonntag.

### Gibt es darüber hinaus Faktoren, die wichtig sind?

Ja, das schwer fassbare Klima unter den Mitarbeitenden. Ein kollegialer Umgang ohne Hierarchiekämpfe ist uns sehr wichtig. Gerade für angestellte Fachärzte ist das Vertrauen in die Kollegen entscheidend, um eigenverantwortlich arbeiten und zugleich jederzeit beim Chef oder Kollegen nachfragen zu können. Dieses Miteinander ist bei der interdisziplinären Arbeit in unserem Haus unerlässlich.



Interview mit  
**Dr. med. Gerd Schauerte,**  
Ärztlicher Direktor des  
CJD Berchtesgaden

### Wie fördern Sie dieses kollegiale Miteinander?

Wichtig ist sicher ein wertschätzender Austausch in den täglichen Besprechungen. Meist weiß jeder selbst, wenn er etwas nicht so gut gemacht hat, da muss man nicht öffentlich den Finger in die Wunde legen. Hingegen freut sich jeder über öffentliches Lob und Anerkennung.

### Was macht Sie sonst als Arbeitgeber attraktiv?

Bewegung und Naturerlebnis sind Aspekte für Wohlbefinden und Gesundheit, die gerade Familien mit höherem Bildungsstand hoch schätzen. In dieser Hinsicht ist Berchtesgaden ein idealer Lebens- und Arbeitsort.