Konfliktlösung – Was ich nicht anspreche, wird sich nicht ändern

„Ich weiß ja nicht, ob ich das so sagen darf. Ich habe Angst, etwas falsch zu machen. Ich weiß ja nicht, wie sie reagiert. Nicht dass es noch knallt."

Solche oder ähnliche Formulierungen wählen wir oft, wenn wir in einem inneren (mit uns selbst) oder äußeren Konflikt (mit einem anderen Menschen) feststecken. Wir wissen uns dann nicht mehr zu bewegen und zu helfen. Wir trauen uns dann auch nicht mehr, das zu tun, was eigentlich naheliegt, nämlich unserer Intuition zu folgen und das zu tun oder so zu handeln, dass sich die Situation nachhaltig verbessert und entspannt.

In einer vom Autor beratenen Arztpraxis sitzen mehrere Helferinnen gleichzeitig auf engem Raum am Empfang. Eine Helferin hat neben der Steuerung der Patiententermine noch unterschiedliche Zusatzaufgaben, die häufig am Rechner zu erledigen sind. Zwischen ihr und einer anderen Kollegin baute sich über einen längeren Zeitraum ein zwischenmenschlicher Konflikt auf, der zu einem angespannten und belastenden Arbeitsklima führte. Die für den reibungslosen Ablauf erforderliche Abstimmung kam zunehmend ins Stocken, das Klima war gereizt und es häuften sich Fehler und Pannen. Wichtige Informationen wurden nicht korrekt weitergegeben. Man vermied den direkten Kontakt und Austausch und kommunizierte häufig aggressiv oder nur noch um die Ecke, also über Dritte. Diese Spannung strahlte immer weiter in die Praxis aus und blieb auch den Ärzten nicht mehr länger verborgen. Es wurde Zeit, zu handeln.

In einem ersten neutralen Gespräch mit den Helferinnen wurden zunächst die Hintergründe des Konflikts beleuchtet, und wie so oft lag die Ursache im zwischenmenschlichen Verhaltensbereich. Die Arbeitsweisen waren nicht aufeinander abgestimmt, man hatte unterschiedliche Vorstellungen und Erwartungen, „nervte" sich gegenseitig, ging sich dann bestmöglich aus dem Weg und behinderte sich zunehmend subtil. Unterschiedliche Schichtzeiten waren dabei zwar hilfreich, aber dennoch belastete der Konflikt das ganze Team.

Manchmal trauen wir uns nicht mehr, das zu tun, was eigentlich naheliegt, nämlich unserer Intuition zu folgen und nach ihr zu handeln.

Erst Klärung, dann Lösung

Bei genauerer Analyse war deutlich geworden, woran es eigentlich lag: *Eine Helferin ärgerte sich über das teilweise ruppige Verhalten ihrer*

FOTO: VLADIMIR GJORGIEV – SHUTTERSTOCK

Kollegin und über unabgestimmte, eigenmächtige Aktivitäten. Besonders auffällig war, dass eine der beiden Kolleginnen sich mehrmals am Tag zwischen der auf einem Drehstuhl sitzenden und am Computer arbeitenden Kollegin und der in ihrem Rücken stehenden Schrankwand hindurchzwängte, um zu einem weiteren um die Ecke stehenden Büroschrank zu gelangen.

Dabei stieß sie jedes Mal absichtlich so deutlich und ohne ein Wort der Entschuldigung von hinten gegen die Stuhllehne ihrer Kollegin, dass diese immer wieder ihre Computer-Arbeit unterbrechen musste.

Die Kommunikation war also wirklich vollständig zum Erliegen gekommen. Nonverbal lief die Kommunikation jedoch auf Hochtouren.

Gespräche wirken Wunder – auch wenn sie zunächst Angst machen

Im Gespräch stellte sich heraus, dass sich die durch ihr aggressives Verhalten auffällige Kollegin benachteiligt fühlte, weil die andere Kollegin höherwertige Computer-Aufgaben wahrnehmen durfte. Aber diese war deutlich länger in der Praxis tätig und besser mit den Praxisabläufen vertraut und genoss bei Ärzten wie Patienten hohes Ansehen. Es war also ein rein zwischenmenschlicher Konflikt, und es ging um Eifersucht und Missgunst.

Wenn Menschen in Teams zusammenarbeiten, egal, in welcher Branche, entstehen Konflikte häufig, weil individuelle Interessen und Bedürfnisse unterschiedlich gelagert sind, weil Abläufe nicht konsequent aufeinander abgestimmt sind und weil häufig zu wenig Zeit bleibt für das persönliche klärende Gespräch. Auch ein noch so gut ausgestatteter Pausenraum kann das nicht alles auffangen.

In den weiteren Gesprächen wurde deutlich, dass sich mittlerweile beide Kolleginnen nicht mehr trauten, offen die kritischen und störenden Punkte anzusprechen. Auf die Frage, was wohl dahinter stecken würde, kamen die bereits erwähnten Antworten: *„Ich weiß ja nicht, ob ich das so sagen / tun darf. Ich habe Angst, etwas falsch zu machen. Ich weiß ja nicht, wie sie reagiert. Ich habe das Gefühl, ich bin nicht gut genug.“*

Konflikt-Lösung

Wie wurde der Konflikt zwischen den beiden Kolleginnen gelöst?

Auf ziemlich banale Weise:

Zunächst wurde eine Analyse der Wege und Abläufe am Empfang vorgenommen. Dies dauerte etwa eine Stunde. Dann wurden drei entscheidende Maßnahmen besprochen und festgelegt:

1. Die Schränke wurden ausgemistet und anders genutzt: Der Schrank direkt hinter der häufig am Computer arbeitenden Helferin wurde mit den Materialien bestückt, die diese häufig zum Erledigen ihrer Aufgaben benötigt. Die Hilfsmittel, die die andere Helferin für ihre Praxisarbeit benötigte, fanden nun in einem anderen, für sie deutlich leichter zugänglichen Schrank Platz.
   Damit war auf einfache, eigentlich naheliegende Weise schon einmal „der Weg geebnet“ zur konfliktfreieren Zusammenarbeit. Der Stuhl war aus dem Weg.
2. Alle anfallenden Aufgaben wurden noch einmal aufgelistet, untersucht und nun so verteilt, dass die erfahrenere Kollegin zwar weiterhin die für das Praxismanagement wichtigen Arbeiten effizient erledigen konnte. Gleichzeitig wurde aber vereinbart, dass die jüngere Kollegin sukzessive in weiterführende Aufgaben eingearbeitet wird, soweit diese ihrer Qualifikation und Neigung und den Erfordernissen der Praxis entsprechen. Dies wurde verbindlich vereinbart.
   Dadurch wurde die erfahrenere Kollegin entlastet. Motivation für beide!
3. In einem gemeinsamen, durch den externen Berater moderierten Gespräch wurden noch einmal die persönlichen Sichtweisen und Befindlichkeiten ausführlich gegenübergestellt. Ebenso wurden Grundsätze zur Zusammenarbeit und zur Kommunikation untereinander festgelegt und eine regelmäßige Gesprächsrunde auf Teamebene vereinbart. Beide Helferinnen konnten sich noch einmal gründlich aussprechen und waren trotz der aufgestauten enormen emotionalen Belastung zum Ende des Gesprächs sogar zur Versöhnung in der Lage und bereit.
   Seitdem läuft es am Empfang wieder zwischenmenschlich reibungslos und beide Helferinnen wie auch das restliche Team arbeiten in einer spürbar entspannteren Atmosphäre.

Vorgehensweise zur Konfliktklärung

1. Suchen Sie aktiv das Gespräch – zunächst vielleicht einzeln und vertraulich, später aber auf jeden Fall gemeinsam mit allen Beteiligten. Damit alle Meinungen auf dem Tisch liegen und auch von allen gehört werden können.
2. Stellen Sie offene Fragen nach den vermeintlichen oder tatsächlichen Ursachen für die Spannungen. Lassen Sie die Beteiligten immer nacheinander und abwechselnd zu Wort kommen und achten Sie darauf, dass jeder in Ruhe ausreden kann. Moderieren Sie! Die beiden Konfliktpartner brauchen Sie!
3. Hören Sie aufmerksam zu, wiederholen Sie einzelne Aussagen der Beteiligten und verzichten Sie zunächst auf Bewertungen. Die Analyse und Diagnose des Konflikts stehen im Vordergrund. Es kann sowohl an den Abläufen liegen als auch an den Verhaltensweisen und Eigenarten der Menschen. Oder an beidem.
4. Bilden Sie sich nun Ihre zusammenfassende Meinung aus der Sicht des neutralen Beobachters. Geben Sie Ihre Einschätzung wieder. Anerkennen Sie dabei die Leistungen und das Bemühen Ihrer Mitarbeiter, selbst wenn nicht alles „glatt“ läuft. Aber sprechen Sie kritische Dinge ebenso offen an.
5. Formulieren Sie Ihr Ziel, wie es aus Ihrer Sicht laufen muss und was für Sie wichtige Bedingungen für die Zusammenarbeit und für das Praxis-Klima sind.
6. Finden Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern passgenaue und praktikable Lösungen. Nutzen Sie deren Expertise. Denn ihre Mitarbeiter wissen am besten, wie es „funktioniert“ und „laufen müsste“.
7. Vereinbaren Sie klare Schritte und legen Sie im Zweifel selbst verbindliche Maßnahmen fest. Am Ende sind Sie verantwortlich für einen reibungslosen Praxisablauf. Achten Sie auch auf die nachhaltige Einhaltung und Umsetzung der Regeln und Maßnahmen. Damit sorgen Sie für Nachhaltigkeit.

Ordnen und Strukturieren Sie Ihr Team und Ihre Praxis. „Formen“ Sie Ihr Team.

Schritte zur Konfliktlösung

(nach Marshall Rosenberg)

1. Sachlich beschreiben
„Was habe ich erlebt / beobachtet / wahrgenommen?“

2. Gefühl ausdrücken
„Was hat das bei mir ausgelöst?“

3. Wunsch / Bedürfnis / Ziel formulieren
„Wie hätte ich es gern in Zukunft?“

4. Bitte äußern
„Worauf sollten wir uns verständigen?“

Verfahrensregeln dazu:

- **Genau die Schrittfolge einhalten** (Erst Sachbeschreibung, dann die Emotionen! Nicht umgekehrt!)
- **Alles beschreiben, was wichtig ist und „drückt“ – aber nacheinander** (Es soll alles zur Sprache kommen und auf dem Tisch liegen.)
- **Mit den Beteiligten nacheinander im Wechsel Schritte 1 bis 4 durchführen** (Jeder kommt zu Wort; der jeweils andere hört dabei nur zu. Später ist er wieder dran und kann auf das Gesagte Bezug nehmen.)
- **Die Lösung erschließt sich oft schon, wenn die Problem- oder Konfliktschilderung (Schritte 1 und 2) mit genügend Zeit und ehrlicher Aufmerksamkeit betrieben wird.** Die Lösung liegt dann oft in einer klaren Zieldefinition und im „gesunden Menschenverstand“.

Im Banalen liegt oft das Geniale

Literatur dazu: Friedrich Glasl, Selbsthilfe in Konflikten, 1998

Heute sagen die Helferinnen, *„Seit wir uns offen sagen, wie wir es gern hätten, haben wir gar keine Probleme mehr. Wir mussten uns aber erst einmal trauen. Dann ging es.“*

Hinhören statt Weghören – Eingreifen statt Warten

Entscheidend für die Lösung dieses schwelenden und lähmenden Konflikts war, dass die Ärzte beherzt eingegriffen und das Gespräch aktiv gesucht haben. Ein Totschweigen hätte nichts verbessert. In solch einer verfahrenen und emotional aufgeladenen Konfliktsituation muss Unterstützung durch eine dritte Person erfolgen, damit sich die aufgestauten Aggressionen und Ängste in Ruhe, mit ausreichend Zeit (denn es hat auch viel wertvolle Zeit gekostet, in der sich alles aufgebaut und aufgestaut hat), strukturiert und konstruktiv entladen können.

Hier gilt die banale, aber oft ignorierte Formel: „Was ich NICHT anspreche, wird sich NICHT ändern!“
(Wenn Sie aus dieser Formel die beiden Worte NICHT streichen, erschließt sich Ihnen schon ein erster Lösungsweg.)

Konflikte legen sich nicht von allein. Sie verstärken sich vielmehr, wenn niemand eingreift, und sie können das Klima einer Praxis komplett vergiften. Welcher Patient möchte sich hier gern behandeln lassen?

Sprechen Sie das eisige Schweigen offensiv an. Es ist ein Zeichen für blockierte Kommunikation, also für eine Verschärfung des Konflikts und für die Verlagerung auf die nonverbale Ebene.

Sollte sich in Ihrer Praxis eine merkwürdig angespannte Atmosphäre oder gar eine aggressive Stimmung bemerkbar machen, greifen Sie dies auf und greifen Sie ein! Es ist Ihre Verantwortung – Ihren Mitarbeitern und Ihren Patienten gegenüber. Hören Sie also nicht weg, wenn eisiges Schweigen die Atmosphäre trübt, sondern hören Sie vielmehr genau hin. „Sprechen Sie das Schweigen offensiv an!“

Das entscheidende Erfolgskriterium ist die Zuversicht und der Mut, Konflikte wirklich lösen zu wollen. Verschwenden Sie keine Zeit damit, sich nur persönliche Sichtweisen von anderen bestätigen zu lassen und damit den Konflikt zu „pflegen“. Das kostet viel Energie und Motivation, löst aber nichts. Man sollte sich die Probe aufs Exempel zumuten, und sich trauen. Dann folgt im Nachgang die mir oft genug zurückgespiegelte Erkenntnis: „Das war ja total leicht! Ich musste mich nur erstmal trauen.“

Wohl wahr!

Peter Lindemann
Beratung Coaching Entwicklung
12159 Berlin, Niedstr. 40
Tel.: +49.30.76 10 94 40
Fax: +49.3222 748 9797
Mobil: 0171.4 54 42 26
E-Mail: beratung@peter-lindemann.eu
www.peter-lindemann.eu

FOTO: SERGEY NIVENS – SHUTTERSTOCK; ILLUSTARTION: DBELASHOVA – SHUTTERSTOCK