



Konflikte klären mit Mediation

Wie reagieren Sie auf die täglichen Reibereien im Berufsleben? Wie reagiert die Geschäftsleitung? Unerfahrene Führungskräfte ignorieren sie: „Das wird schon wieder. Die vertragen sich auch wieder.“

Das ist Wunschdenken, wie wir aus jeder Beziehung wissen: Wenn man Krach miteinander hat, muss man sich aussprechen. Vom Unterten-Teppich-Kehren wird es nicht

besser. Und deshalb ergreifen Führungskräfte zum Beispiel mit dem Instrument des Appells die Initiative: „Vertragst euch wieder und macht eure Arbeit!“ Das Resultat kennt man: Die Beteiligten geben vordergründig Ruhe, kabbeln sich aber weiter, wenn der Chef wegschaut.

Auch ein probates Mittel ist, eskalierend zur Drohung zu greifen: „Wenn jetzt nicht endlich Ruhe ist, dann ...!“ Das Ergebnis: Der Konflikt taucht noch tiefer in den Untergrund ab, denn die Drohung hat ihn ja nicht gelöst – lediglich verboten. Also spricht der Chef, oder die Geschäftsführung, irgendwann ein Machtwort: „Das wird jetzt so und so gemacht, damit endlich Ruhe ist.“ Weil man es aber niemals allein recht machen kann, produziert man dabei mindestens einen Verlierer, der auf Rache sinnt, weil derjenige nämlich doch nicht so wie angedacht handelt... Also sind diese „Instrumente“ nicht besonders hilfreich.

Zwischen den Stühlen

Gerade Medizincontroller sind durch ihre Position sehr konfliktgefährdet. Sie sitzen zwischen allen Stühlen: Zwischen Chefarzt und Geschäftsleitung, zwischen DRG-Beauftragten und Kodierern, zwischen behandelndem Arzt und MDK. Zu wissen, wie man solche Situationen professionell klärt, ist für Medizincontroller enorm wichtig, weil sie sich sonst immer wieder an den gleichen Stellen, in den gleichen Situationen aufreiben.

Auseinandersetzungen und Konflikte binden Ressourcen, wenn sie

nicht gelöst werden, denn Konflikte stören nicht nur das Arbeitsklima, sondern können zu ernsthaften Problemen führen. Teamwork ist nicht mehr möglich, Synergien können nicht mehr genutzt werden, der Workflow gerät ins Stocken.

Konflikte haben aber viele positive Effekte, wenn sie gelöst werden: Sie sind Voraussetzung für Veränderungen, weil sie neue Sichtweisen eröffnen; sie verbessern die Qualität, verhindern Stagnation und führen zur Klärung der Aufgaben- und Verantwortungsbereiche.

Das alles ist für ein funktionierendes Medizincontrolling Grundvoraussetzung. Einzig die negativen Auswirkungen eines Konfliktes, wie eine emotionsgeladene Eskalation mit Schuldzuweisungen oder einen Abbruch der Zusammenarbeit, gilt es zu verhindern. Aber wie?

Kleine Probleme können schnell zu ausgewachsenen Konflikten werden

Konflikte beginnen meist mit einem kleinen Problem. Sie entstehen auf der Sachebene, d. h. es geht um etwas, das getan wurde, oder auch nicht getan wurde. Doch einer der Beteiligten fühlt sich ungerecht behandelt oder sogar angegriffen.

Wenn der Konflikt an dieser Stelle nicht gelöst wird, geht es in die nächste Runde: Es kommt zu einer Überlagerung. Argumente des oder der anderen Beteiligten werden in Frage gestellt, die Sach-

Haben Sie sich auch schon einmal über einen Chefarzt geärgert, der Ihnen wichtige Informationen nicht liefert, die Sie aber dringend fürs Medizincontrolling und für eine ressourcenabbildende Kodierung eines Falls benötigten? Und Sie wurden genau für dieses Verhalten des Chefarztes wiederholt von der Geschäftsleitung verantwortlich gemacht? Weil Sie doch für die Beschaffung und Verarbeitung aller relevanten Daten zuständig sind. Und plötzlich liegen Sie im Clinch mit dem Chefarzt oder sogar mit der Geschäftsleitung und fragen sich, wie es nun weiter gehen soll. Mediation kann in verfahrenen Situationen Lösungshilfen bieten.



Gaby Baller
Mitglied der DGfM

fragen werden überlagert durch Wert-, Beziehungs- und Personenfragen. Emotionen kommen ins Spiel. Und wenn Emotionen ins Spiel kommen, geht der Verstand, sagt der Volksmund berechtigterweise. Minder- und Fehlleistungen, Arbeitsausfälle und Teamkonflikte sind die möglichen Folgen.

Wenn der Konflikt dann schließlich eskaliert, wird die Kommunikation abgebrochen und der Konflikt wird offen ausgetragen.

Die Eskalationsstufen

Nach Glasl kann die Eskalation eines Konfliktes stufenweise intensiver und umfangreicher werden; es entwickelt sich eine Eigendynamik. Durch bewusste oder unbewusste Aktionen der Konfliktbeteiligten kann ein Konflikt die jeweils nächste Stufe erreichen. Eine De-eskalation wird mit jeder Stufe schwieriger, sodass dann Hilfe von außen in Form einer Schlichtung, einer Mediation notwendig werden kann.

Die neun Eskalationsstufen laut Glasl sind:

1. Verhärtung
2. Polarisierung & Debatte
3. Taten statt Worte
4. Sorge um Image und Koalition
5. Gesichtsverlust
6. Drohstrategien
7. Begrenzte Vernichtungsschläge
8. Zersplitterung
9. Gemeinsam in den Abgrund

Ein Konflikt sollte also so früh wie möglich bearbeitet werden. Respekt und Wertschätzung der jeweiligen Perspektiven erleichtern das gemeinsame Finden von Win-Win-Lösungen, wobei durchaus Zugeständnisse gemacht werden müssen.

Das Konfliktgespräch

In einem Konfliktgespräch wird Vertrauen gebildet, indem offen kommuniziert wird, um die Probleme zu lösen. Eine gemeinsame Vereinbarung, die von allen betroffenen Parteien getroffen wird, beendet die Auseinandersetzung.

Falls das nicht klappt, hilft eine Mediation dann, wenn alle bisherigen Maßnahmen nicht geholfen haben. Ein Medizincontroller, der

sich mit den Techniken der Konfliktklärung durch Mediation auskennt und sich derer bedient, wird konfliktbehaftete Situationen als Aufgabe begreifen und dementsprechend angehen.

Mediation

Ist ein Konflikt zwischen Personen oder Parteien verhärtet, eine Situation festgefahren oder ein Streit eskaliert, ist Mediation ein probates Mittel um die Arbeitsfähigkeit der Beteiligten wiederherzustellen. In einer Mediation soll erreicht werden, dass die Parteien konstruktiv miteinander eine Lösung oder Lösungen entwickeln können, die eine zukünftige Zusammenarbeit (wieder) möglich machen.

Überlegen Sie sich dabei genau: Was wünschen Sie sich für die Zukunft im Umgang mit den Beteiligten? Was sind Sie selbst bereit, dafür zu tun? Welche Maßnahmen kämen im Falle eines Scheiterns für Sie in Frage?

In einem Mediationsgespräch geht es nicht darum, herauszufinden, welche Seite im Recht ist oder die jeweilige Gegenseite von etwas zu überzeugen, sondern es geht darum, eine Lösung zu finden, die aus Sicht der Beteiligten richtig und gerecht ist.

Der Mediator leitet und steuert diese Diskussion und den Weg zur Lösungsfindung. Er nimmt kränkenden Vorwürfen die Kraft und achtet auf einen fairen Umgang der Konfliktparteien miteinander.

Die konzeptionellen Grundlagen einer Mediation bilden hauptsächlich

- das Harvard-Konzept als eine Verhandlungstechnik und
- die Konflikteskalation nach Friedrich Glasl

Das Ziel einer Mediation ist die Lösung eines Konfliktes und eine in die Zukunft weisende Vereinbarung der Betroffenen. Die Frage nach einer eventuellen Schuld steht nicht im Vordergrund.

Dabei steuert der Mediator den kommunikativen Ablauf, so dass die Konfliktparteien:

- Sache und Person voneinander trennen
- Individuelle Wahrnehmungsphänomene als Konfliktfaktoren anerkennen
- Unterschiedliche Bedürfnisse und Interessen der Konfliktpartner anerkennen
- Für sich Entscheidungsverzerrungen aufdecken

Wenn in gegenseitigem Einvernehmen eine Lösung gefunden wurde, die die Befriedigung der Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter, der Organisation und des Vorgesetzten sicherstellt ist ein Konflikt erst dann erfolgreich gelöst, wenn die Lösung umgesetzt wird und sich in der Praxis auch bewährt. ■

Gaby Baller
Mitglied der DGfM

Termine der DGfM

10. März 2015, Heidelberg
DRG-Reporting – Krankenhaussteuerung mit Kennzahlen

11. März 2015, Heidelberg
Heidelberger Gesprächsrunde
Medizinrecht

12. März 2015, Heidelberg
Mediation und Konfliktmanagement im Krankenhaus, bei Krankenversicherungen und beim MDK

15. April 2015, Mannheim
Sitzung des Fachausschusses für Psychiatrie/Psychosomatik (FEPP)

20. April 2015, Kassel
Fortbildung des RV Mitteldeutschland: Argumentieren wie die Profis – Wie Sie selbst Zweifler, Sturköpfe und Nörgler überzeugen