

Konfliktklärung – Konfliktprävention

Klarheit ist der natürliche Feind des Konflikts

Die Grundaussage ist so wirkungsvoll wie einfach: Da, wo Klarheit herrscht, kann kein Konflikt gedeihen. Klarheit ist wie das Licht, der Konflikt wie das Dunkel - in Anwesenheit des Lichts kann das Dunkel nicht bestehen. Will man also Konflikte grundsätzlich vermeiden oder bereits entstandene auflösen, gilt es, immer wieder Klarheit ins Miteinander zu bringen. Wenn alle Beteiligten klar wissen, woran sie sind, was die fachlichen und seelischen Hintergründe von Anordnungen und Verhaltensweisen sind, dann ist der erste Schritt getan und die Basis geschaffen, um in einem zweiten Schritt angemessene Entscheidungen zu treffen.

Dieser Artikel will zeigen, was Klarheit im Zusammenhang mit Konflikten bedeutet. Dabei geht es im Wesentlichen um Führung, denn die Führungskraft nimmt die zentrale Rolle in der Entstehung, Lösung und Prävention von Konflikten ein.

Es beginnt beim konkreten Verhalten. Jeder bemüht sich nach Kräften, auch so zu handeln, wie er spricht und was er von anderen erwartet. Was dann aber in der Praxis wenig bis gar nicht geschieht, ist ein offenes Gespräch darüber, was denn bei den Mitarbeitern eigentlich ankommt. Im Abschnitt **Kongruenz und Offenheit** wird dieser Umstand näher betrachtet. Unter der Überschrift **Klarheit im Team** wird ein Weg aufgezeigt, wie sogar mit dem ganzen Team ein solcher Austausch gelingen kann, was für die Teamatmosphäre eine sehr klärende Wirkung hat.

Was antworten Sie, wenn Sie jemand fragt: Was gehört denn eigentlich alles zu „Führung“? Je klarer sie hier als Vorgesetzter eine Antwort wissen, desto kraftvoller und schneller können sie auch Verantwortung übernehmen. Ein ebenso umfassendes wie griffiges Konzept wird unter **Klarheit in der Führung – Verantwortung** vorgestellt. Häufig wissen die Beteiligten nicht, wie denn mit Spannungen zwischen Mitarbeitern umgegangen werden soll. Es ist ganz klar die Aufgabe der Vorgesetzten, hier zu vermitteln, und zwar eher früher als später. Und wie dieses Gespräch am besten durchgeführt wird, ist im Abschnitt

Konfliktmoderation als Führungsaufgabe aufgezeigt.

Wenn man nachträglich eskalierte Konflikte untersucht, zeigen sich neben kommunikativen Ursachen sehr häufig unklare Strukturen als Auslöser. Diese gilt es rechtzeitig aufzuspüren und wo möglich zu vermeiden. Wo keine **Klarheit in den Strukturen** möglich ist, ist es unerlässlich, von vornherein einen gesteigerten Wert auf eine gute Kommunikationskultur zu legen.

Wenn die Führungskraft bereits selber ins spannungsgeladene Geschehen verstrickt ist, was schnell und damit häufig geschieht, dann ist es angezeigt, von außen Hilfe zu holen. Zwei mögliche Formen der externen Begleitung, **Klärungshilfe und Coaching**, werden kurz vorgestellt.

Zum Schluss des Artikels kommen zwei Pflegedirektorinnen und ein Chefarzt zu Wort, die auf ihre Weise darstellen, was Klarheit konkret in ihrem Alltag bewirkt hat.

Klarheit in der Führung – Kongruenz und Offenheit

Wie jedem bekannt ist, lernen Kinder mehr von dem, *wie* sich ihre Eltern verhalten, als von dem, *was* sie ihnen „predigen“. Ähnliches ist auch bei Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern zu beobachten: Die oberste Führungskraft ist quasi das „Alphatier“ in Sachen Miteinander und Kommunikationskultur. Ihr stimmiges, kongruentes Verhalten beeinflusst stark das Maß der Klarheit und Offenheit im gesamten Haus und macht mehr Schule, als alles Reden und Vorschreiben. Deswegen sollte sie sich regelmäßig fragen: Wie klar, kongruent und transparent ist denn meine Führung? Was kommt bei meinen Mitarbeitern eigentlich an? Wissen die, was ich über jeden einzelnen denke, woran sie bei mir sind?

Diese u.ä. Fragen werden von den meisten Führungskräften schnell und nach bestem Wissen und Gewissen mit „Ja, *ich* bin da klar!“ beantwortet. Die Erfahrung der Praxis aber lehrt, dass, wenn man die Mitarbeiter dazu befragt, sich sehr häufig ein ganz anderes Bild

abzeichnet. Oft wissen diese nicht, woran sie sind, fühlen sich schlecht informiert, sind sich nicht sicher, wie sie persönlich gesehen werden. Wer aber hat nun recht? Beide natürlich. Beide Bilder sind subjektiv real und bestimmen die Wahrnehmung und das Verhalten. In dieser Nichtübereinstimmung aber liegt Unklarheit, und diese birgt ein gutes Klima für Missverständnisse, Unzufriedenheit, Demotivation, Spannungen. Was kann man in dieser weit verbreiteten Situation tun? Es gibt letztlich keinen anderen Weg, als über diese Bilder ins Gespräch zu kommen. Also, die Mitarbeiter klar und offen fragen: Wie geht es Euch/Ihnen mit mir? Was kommt an? Und dann gilt es, die Antworten ernst zu nehmen und verstehen zu wollen, auch wenn sie wahrscheinlich zuerst weh tun. Je mehr aber der eine vom anderen versteht, seine Hinter- und Untergründe sehen lernt, je mehr sich also die Bilder langsam angleichen, desto klarer und wahrer wird die Begegnung zwischen den Betroffenen, und desto weniger können die Konflikte groß und mächtig werden. Ein solcher metakommunikativer Austausch sollte regelmäßig auf allen hierarchischen Ebenen unter vier Augen durchgeführt werden.

Klarheit im Team

Das Maß an heilsamer Klarheit kann aber noch dadurch wirkungsvoll vergrößert werden, dass nicht nur im Zweiergespräch offen über Zwischenmenschliches gesprochen wird, sondern auch im ganzen Team. Wie könnte so ein Gespräch z.B. auf Station ablaufen? Es empfiehlt sich, zusätzlich zu den täglichen Teambesprechungen, in denen es ja hauptsächlich um die Notwendigkeiten des Stationsalltags geht, ein Mal monatlich mit dem gesamten Team zu einer Stationsbesprechung („Klimakonferenz“) zusammenzukommen, sich ein bis eineinhalb Stunden Zeit zu nehmen und folgende Fragen zu besprechen:

- Wie geht es jedem Einzelnen gerade im Team?
- Wie geht es uns miteinander, wie ist die Atmosphäre, gibt es Spannungen?
- Wie geht es den Mitarbeitern mit der Führung?

- Wie sind die Arbeitsabläufe, wo können wir was verbessern?

Moderiert wird diese Runde von der Stationsleitung. Erfahrungsgemäß sind Pflegekräfte im Austausch über solche persönlichen Themen geübter als beispielsweise Ärzte oder gar die Verwaltung. Dennoch finden diese präventiv klärenden Gespräche noch viel zu selten in guter Form statt. Es ist Aufgabe der Pflegedienstleitung, die dafür notwendige Gesprächskompetenz zu fördern, und auch selbst die Gespräche mit ihren direkten Mitarbeitern zu beginnen.

Um bei der Einführung dieser Gespräche größere bestehende Konflikte gut zu klären oder um z.B. das rechte Maß zwischen oberflächlich und episch breiter Selbstdarstellung bei der Frage „Wie geht es jedem Einzelnen?“ zu finden, kann es hilfreich sein, externe Begleitung in Form von Supervision in Anspruch zu nehmen, um dann zukünftig alleine diese Kommunikationskultur aufrecht zu erhalten.

Monatliche Stationsbesprechungen

1. **Anfangsrunde mit Themensammlung**
- jeder nimmt der Reihe nach Stellung zu den o.g. Fragen
- daraus ergibt sich die Themensammlung
2. **Auswahl der Themen und Verabredung einer Reihenfolge**
- mit dem heißesten Thema beginnen und die Zeit jeweils vorher festlegen
3. **Bearbeiten der Themen**
- Anliegen und Problemstellung erörtern
- Lösungen erarbeiten
- Verantwortlichkeiten festlegen
- beim Thema bleiben!
4. **Abschluss der Sitzung**
- jeder äußert sich zum Ablauf der Besprechung

Klarheit in der Führung – Verantwortung

Wenn es um die Frage geht, „Was gehört denn alles zu Führung? Für was bin ich verantwortlich?“, dann kann folgendes Konzept hilfreich sein (Fischer/Graf, Coaching, 1998 Seite 72f): Darin umfaßt Führung drei Bereiche: leading, coaching, organizing. Unter **leading** versteht man, daß

Leading

Coaching

Organizing

die Führungskraft verantwortlich ist, zu führen, Ziele zu setzen, Orientierung zu geben, zu entscheiden, Risiken einzugehen, Verantwortung zu übernehmen, zu kontrollieren und Rechenschaft zu fordern. **Coaching** meint hier: fördern und befähigen, motivieren und begeistern, anleiten und beraten, moderieren und integrieren, koordinieren und Konflikte schlichten. **Organizing** umfasst das Gestalten der notwendigen Strukturen und Rahmenbedingungen - dazu später noch mehr.

Führung gewinnt an Klarheit, wenn sich die Führungskraft regelmäßig ihrer Aufgaben bewusst wird und alle ausgewogen im Blick hat. In allen drei Bereichen kann Nachlässigkeit zu Unklarheit und damit zu Konflikten führen. Zentral für das Thema Konflikte ist aber der Bereich „Coaching“, das Gestalten von Beziehungen.

Häufig wachsen sich anfangs nur leichte Spannungen unter Mitarbeitern zu massiven Störungen aus, weil der Vorgesetzte sich nicht klar verantwortlich fühlt: „Die werden das schon meistern, mich geht das nichts an!“. Die Hierarchiespielregeln besagen aber klar, dass dies eine Coachingaufgabe der Führungskraft ist. Und je früher hier aktiv gehandelt wird, desto leichter lassen sich Unstimmigkeiten auf gute Weise bereinigen. Alleine schon, wenn die Mitarbeiterinnen spüren, dass ihr Miteinander wachsam und wohlwollend wahrgenommen und beobachtet wird, hat dies eine heilsame Kraft.

Konfliktmoderation als Führungsaufgabe

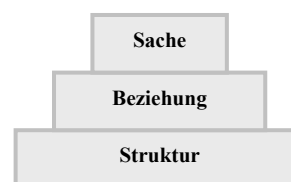
Wenn sich allerdings Unstimmigkeiten nicht von selber legen, dann ist angezeigt, lieber früher als später ein klärendes Gespräch mit den Betroffenen zu führen. Der dabei so häufig gewählte Weg, einzeln mit den Parteien zu sprechen, ist nicht zu empfehlen. Er ist ineffizient und führt nicht selten dazu, dass sich die Vorgesetzte unglücklich ins Geschehen verwickelt. Am besten ist es also, alle Betroffenen gleichzeitig offen zum Thema „Miteinander“ einzuladen, sich genügend Zeit nehmen und von Anfang an deutlich zu sagen, welches Verhalten beobachtet wurde.

Das Gespräch hat dann zwei Phasen.

In der ersten übernimmt die Führungskraft explizit eine moderierende Rolle. Sie will zu-

nächst alle Perspektiven einzeln klar hören und verstehen. Die anderen Parteien hören in dieser Zeit lediglich zu. Jegliche Diskussion wird hier unterbunden. Nur die Führungskraft fragt nach. Dieser Schritt bringt Klarheit ins Geschehen, indem deutlich wird, was hinter und unter den Handlungen der Betroffenen liegt. Es geht hier nicht um Beurteilung oder Zu-rechtweisung, sondern um das Verstehen-Wollen. Erst wenn sich alle Seiten von der Vorgesetzten verstanden fühlen, geht man in den Dialog zwischen den Konfliktparteien. Dieser Dialog wird verlangsamt, indem die Vorgesetzte dafür sorgt, dass die Argumente der einen auch bei den anderen gehört werden - sie fragt beispielsweise nach, was denn verstanden wurde. Ziel dieses Dialogs ist es, noch mehr Klarheit und Wahrheit in die Verwicklungen zu bringen, um somit die Handlungsstränge zu entwirren. Wenn es klar und ruhig geworden ist, Missverständnisse ausgeräumt oder sich für Verhalten aufrichtig entschuldigt wurde, ist es einfach, den weiteren Weg festzulegen. Wenn aber klar wird, dass gewisse Sachverhalte nicht endgültig geklärt werden können, gilt es, gemeinsam auszumachen, wie mit der Situation zukünftig umgegangen werden soll. Hier beginnt die zweite Phase. Die Vorgesetzte verläßt die Rolle der neutralen Moderatorin und setzt „den Hut“ der für die gesamte Situation Verantwortlichen und Entscheidenden auf. Hier ist es wichtig, klar auszudrücken, was sie von beiden Parteien in der Situation erwartet. Sie bietet beiden Begleitung und Unterstützung an, und signalisiert, daß sie das Geschehen im Auge haben wird. Nach ein paar Tagen oder Wochen erfolgt dann ein Nachgespräch.

Klarheit in den Strukturen



Grundsätzlich gilt hier: **Die Struktur schützt die Beziehung.** Mit Struktur sind hier alle ausgesprochenen und un-ausgesprochenen Vereinbarungen und Erwartungen gemeint, die das alltägliche Handeln betreffen: Wer ist für was, wann, in welcher Form verantwortlich?

Je unklarer die Zuständigkeiten und je größer die Überschneidungen im alltäglichen Handeln sind, desto größer ist die Gefahr, daß es zu schleichenden Unstimmigkeiten und unterschwelligem Schuldzuweisungen kommt. Diese vergiften anfangs langsam, dann aber immer schneller und verheerender die Beziehungen der in diesen Strukturen Arbeitenden.

Analysiert man in schwierigen Konflikten nachträglich die Ursachen, so finden diese überaus häufig ihren Anfang in unklaren Strukturen. Oft ist es dann für Strukturkorrekturen zu spät, denn die Verletzungen und Irritationen auf der Beziehungsebene sind zu tief und ein Neuanfang oft unmöglich.

Da, wo sich Überschneidungen und „weiche“ Vereinbarungen nicht vermeiden lassen, ist es deswegen um so notwendiger, eine offensive Kommunikationskultur als Ausgleich zu etablieren. Immer wieder gemeinsam darüber ins Gespräch kommen: Wie geht es den Betroffenen mit den alltäglichen Abläufen? Welche Irritationen sind aufgetreten? Wie sollte es übergangsweise anders geregelt werden? Usw.

Problematisch sind auch häufig die Schnittstellen, z.B. zu den Funktionsabteilungen oder zur Ärzteschaft. Hier wird deutlich, dass nicht explizit ausgesprochene und von beiden Seiten akzeptierte Erwartungen zu Spannungen führen, die oft nichts direkt mit den Betroffenen selbst zu tun haben.

Auch hier gilt der Grundsatz, offensiv und klar ins Gespräch zu kommen. Dieses Vermitteln mit den anderen Disziplinen ist eine wichtige Aufgabe der Pflegedienstleitung. Hier empfiehlt sich ein kombiniertes Vorgehen: Einerseits die kraftvolle und selbstverständliche Vertretung der Interessen der Pflege. Andererseits kann sie aber durch ihre etwas distanziertere Position leichter als die direkt Betroffenen eine moderierende, die andere Seite verstehen wollende Haltung einnehmen. Dadurch steigt die Wahrscheinlichkeit deutlich, dass sachlich angemessene Lösungen gefunden werden.

Chancen der Klärungshilfe

Distanz zum Geschehen ist ein erster Schritt, um wieder klarer zu sehen. Je nach Situation und Typ gibt es verschiedene Wege, um diese innere Distanz aufzubauen - eine Nacht dar-

über schlafen, die inneren Gedanken aufschreiben, es Freunden erzählen, usw. In schwierigen Konfliktsituationen ist es jedoch oft nicht mehr möglich, alleine als Führungskraft Licht ins Dunkel zu bringen. Wegsehen und Abwarten sind zwar bequem, aber meist verschleppt sich der Konflikt nur und wird immer komplexer. Das direkte Ansprechen scheint unmöglich und birgt eine für alle unangenehme und oft auch real gefährliche Eskalation in sich. Was dann tun? Wie Klarheit in die Situation bringen, um gute Entscheidungen treffen zu können?

Hier ist das von Christoph Thomann entwickelte Vorgehen der **Klärungshilfe** ein sehr effektiver und effizienter Weg. Es handelt sich dabei um ein moderiertes Gespräch mit allen Beteiligten. Die Vorgesetzte gibt dabei die Verantwortung für die Gesprächsgestaltung für eine definierte Zeit einem Klärungshelfer in die Hand und gewinnt so die Freiheit, sich ganz auf ihre eigene Position zu konzentrieren. Der Klärungshelfer hört nun jeder Partei in Anwesenheit der anderen so lange aktiv zu, bis er die wesentlichen Punkte verstanden hat, und auf diesem Weg erste Klarheit in die Verstrickungen gekommen ist. Im Anschluss daran folgt der direkte Dialog. Hier sorgt der Klärungshelfer für eine sinnvolle Reihenfolge der Themen und dafür, dass jeder gehört und verstanden wird. Dabei geht es häufig durch schwierige Gefühle wie durch ein gefährliches Fahrwasser, bei denen der Klärungshelfer als Lotse dem Teamschiff hilft, unbeschadet durchzukommen. Diese schwierigen Gefühle sind auch der Grund, warum im Alltag so lange nicht klar und offen über die Themen gesprochen wurde. Wenn die emotionalen Themen geklärt sind, geht es in die Phase, in der konkrete Lösungen erarbeitet werden. Für einen guten Transfer der Vereinbarungen in den Alltag ist es dann wichtig, gemeinsam eine sinnvolle Begleitung in den Monaten danach zu planen.

Als mögliche Vorbereitung auf diesen äußerst heilsamen Prozeß, oder wenn eine klassische Klärungshilfe nicht möglich ist, kann es sinnvoll sein, dass die Führungskraft sich durch **Coaching** begleiten lässt. Hierbei entsteht durch wertschätzendes Zuhören und kritisches Nachfragen langsam eine konstruktive Distanz

zur Situation, wodurch die eigenen Anteile am Geschehen klarer ans Licht kommen. Daraus und aus dem Konfliktverständnis des Coach entwickeln sich neue Perspektiven mit Handlungsmöglichkeiten, die vorher nicht zugänglich waren. Sehr viel schneller, erfolgreicher und lehrreicher für alle klärt sich die Situation allerdings in einer direkten Klärungshilfe mit den Betroffenen.

Es sollte in diesem Artikel aufgezeigt werden, dass Klarheit das zentrale Mittel der Wahl im Umgang mit Konflikten ist. Klarheit auf allen Ebenen: im eigenen Handeln, in den zwischenmenschlichen Kontakten und in den Strukturen. Der Rest ergibt sich dann (fast) wie von selbst. Klar?

Erfahrungen aus der Praxis

Interview mit Oberin Constanze Schlecht

Pflegedienstleiterin Evangelisches Krankenhaus der Paul Gerhardt Stiftung Lutherstadt Wittenberg

Frau Oberin, Sie haben sich mit einem Coaching begleiten lassen – was war für Sie hilfreich, speziell hinsichtlich der Prävention von Konflikten?

Ganz zentral ist für mich das Thema: Kontakt kommt vor Kooperation. Mir ist klar geworden: Aus Kontaktlosigkeit erwachsen Mißtrauen und Kontrolle, die leicht eine Kampfhaltung bewirken, die letztlich alle einschränkt und schwächt. Coaching hat mich dazu ermutigt, bewusst dagegen anzugehen, immer wieder den Kontakt zu suchen, den anderen als Mensch zu sehen, zu versuchen, ihn zu verstehen, auch wenn ich mit seiner Meinung nicht einverstanden bin. Dadurch, daß mir klar wurde, dass ich nicht auf den Kontakt verzichten darf (auch wenn ich dazu keine Lust mehr hatte), habe ich mir mittelfristig so manchen Konflikt erspart.

Die Ermutigung, dem Ausdruck zu geben, wie mir gerade zumute ist, auch mit schwierigen Gefühlen, ist hilfreich. Dies ist etwas, was ich von mir aus eher weniger machen würde, was sich aber positiv auswirkt. Von anderen werde ich so viel mehr als ganzer Mensch wahrgenommen, es entstehen „echte“ Kontakte. Der Satz: „Unsicherheit ist ein soziales Adelsprädikat“ unterstützt dies. Ich merke, dass sich dadurch auch der andere anders zeigen kann und Spannungen und Missverständnisse weniger auftreten.

Durch das Coaching habe ich immer wieder Distanz zu schwierigen Situationen bekommen. Im Gespräch hat sich vieles relativiert, ich konnte eine Vogelperspektive einnehmen und einmal von oben drauf sehen. Ordnung kommt ins Chaos und schon dadurch wird ein besonnenes und heilsames Verhalten möglich. Das gemeinsame Vorbereiten auf spannungsgeladene Situationen hat viel Gutes bewirkt, speziell durch die reflektierte Außen-

sicht. Und hier ist für mich ein entscheidender Unterschied zu einem Gespräch mit Freunden. Die meinen es gut mit mir, bestätigen mich häufig in meiner Meinung, nur hilft mir das wenig in der konkreten Situation. Im Coaching werden mir immer wieder auf gute Weise auch meine eigenen Anteile aufgezeigt. Darin liegt oft ein Schlüssel zur Veränderung.

Elementar wichtig ist mir noch das Thema, dass ich meine Botschaften richtig verpacken muss, um verstanden zu werden. Ich sollte z. B. nicht von meinen Erfahrungen reden, wenn mein Gegenüber Fakten erwartet, weil so meine wichtigen, wertvollen Informationen untergehen. Da hat mir das Feedback im Coaching sehr geholfen, da ich in der konkreten Situation nicht darauf gekommen wäre, daß dies die Ursache für unsere Spannungen sein könnte.

Das Coaching hat mir neue heilsame Perspektiven gezeigt, mich dazu ermutigt, klar zu sein, Beruhigung in den Prozess gebracht, eine proaktive Haltung in Bereichen der Lähmung und Verlangsamung. Immer wieder Kontakt und Verstehen – und all das an seiner individuell passenden Stelle. Das sind für mich heute Grundlagen für einen präventiven Umgang mit Konflikten. ◇

Interview mit Prof. Dr. med. A. Hellstern

Chefarzt der Medizinischen Klinik, Abteilung für Gastroenterologie und interventionelle Endoskopie, Bürgerhospital Frankfurt am Main e.V.

Herr Professor, Sie haben einen kompletten Prozess der Klärungshilfe in Ihrer Abteilung erlebt – was waren hilfreiche Aspekte der externen Begleitung? Was hat sich dadurch in Ihrer Abteilung verändert?

Hilfreich war, dass wir behutsam dazu ermutigt wurden, die Dinge auszusprechen, die wir früher so nicht ausgesprochen haben, die unklar im Raum schwebten. Im Klärungsprozess wurden dann Ross und Reiter genannt. Wir hatten dies bis dahin aus den verschiedensten Gründen nicht gemacht: Angst, jemandem auf die Füße zu treten; „weil man so was nicht sagt“; oder weil es jemandem peinlich ist, aus den unterschiedlichsten Gründen. Diese sind aber nicht immer rational, sondern eher emotional begründet, es wird verdrängt oder man weicht einfach aus. Das Aussprechen empfand ich dann als befreiend, als wäre eine Last weggenommen. Man konnte die direkte Reaktion des Anderen hören, und nicht selten kam heraus, daß auf beiden Seiten Missverständnisse bestanden. Man hatte die Verhaltensweisen des Anderen teils schon über Jahre durch die eigene Brille gesehen. Dieses Bild des Gegenübers basierte mehr auf subjektiv verzerrten Wahrnehmungen, als auf einer realen Grundlage. Durch das Aussprechen dieser Wahrnehmungen, kamen wir zum Kern der Problematik, was sich befreiend ausgewirkt hat. Es entwickelte sich fast von selbst ein Verstehen der gegenseitigen Positionen. Dieser Prozess wurde durch die Moderation unterstützt, durch die Verdeutlichung der jeweiligen Positionen, ohne daß erneut Missverständnisse aufkommen konnten.

Der gesamte Prozess hat sich extrem positiv ausgewirkt. Zu den direkten Mitarbeitern hat sich eine entspannere

Beziehung entwickelt. Wir verstehen das gegenseitige Handeln besser; bei vermeintlichen Unklarheiten oder Ungereimtheiten wird sofort das klärende Gespräch gesucht, bevor sich neue Mißverständnisse aufbauen können. In der Zusammenarbeit mit den Assistenten hat sich aber die größte Veränderung ergeben. Sie haben die Wertschätzung, die ihnen Klinikleitung und ärztliche Leitung entgegengebracht haben, erkannt und sehr positiv aufgenommen. Die ursprüngliche Vorstellung der Assistenten, ich würde zusammen mit der Verwaltung gegen deren Interessen arbeiten, wurde in der Klärungsrunde als Fehleinschätzung völlig revidiert.

Durch die Klärung hat sich die Kommunikation wesentlich verbessert und damit auch das gegenseitige Verständnis. Teamarbeit wurde mit Leben gefüllt und ohne große Diskussionen steht einer für den anderen ein. Dies wiederum hat zur Folge, dass das Vertrauen auf beiden Seiten wächst (z. B. Fehler wertfrei benennen um dann nach Qualitätsverbesserungen zu suchen). Unsere Produktivität, wenn ich es mal so nennen darf, ist durch die Klärung deutlich angestiegen und dabei ist das Betriebsklima entspannter. ◇

Interview mit Caren Hünlich Oberin & Pflegedirektorin Kreiskrankenhaus Rotenburg an der Fulda Betriebs-GmbH

Frau Oberin, Sie haben unter anderem einen extern begleiteten Klärungsprozess zwischen der Pflege und Chefarzten erlebt. Was waren hilfreiche Vorgehensweisen? Was empfehlen Sie anderen in ähnlichen Situationen?

Grundsätzlich ist es schon mal hilfreich, dass ein Dritter dabei ist, jemand, der nicht ins Geschehen involviert ist und dadurch unparteiisch sein kann. Der sich die einzelnen Sichtweisen ausführlich schildern lassen kann, was einem die Möglichkeit gibt, sich selbst klarer auszudrücken und gleichzeitig den anderen besser zu verstehen hilft. Ohne Externen würde man so nicht über die Situation sprechen, weil man sich die Zeit dafür nicht nehmen würde und es auch scheinbar nicht die Notwendigkeit gibt, da ja alle bei den Situationen dabei waren. Dem Externen muß man die jeweilige Perspektive aber genau erzählen, und darin liegt für mich schon viel Heilsames. Dabei war es für mich hilfreich, dass kein Mediziner oder Pflegeexperte als Externer hinzukam, denn so konnte das Geschehen gleich auf einer anderen Ebene betrachtet werden. Denn es geht zumeist bei eskalierten Konflikten nicht um das Fachliche. Der Klärungshelfer ließ sich nicht verstricken, nicht in Versuchung bringen, Recht und Unrecht zu sprechen.

Was zwar nicht immer leicht, aber gut war, war auch, daß der eine zuerst nur mal zuhört, nicht selbst was dazu sagt. Auch wenn ich manchmal schier in die Luft gegangen wäre, weil ich es nicht hören konnte, so war es doch im nachhinein konstruktiv, weil die ersten Emotionen abgeklungen sind, und ich mehr zugehört und verstanden habe, und mich danach klarer ins Gespräch einbringen konnte. Alleine entsteht so eine Atmosphäre eher selten, man verbeißt sich viel schneller ineinander.

Was ich auch noch bemerkt habe ist, daß Themen zu Tage kommen, die man schon irgendwie ahnt, unterschwellig, die aber ohne die externe Begleitung nicht auf den Punkt gebracht werden. Beispielsweise bei dem Gespräch Medizin - Pflege kamen ja nach und nach immer mehr rein menschliche Aspekte ins Gespräch. Ganz losgelöst von den Funktionen ging es dann um zwischenmenschliche Verletzungen, die ohne Begleitung wahrscheinlich so nie gezeigt worden wären. Dies ermöglicht eben dieser Schonraum, in dem es auch durch das vorsichtige Nachfragen tiefer und wesentlicher, damit auch klarer wurde.

An dieser Klarheit gemessen wird mir leider im Alltag deutlich, wie unklar und ausweichend wir oft kommunizieren, aber auch, wie wichtig und heilsam es wäre. Überhaupt bin ich dankbar und sehe es als Qualitätsmerkmal an, dass sich unser Haus eine solche Begleitung leistet und es nicht als Manko ansieht. Oft gilt es ja in der Führungsposition als Fehler: Der oder die kann es wohl nicht alleine. Und da ist es sehr wertvoll, daß man mal einen solchen Prozess selbst erlebt hat und sieht, welche Fehler und Konflikte man sich erspart. ◇

Autor: Christian Prior
Klärungshelfer/Coach/Berater
Psychologe und Ingenieur
Adelheidstraße 12
80798 München
089/33 94 88
www.christian-prior.de

Literatur:
Thomann, Christoph: **Klärungshilfe II – Konflikte im Beruf**. Rowohlt 2004
Fischer, Michael/Graf, Pedro: **Coaching**. Sandmann 1998
Schulz von Thun, Friedemann / Ruppel, Johannes / Stratmann, Roswitha: **Miteinander reden – Kommunikationspsychologie für Führungskräfte**. Rowohlt 2000