



**Zeit-
raubend**
Führungskräfte
wenden bis %
ihrer Wochen-
arbeitszeit für
Konflikt-
folgen auf.

Teuer
Jeder
Fehltag eines
Mitarbeiters
kostet den
Arbeitgeber
im Schnitt
 Euro.

**Verlust-
reich**
Gut % der
Kündigungen
von Mitarbeitern
beruhen auf
ungelösten
Konflikten.

Bild: Christian Schwier - Fotolia

Mediation

Konflikte am Arbeitsplatz lösen

So manche Arztpraxis hat damit zu kämpfen: Das kollegiale Miteinander ist auf einmal gestört, immer öfter gibt es Fehler und Krankmeldungen. An was das liegen kann, zeigt unser Praxisbeispiel.

Manchmal ist die Stimmung im Team extrem angespannt und keiner weiß warum. Es kommt zu Störungen in den Arbeitsabläufen, zu häufigen Krankmeldungen oder gar Kündigungen. Genau so ging es einer Gemeinschaftspraxis, deren Chefs mich und meine Kollegin Sabine Krause als Mediatoren einluden, um dem Konflikt auf den Grund zu gehen. Das Team bestand aus vier Partnern, einigen angestellten Ärzten und 18 MFAs. Die Situation in dieser Praxis war so verfahren, dass sie sich gut als exemplarisches Fallbeispiel eignet, um häufige Problemkonstellationen näher zu beleuchten.

Primär gab es einen Konflikt zwischen zwei Mitarbeiterinnen. Die eine war eine ehemalige Auszubildende, die sich zwischenzeitlich zur Praxismanagerin qualifiziert hat und neben der Rezeptionstätigkeit auch für die Organisation zuständig ist. Diese Mitarbeiterin befand sich im Konflikt mit einer Fachkraft „der ersten Stunde“, die von der Praxisleitung vor Kurzem vom Re-

zeptionsdienst abberufen wurde und jetzt Bürotätigkeit leistet. Seit der Umbesetzung ist sie schon länger krankgeschrieben.

Die Mitarbeiter waren in zwei Lager geteilt. Die älteren Kolleginnen fanden, dass diese Umsetzung unfair war. Der ehemaligen Erstkraft sei übel mitgespielt worden. Die jüngeren Kräfte dagegen waren zufrieden mit dem Stil der Managerin. Die Ärzte beschrieben, dass die Zusammenarbeit der Helferinnen nicht gut sei. Unser erster Eindruck war, dass es hier um mehr ging, als nur um einen Konflikt zwischen zwei MFAs. Wir fragten uns: Hat die eine den Platz erobert, den die Andere jahrelang inne hatte? Wie sind die Arbeiten organisiert, gibt es Gerechtigkeitsprobleme? Ist Mobbing im Spiel? Wie groß ist der Respekt vor den Ärzten? Wie ist das Verständnis der Ärzte untereinander?

Handlungsbedarf bestand auf jeden Fall. Die Ausfälle durch Krankheit und Kündigungen häuften sich. Es passierten viele Fehler und Missverständnisse, das kollegiale Miteinander war

gestört. Wir entschieden uns für ein Vorgehen auf verschiedenen Ebenen, um die Situation zu verbessern:

Fortbildung mit Austausch

Zunächst referierten wir über Teamdynamik, Burn-out und Konfliktumgang, um das gesamte Team und einen gemeinsamen Wissensstand zu erreichen. Die anschließende Diskussion war polarisierend. Die Kollegen wirkten feindselig. Überzeugungen und Befindlichkeiten wurden verteidigt. Unsere Vorstellung, dass ein gemeinsamer Weg mit Respekt und Anerkennung von Unterschiedlichkeit für diese Praxis möglich wäre, stieß noch auf Skepsis.

Shadowing, sprich Beobachtung

Im nächsten Schritt beobachteten wir den Tagesablauf. Das brachte unerwartete Ergebnisse: Wir registrierten eindeutige Sabotage-Aktionen. So wurde ein Schriftstück, das die Praxismanagerin zur Weiterbearbeitung an der Rezeption abgab, bewusst liegen gelassen. Auch wurden Fehler gedeckt und Kritik der Ärzte auf bestimmte Mitarbeiter gelenkt. Es gab aber auch Mitarbeiter, die Aufgaben selbstständig erledigten. Es zeigte sich, dass vieles nicht eindeutig geregelt war. Diese Beobachtungen leiteten viele Veränderungen ein.

Konfliktumgang

Das Konfliktgeschehen wurde von allen als belastend wahrgenommen. Es gab viele Rechtfertigungen und Schuldzuweisungen. Die Zusammenarbeit war nicht vertrauensvoll. Das kostete Energie. Ein erster Schritt war, zwei Mitarbeiterinnen zu Konfliktlotsen auszubilden. Die Lotsen können nun bei Konflikten einbezogen werden und die Konfliktkultur positiv beeinflussen.

Mediation

Die ursprünglich geplante Mediation zwischen den beiden Mitarbeiterinnen fand allerdings nicht statt, weil die erkrankte Mitarbeiterin nicht dazu bereit war. Dafür funktionierten kleinere Mediationen und Klärungen, die in der Gesamtheit viele Missverständnisse, Konflikte und Vorurteile beheben konnten.

Teamarbeit in der „Zukunftswerkstatt“

Am Ende veranstalteten wir eine sogenannte „Zukunftswerkstatt“, in der das Team, einschließlich der Ärzte, einen Tag lang die zuvor vereinbarten Themen „Umgang miteinander“ und

„Umgang mit Konflikten“ bearbeiteten. Das Ziel war, Vorschläge für ein besseres Miteinander zu formulieren. Tatsächlich entstand im Laufe des Tages ein zunehmendes gegenseitiges Verständnis: Es zeigten sich ähnliche Empfindlichkeiten und Verletzlichkeiten. Die Mitarbeiter formulierten Regeln für das zukünftige Miteinander, die auch heute noch Bestand haben. Es entwickelte sich ein anderes Zugehörigkeitsgefühl, auch „weil wir mal in Ruhe über unsere Bedürfnisse sprechen konnten“.

Auch die erkrankte Kollegin nahm an dem Team-Tag und einer mediativ begleiteten Gesprächsrunde mit den Ärzten teil. Dabei wurde deutlich, dass sie die Haupttriebfeder der Störungen war. Problematisch war zum einen ihr extrem ablehnendes Verhalten. Änderungen stand sie prinzipiell skeptisch gegenüber. Kritik an der Praxisführung und -organisation erörterte sie sogar mit Patienten. Zum anderen forderte sie trotzdem Privilegien für sich ein, ohne jegliche Änderungsbereitschaft ihrerseits – nach dem Motto „wenn ich wieder arbeiten soll, dann...“.

Leider muss es so hart gesagt werden: Eine gemeinsame Linie konnte nicht mit ihr gefunden werden. Das einvernehmliche Ergebnis des Austausches war, das Dienstverhältnis aufzulösen. Doch diese klare Positionierung der Ärzte wurde von allen anderen Mitarbeitern sehr positiv aufgenommen. Das ungute Gefühl aus der Vergangenheit wich der Anerkennung vor den Ärzten, die sich einem Konflikt stellten und Konsequenzen zum Wohle aller zogen.

Offensichtlich wirkten sich auch solche unbearbeiteten Konflikte innerhalb der Ärzteschaft negativ auf das Team aus. Vor allem wurde auch der Austausch einzelner Ärzte mit ihren Lieblichshelferinnen als weiterer Störfaktor identifiziert. Erstmals wurde die Mitverantwortung der Ärzte am Gesamtgeschehen wahrgenommen und eine bessere Abstimmung zum Vorteil des Gesamtbetriebes ermöglicht. So wollten die Ärzte künftig untereinander auf mehr Klarheit, Konsequenz und vor allem auch Abstimmung setzen. Das ist ihnen auch erfolgreich gelungen. Monate danach geht es der Praxis nachhaltig gut. Die Zusammenarbeit gestaltet sich leichter und die Arbeit macht allen wieder Spaß. ■

Dr. med Heinz Pilartz

25.000

Euro kostet im Schnitt jeder Mobbingfall den Arbeitgeber.

A & W-KOMPAKT

Die Stärken einer Begleitung von außen

Warum in einer Konfliktsituation überhaupt eine Mediation? Im Gegensatz zu allen Beteiligten und deren Umfeld ist der Konfliktbegleiter durch das Geschehen nicht betroffen. Er hat keine Rolle im/am Geschehen. Er hat keine „eigene Geschichte“ in der Prob-

lematik. Er ist nicht in Enttäuschungen, Verpflichtungen oder Emotionen eingebunden. Das bedingt seine Unabhängigkeit und macht ihn zum möglichen Gesprächspartner für jedes Teammitglied. Und genau darin liegen die Stärken eines Mediators.



Bild: Fotolia/stockWERK