

MANAGEMENT

EXTERNES KONFLIKTMANAGEMENT IM KRANKENHAUS / INTERVIEW MIT THOMAS C. MENZEL:

Veränderungsdruck erhöht Konfliktpotenzial

Uwe K. Preusker

Konflikte in Unternehmen kosten Geld - viel Geld. Und je länger solche Konflikte schweben, ohne dass sie sinnvoll und professionell bearbeitet werden, umso teurer werden häufig die Folgekosten. Abhilfe schaffen können hier professionelle Mediatoren, die das Management der Konfliktbearbeitung übernehmen. Über Chancen, Widerstände, Kosten und positive Effekte einer Mediation sprach "Klinik Markt inside" mit Thomas C. Menzel, der als Wirtschaftsmediator tätig ist und oft genug auch ins Krankenhaus gerufen wird.

KMi: Herr Menzel, Sie sind Wirtschaftsmediator. Was muss man sich darunter vorstellen?

Menzel: Mediation ist ein professionelles Verfahren zur Konfliktbearbeitung. Als Wirtschaftsmediator bin ich auf Konflikte in Unternehmen spezialisiert. Meine Dienstleistung besteht darin, Verhandlungen zu ermöglichen und in einem strukturierten Prozess zu fördern. Kurz gesagt: Wollen zwei oder mehrere Parteien eine interessengerechte Konfliktregelung aushandeln, dann kann ich sie dabei professionell unterstützen.

KMi: Indem Sie Vorschläge für eine Lösung machen?

Menzel: Nein, ich mache keine Lösungsvorschläge. Ich bin kein Schlichter. Und ich habe auch keine Entscheidungsbefugnis. Als Mediator bin ich für die Strukturierung des Prozesses verantwortlich. Das ist auch gut so, denn die Praxis zeigt uns, dass Konfliktbeteiligte mit der Prozessstrukturierung regelmäßig überfordert sind. Unter Hinzuziehung eines Mediators können sich die Parteien auf die Konfliktbearbeitung konzentrieren. Und die von ihnen selbst gefundenen und vereinbarten Regelungen sind wesentlich stabiler und in

diesem Sinne auch besser als von außen vorgegebene, gerade weil die Ergebnisverantwortung bei den Parteien bleibt.

KMi: Welche Ausbildung und welche Erfahrungen muss man mitbringen, um als Wirtschaftsmediator arbeiten zu können? Und: Ist das eine geschützte Berufsbezeichnung?

Menzel: Nein, der Begriff ist nicht geschützt, so dass sich prinzipiell jeder "Mediator" nennen darf. Es haben sich aber gewisse Standards etabliert - beispielsweise wird von verschiedenen Verbänden eine 200-stündige Mediationsausbildung gefordert. Ich bin seit fünf Jahren zertifizierter Wirtschaftsmediator. Mit Mediation beschäftige ich mich allerdings schon seit meinem Studium.

KMi: Sie sind Diplom-Volkswirt, wie ich weiß. Etwas ungewöhnlich für einen Mediator, oder?

Menzel: Ja, ich besetze in der Tat eine Mini-Nische, denn die meisten meiner Kolleginnen und Kollegen sind Psychologen oder Rechtsanwälte. Aber gerade mein ökonomischer Background verschafft mir viel Reputation bei den Entscheidungsträgern in Unternehmen.

KMi: Aus welcher Branche kommen Sie denn?

Menzel: Aus der Unternehmensberatung. Im Projektmanagementgeschäft konnte ich Erfahrungen sammeln, die für meine Tätigkeit als Mediator sehr wertvoll sind. Das versteht jeder, der in diesem Bereich tätig ist und die unzähligen Reibereien in den Projekten kennt.

KMi: Ich kann mir vorstellen, dass psychologische Kenntnisse auch sehr wichtig sind, oder?

MANAGEMENT

EXTERNES KONFLIKTMANAGEMENT IM KRANKENHAUS / INTERVIEW MIT THOMAS C. MENZEL II:

Menzel: Ja, vor allem kommunikationspsychologische. Auch entscheidungs- und spieltheoretische Kenntnisse sind hilfreich. Entscheidend ist aber aus meiner Sicht letztendlich etwas anderes: Es ist die eigene Haltung, die Art und Weise, wie ich als Mediator den Konfliktparteien begegne. Es geht um den gelebten Ausdruck von Wertschätzung und Respekt, der alles entscheidet. Sehen Sie, wenn sich ein Mediator nicht wirklich für die Menschen interessiert, wenn er sie nicht wirklich ernst nimmt in ihrer Situation und ihrer eigenen Wirklichkeit dann werden sie das spüren und ihm nicht vertrauen. Ohne Vertrauen in den Mediator funktioniert keine Mediation.

Vertrauliches Verfahren

KMi: Können Sie uns einige typische Fälle schildern, in denen ein Mediator benötigt wird?

Menzel: Jetzt könnte ich so einiges aus der Praxis erzählen. An dieser Stelle ist vielleicht wichtig zu betonen, dass Mediation ein vertrauliches Verfahren ist was übrigens ein großer Vorteil gegenüber dem Gerichtsverfahren ist. Lassen Sie es mich so sagen: Immer dann, wenn es zwischen Menschen zur kommunikativen Sackgasse kommt, wenn sich Menschen nicht oder nicht mehr über ihre Interessen austauschen können, wenn sie sich verletzt und gekränkt fühlen dann kann ein Mediator enorme Erleichterung mit sich bringen und Wege zur Konfliktregelung freischaufeln. Das gilt übrigens für alle Hierarchieebenen in allen Unternehmen auch in Krankenhäusern.

KMi: Konfliktmanagement in Krankenhäusern - ist das nicht etwas, was gerade jetzt besonders intensiv gefragt ist?

Menzel: Ja. Der Ökonomisierungsdruck in Krankenhäusern ist enorm. Und er wird noch weiter ansteigen. Damit auch der Veränderungsdruck. Die Menschen können nicht mehr wie gewohnt weitermachen. Zudem ist oft unklar, wo die Reise denn hingehen soll. Klar hingegen ist, dass mit dem zunehmenden Veränderungsdruck das Konfliktpotenzial ansteigt und zwar rapide. Die

Früherkennung und der konstruktive Umgang mit Konflikten werden immer wichtiger, sonst bildet sich ein dickes Geschwür mit üblen Folgen.

KMi: Aber Sie haben berichtet, dass es gerade im Klinik-Bereich eher etwas schwierig mit Aufträgen ist. Was meinen Sie, woran das liegt - gibt es letztlich doch nicht so viele Konflikte?

Menzel: Doch, die gibt es. Zur Genüge sogar. Aber das Geschwür wird zu selten erkannt, Als Krankenhausdirektor müssen Sie doch erst mal mitkriegen, was so los ist in den Abteilungen. Wer sagt Ihnen das denn? Ein Chefarzt, der zugibt, dass es in seiner Abteilung brodelt? Höchst unwahrscheinlich. Und selbst wenn Sie es wüssten: Sich mit Konfliktmanagement zu beschäftigen, gilt bei den meisten Managern nicht als hard fact. Um das ökonomische Überleben eines Hauses zu sichern, um die Wirtschaftlichkeit zu erhöhen, werden in allen Bereichen Kosten gesenkt; und zwar Kosten, die sie sehen können, die also gut messbar sind und wo Kennzahlen gemäß best practices existieren. Die üblen Folgen eines Geschwürs hingegen sind nur schlecht operationalisierbar.

KMi: und werden deshalb nicht ausreichend gesehen?

Menzel: Genau.



Thomas C. Menzel, Wirtschaftsmediator: Mediation ist ein vertrauliches Verfahren was übrigens ein großer Vorteil gegenüber dem Gerichtsverfahren ist.“

Foto: Menzel

MANAGEMENT

EXTERNES KONFLIKTMANAGEMENT IM KRANKENHAUS / INTERVIEW MIT THOMAS C. MENZEL III:

Manager verwenden viel Zeit für Konfliktbearbeitung

KMi: Welche Kosten verursachen denn Konflikte?

Menzel: Es gibt verschiedene Kostenfaktoren, die es hier zu berücksichtigen gilt. Beginne ich mal mit der verlorenen Arbeitszeit. Verschiedenen Studien zufolge verwenden Manager zwischen 25 und 60 Prozent ihrer Zeit für die Bearbeitung von Konflikten. Wenn ich Chefärzte, Personalleiter oder Direktoren frage, wie viel Zeit sie für die Konfliktbearbeitung aufwenden, dann höre ich mitunter sehr, sehr großes Stöhnen. Oder nehmen Sie die Kosten, die aus der Versetzung und dem Verlust von Mitarbeitern resultieren. Personalauswahlverfahren sind sehr teuer. Zudem müssen die neu gewonnenen Mitarbeiter angelernt werden und sind in der Lernphase meist unproduktiver. Weitere Kostenfaktoren sind beispielsweise Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter oder auch Fehlzeiten und Krankenstand, die auf unbearbeitete Konflikte zurückzuführen sind. Allein die Aufzählung dieser Kostenarten zeigt das immense Potenzial.

KMi: Warum lohnt es sich für ein Krankenhaus oder auch für einen Betriebs- oder Personalrat, sich gerade einen externen Konfliktmanager zu holen?

Menzel: Erstens: Weil er ein Profi auf diesem Gebiet ist. Zweitens: Weil er mehr Konfliktkosten einsparen hilft, als er selber kostet. Zudem verändert die Einbindung eines externen Konfliktmanagers die Unternehmens- und Streitkultur positiv. Langfristig stellt sie einen neuen Weg der Prävention im Krankenhaus dar.

KMi: Machen wir es ein wenig konkreter: Was kostet der Einsatz eines Konfliktmanagers im Krankenhaus - können Sie uns ein paar Beispiele nennen?

Menzel: Das hängt davon ab, um welche Maßnahme es sich handelt. Das Stundenhonorar für die Durchführung einer Wirtschaftsmediation ist

beispielsweise höher als für Klärungsgespräche. Bei professionellen Konfliktmanagern liegen die Sätze zwischen 100 und 400 Euro. Dann kommt es noch darauf an, ob es sich um eine kurze Intervention oder um eine langfristige Zusammenarbeit handelt. Bei einer langfristigen Zusammenarbeit werden in der Regel Budgets ausgehandelt, die für beide Seiten vorteilhafter sind. Es gibt verschiedenste Preismodelle, die je nach Interessenslage individuell entwickelt werden.

Signifikant häufig: Konflikte mit Chefärzten

KMi: Lassen Sie uns nochmals inhaltlich über Ihre Tätigkeit speziell im Krankenhaus sprechen: Welche typischen Fälle gibt es speziell im Krankenhaus?

Menzel: In Krankenhäusern ist die ganze Konfliktpalette vorzufinden - wie in jedem anderen Unternehmen auch. Sei es in oder zwischen Teams, sei es zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern oder sei es auf Leitungsebene. Signifikant häufig treten allerdings Konflikte mit Vorgesetzten auf, vor allem mit Chefärzten. Aus meiner Sicht liegt das zum einen daran, dass sich Chefärzte neben ihrer ärztlichen Tätigkeit erst nach und nach ihrer Führungsaufgabe bewusst werden; und zum anderen daran, dass ihnen in diesem Bereich häufig die Kompetenz fehlt - und übrigens auch die Lust, sich mit derlei Aufgaben zu befassen. Damit einher geht übrigens ein großer Frust auf Seiten der Oberärzte und vor allem der Assistenzärzte, die sich in ihrer Arbeitsüberlastung oft hilflos fühlen. Ein sehr ernst zu nehmendes Problem.

KMi: Warum holt man Sie dann in solchen Fällen, warum ziehen die streitenden Parteien zum Beispiel nicht direkt vor ein Gericht?

Menzel: Innerbetriebliche Konflikte sind zumeist gar nicht justiziabel. Wenn sich ein Schwestern-team mit der Leitung streitet, welche Anspruchsgrundlage gibt es denn da? Erst dann, wenn Dienstvereinbarungen verletzt werden, Abmahnungen erfolgen oder eine Kündigung ausgesprochen wird, erst dann steht der Weg zum Gericht

MANAGEMENT

EXTERNES KONFLIKTMANAGEMENT IM KRANKENHAUS / INTERVIEW MIT THOMAS C. MENZEL IV:

offen. Und dann wird er auch oft beschritten. Denken Sie an die vielen Kündigungsschutzklagen, die vor den Arbeitsgerichten behandelt werden. Dieser Weg ist extrem kostspielig und trägt nicht wirklich zur Verbesserung der Situation bei. Jedes Krankenhaus braucht Leistungsträger. Jedes Krankenhaus braucht qualifiziertes und motiviertes Personal. Jedes Krankenhaus braucht Menschen, die gut zusammenarbeiten. Wenn die Zusammenarbeit verbessert werden soll, dann braucht es Konfliktbearbeitung und langfristig stabile Regelungen, die von den Beteiligten selbst ausgehandelt werden. Und genau dabei kann ich sie unterstützen.

KMi: Wie läuft eine solche Konfliktbearbeitung denn konkret ab? Mit wem reden Sie, wie kommt es zu einer eventuellen Konfliktregelung?

Menzel: Das ist eine komplexe Aufgabe. Zunächst muss ich mir ein Bild von der Situation verschaffen. Die Beteiligten müssen identifiziert und der Konflikt analysiert werden. Als dann schlage ich geeignete Maßnahmen vor. Manchmal reicht schon ein Führungskräftecoaching, um die Situation zu entspannen. Manchmal ist ein Mediationsverfahren nötig. Jede Maßnahme wird mit meinem Auftraggeber abgestimmt, sofern ich nicht schon im Vorhinein freie Hand bekommen habe, was bei langfristiger, vertrauensvoller Zusammenarbeit die Regel darstellt. Dann gilt es, die geplante Vorgehensweise transparent zu machen und alle Beteiligten zu informieren. Dazu gehören



Von der Konfrontation zum Händedruck - Das Ziel der Wirtschaftsmediation.

Foto: Menzel

immer auch die Stakeholder, also beispielsweise Mitarbeitervertreter oder Personalleiter und immer der höchste am Konflikt beteiligte Vorgesetzte, das heißt in der Regel der Chefarzt. Bei einem expliziten Konfliktregelungsverfahren, also einer Mediation, steht am Ende immer eine Abschlussvereinbarung, die für alle Beteiligten bindend und auch justiziabel ist.

Hochemotionalisiert im Nebel stehen“

KMi: Gibt es denn auch aussichtslose Fälle? Wie gehen Sie vor, wenn Sie an einen solchen Punkt kommen?

Menzel: Ja, es gibt aussichtslose Fälle. Aussichtslos, was die zukünftige Zusammenarbeit angeht. Auch hier kann Mediation sehr hilfreich, entlastend und Kosten sparend sein, wenn es nämlich darum geht, sich einvernehmlich im beiderseitigen Interesse zu trennen. Die Beteiligten stimmen dann darin überein, dass sie sich uneinig sind und handeln ihre Trennung mit Hilfe des Mediators aus. Wenn keine Einigung erzielt werden kann, steht immer noch der Weg zum Gericht offen.

KMi: Welchen Tipp können Sie streitenden Parteien im Krankenhaus generell geben: Wie sollte man in einer Auseinandersetzung miteinander umgehen?

Menzel: Das allerwichtigste ist, den Konflikt nicht zu verdrängen, sonst breitet sich das Geschwür aus, und die Bombe platzt später an anderer Stelle. Mein Tipp: Konflikte offen ansprechen, und zwar zu einem fest vereinbarten Zeitpunkt in einem geschützten Rahmen, also nicht zwischen Tür und Angel in der Alltagshektik. Die Kernfrage lautet: „Wie wollen wir damit umgehen?“. An erster Stelle muss also immer die Klärung des Prozesses stehen. Und genau damit tun sich Streitkräfte regelmäßig schwer, weil sie hoch emotionalisiert im Nebel stehen. In diesem Nebel gehen Wertschätzung und Respekt häufig flöten.