

Vier Kompetenzen für die erfolgreiche Konfliktklärung in der Praxis

Termindruck, zunehmende Bürokratie und steigende Patientenzahlen sorgen in vielen Praxen für Konflikte – nicht nur zwischen Praxis und Patienten, sondern auch „innerbetrieblich“. Wenn sich die medizinischen Fachangestellten in Stresssituationen untereinander beharken oder der Arzt seinen Frust an seinen Mitarbeitern oder sogar an den Patienten auslässt, kann das weitreichende Konsequenzen für die Produktivität und den Ruf der Praxis haben. Damit Konflikte nicht eskalieren, sollte sich der Praxisinhaber in der Pflicht fühlen, Unstimmigkeiten zu klären. Diese vier essenziellen Konfliktklärungs-Kompetenzen können dabei hilfreich sein: Selbstreflexion, Empathie, Impulssteuerung und die Fähigkeit zur Metakommunikation.



fach nicht anders.“ Diese Ausrede für emotionale Aussetzer in Konflikten gilt nicht. Verhaltensmuster sind in den Netzwerken unseres Gehirns nicht festgeschrieben, sie lassen sich in Lern- und Übungsprozessen verändern. Das heißt: Es liegt allein in unserer Hand, wie wir in Konfliktsituationen reagieren. Die Fähigkeit, proaktiv zu sein, steckt in jedem von uns. Doch was tun in einer Situation, in der man – vermeintlich – äußeren Einflüssen unterworfen ist? Mit dieser Übung drücken Sie in Konfliktsituationen ganz bewusst die „Pausentaste“:

Übung „Die Pausentaste“

Um gezielt mit Gefühlen umgehen zu können, ist in erster Linie die Fähigkeit der Wahrnehmung notwendig. Erst wenn wir etwas bewusst wahrnehmen, können wir es auch bewusst steuern. Hören Sie daher mehrmals am Tag konzentriert in sich hinein: Was fühle ich gerade? Betrachten Sie das Gefühl, ohne zu bewerten, ob es gut oder schlecht ist. Nun benennen Sie es durch eine konkrete Formulierung, wie etwa: „Ich bin nervös“, „Ich ärgere mich“ oder „Ich bin gestresst“. Das ist vor allem in Situationen wichtig, in denen Sie besonders angespannt sind oder sich von Ihren Gefühlen überrollt fühlen: fünf Minuten vor dem Konfliktgespräch mit Ihrer Mitarbeiterin oder nachdem Sie die Quartalsabrechnung gelesen haben. Durch das Benennen der Gefühle verlieren sie häufig ihren Schrecken beziehungsweise werden greif- und somit besser steuerbar.

Kompetenz 4: Metakommunikation – Über Konflikte sprechen können

Unter Metakommunikation verstehen wir die „Kommunikation über die Kommunikation und Kooperation“. In metakommunikativen Gesprächen geht es nicht um inhaltliche Themen, sondern um die Art und Weise der Zusammenarbeit. Als Führungskraft ist es essenziell, metakom-

Kompetenz 1: Selbstreflexion – Sich bei sich selbst gut auskennen

Wenn Sie Menschen führen, sollten Sie in der Lage sein, Ihr eigenes Denken, Handeln und Fühlen zu reflektieren. Nur so können Sie verstehen, weshalb Sie sich in einer Situation so verhalten, wie Sie sich verhalten, und welche Gefühle das vermutlich bei den anderen auslöst. Dies gilt auch für Konflikte: Will man sie erfolgreich klären, braucht man eine Vorstellung davon, wie Menschen psychisch gestrickt sind. Persönlichkeitsanalysen können dabei helfen, Selbstreflexion auf einer fundierten und möglichst objektiven Basis durchzuführen. Es handelt sich dabei meistens um onlinebasierte Selbsteinschätzungen, die unterschiedliche Facetten der Persönlichkeit analysieren und abbilden.

Kompetenz 2: Empathie – Die Gefühle der anderen verstehen

Einfühlungsvermögen, auch Empathie genannt, ist die Fähigkeit, Empfindungen, Motive und individuelle Persönlichkeitsmerkmale des anderen wahrzunehmen, sie

zu verstehen und schließlich angemessen und mitfühlend darauf zu reagieren. Vor allem in Konfliktsituationen haben Sie es mit Emotionen zu tun, denen Sie nicht ausweichen können. Sich selbst und die eigene innere Haltung zu kennen, ist somit Voraussetzung, um sich in andere Menschen einfühlen zu können. Stellen Sie sich regelmäßig die folgenden Fragen:

- Wie zeigen sich schwierige Gefühle in Konfliktsituationen?
- Woran erkennen Sie positive oder negative Gefühle bei Ihren Mitarbeitern?
- Sprechen Sie regelmäßig mit ihnen über deren und Ihre eigenen Emotionen?

Die Fähigkeit zur Empathie beeinflusst das Arbeitsklima enorm. Es wird zu 50 bis 70 Prozent von einer Person bestimmt: dem Chef. Hören Sie bei Ihren Mitarbeitern also immer ganz genau hin.

Kompetenz 3: Impulssteuerung – Den inneren Autopiloten stoppen

„Wenn meine Emotionen in mir aufsteigen, dann muss ich sie rauslassen. Ich kann ein-



Grafik 1: „Klärungshilfebrücke“ nach Dr. Christoph Thomann

munikative Konfliktgespräche individuell führen, steuern beziehungsweise moderieren zu können. Mit der passenden Methode fällt das wesentlich leichter. Bewährt hat sich die Struktur der „Klärungshilfebrücke“ von Dr. Christoph Thomann (siehe Grafik 1). Sie besteht aus insgesamt sieben Phasen:

1. Vorbereitung

Sie umfasst die Vorbereitung des Gesprächsrahmens und des Inhalts. Beachten Sie dabei folgende Aspekte:

- Wählen Sie den richtigen Zeitpunkt für das Gespräch.
- Planen Sie genügend Zeit für das Konfliktgespräch ein.
- Wählen Sie einen geeigneten Ort.
- Werden Sie sich über die Inhalte des Gesprächs bewusst.

2. Einstieg in das Gespräch

Begrüßen Sie den oder die Beteiligten freundlich und nennen Sie danach zügig den Grund für das Treffen. Schaffen Sie eine respektvolle Gesprächsgrundlage. Das gelingt in der Regel durch eine klare und direkte Formulierung des Themas, Anlasses und des Ziels.

3. Verstehen der einzelnen Standpunkte und Sichtweisen

Jeder Gesprächspartner hat nun Zeit, seine Sicht darzustellen, ohne vom anderen unterbrochen zu werden. Anschließend wird das eigentliche Thema genauer unter die Lupe genommen. Ziel dieser Phase ist es, dass alle Beteiligten die jeweiligen Sichtweisen verstehen. Achten Sie darauf, dass sowohl die sachlichen (Strukturen, Prozesse etc.) als auch die zwischen-

menschlichen Aspekte (Gefühle, Kränkungen etc.) benannt werden.

4. Klären der Themen im Dialog

Im Dialog werden die Hintergründe der zuvor angesprochenen Themen vertieft und die zugrundeliegenden Konflikt-Ursachen erforscht. Als Konfliktmoderator ist es Ihre Aufgabe, den Streitdialog zwischen Ihren Mitarbeitern aktiv zu steuern und gezielt zu verlangsamen. So verhindern Sie, dass er im schnellen Schlagabtausch endet. Folgende Fragen eignen sich dafür:

- „Was sagen Sie dazu?“
- „Wie reagieren Sie darauf?“
- „Können Sie das nachvollziehen?“
- „Akzeptieren Sie das?“

Am Ende des Dialogs ist es hilfreich, die wichtigsten Aspekte noch einmal zusammenzufassen und die Punkte, in denen Übereinstimmung beziehungsweise keine Übereinstimmung herrscht, zu benennen.

5. Lösungen entwickeln

In der Lösungsphase werden Vereinbarungen getroffen und idealerweise konkrete

Lösungen entwickelt: Wie wollen wir zukünftig unsere Zusammenarbeit gestalten und verbessern? Welches sind die nächsten konkreten Schritte?

6. Abschluss

Geleitet von der Frage „Wie haben wir beziehungsweise Sie die Unterhaltung erlebt?“ wird das Gespräch in der Abschlussphase beendet und reflektiert.

7. Nachbereitung

In der Nachbereitung wird nach einigen Wochen Bilanz gezogen: Was hat sich in der Zusammenarbeit verändert und was nicht, welche Vereinbarungen wurden umgesetzt und welche nicht?

Fazit

Konflikte sind wichtig. Sie bringen Dinge in Bewegung und im besten Falle Menschen miteinander ins Gespräch. Diese Erkenntnis ist nicht nur der erste wichtige Schritt zur Konfliktklärung, sondern auch eine der wichtigsten Voraussetzungen, um heute als Praxisteam bestehen zu können. Arztpraxen brauchen nicht nur fachlich top-ausgebildete Mitarbeiter, sondern auch versierte Chefs, die gleichzeitig reflektierte, empathische, proaktive und kommunikative „Konfliktklärer“ sind.

Barbara Kramer

Diplom-Psychologin und zertifizierte Klärungshelferin. www.consulting-kramer.com

Frauke Ion

Organisationsberaterin, Trainerin, ausgebildeter Business Coach und für zahlreiche diagnostische Instrumente zertifiziert. www.ion-international.de

► Das Institut für Persönlichkeit bietet Workshops zum Thema an. Nächster Termin: „Konflikte klären ist Chefsache“ vom 30.09. – 01.10.2019 in Köln. Weitere Informationen unter www.institut-fuer-persoennlichkeit.de/termine/

Buchtipps

Konflikte klären ist Chefsache

Barbara Kramer / Frauke Ion

Die vier Konfliktklärungskompetenzen erfolgreicher Führungskräfte

168 Seiten, gebunden

ISBN: 978-3-86936-879-5, € 24,90 (D) | € 25,60 (A)

GABAL Verlag, Offenbach 2018

