

20060636-0

Teamkonflikte in der Physiotherapiepraxis

## Aus Konflikten lernen: Arbeitsatmosphäre verbessern und Leistung steigern

von Dipl.-Pädagoge Christian Bremer, Dortmund

Das kennen Sie auch: Zwei Ihrer Mitarbeiter sind sich mal wieder „nicht grün“: Statt Kooperation bemerken Sie Sticheleien, Vorwürfe oder Anspielung. Vielleicht haben es die Patienten noch nicht bemerkt – aber sicher können Sie da nicht sein. Das Schlimmste aber ist: Sie haben keine Ahnung, was vorgefallen ist.

Falls die Situation nur einen Tag andauert, wäre das nicht so schlimm. Was aber, wenn der Konflikt andauert und ein Mitarbeiter psychische bzw. psychosomatische Erkrankungen erleidet? Die Arbeitszufriedenheit sinkt und später auch die Leistung – das kann fatale Auswirkungen auch für die Zufriedenheit Ihrer Patienten haben.

### In Konflikten steckt ein Potenzial

Konflikte treten überall auf: Wo immer Menschen zusammenwirken, treffen Meinungen, Interessen und Bedürfnisse aufeinander – mal zwischen Einzelnen, mal zwischen Gruppen. Dabei führt nicht jeder Konflikt gleich zu einer Katastrophe! Nutzen Sie Konflikte, um die Atmosphäre und die Leistung in Ihrer Praxis zu verbessern.

Die meisten Konflikte werden völlig unspektakulär beigelegt: Mal gibt der eine nach, mal der andere, oder es wird ein tragbarer Kompromiss ausgehandelt. Manchmal nehmen die Dinge aber auch einen anderen Verlauf: Ein Dialog endet in einer harten Auseinandersetzung. Am Ende gibt es einen Sieger und einen Verlierer – oder zwei Verlierer, denn zurück bleiben immer die Schäden.

### Konfliktformen und Entwicklung

Um solch einen Verlauf zu verhindern und konstruktiv mit dem Konflikt umzugehen, ist es enorm wichtig, professionelles Konfliktmanagement zu betreiben. Erkennen Sie zunächst, um welche Form von Konflikten es sich handelt: Sind es Sach- oder Beziehungskonflikte oder sind es Mischformen?

Konflikte haben viele Konsequenzen: Sie blockieren die Kreativität, sie vergiften das Arbeitsklima und sie können enorm viel Zeit verschwenden. Konflikte laufen nach einem einfachen Schema ab:

- Diskussion: Prozess der Face-to-Face-Kommunikation
- Überlagerung: Unterschiedliche Standpunkte werden deutlich
- Eskalation: Verteidigung von Einstellungen / Werten / Ansichten
- Verhärtung: Dauerhafte Konfrontation mit der Problemsituation

**Nicht jeder Konflikt führt gleich zur Katastrophe**

**Bei Auseinandersetzungen gibt es mindestens einen Verlierer**

**Sach- oder Beziehungskonflikt?**

Betrachten Sie die Auseinandersetzungen als „kostenlose Unternehmensberatungen“! Konflikte verdeutlichen die Notwendigkeit zur Veränderung. Die aktive Problemlösung sollte nun für Sie höchste Priorität haben. Das heißt: Betreiben Sie jetzt im positiven Sinne Unternehmensentwicklung bzw. Mitarbeitercoaching. Nutzen Sie die Situation, ohne dass es ein „Donnerwetter“ gibt!

## Konfliktlösung

Folgender Handlungsablauf kann Ihnen helfen, einen Konflikt zwischen zwei Mitarbeitern konstruktiv zu bearbeiten:

Begeben Sie sich mit Ihren Mitarbeitern in einen gesprächsförderlichen Raum, in dem Sie für die Zeit des Gesprächs nicht gestört werden. Beschreiben Sie zu Beginn, dass Sie von allen Einigungsbereitschaft und ein „aufeinander zugehen“ erwarten. Eröffnen Sie das Gespräch mit den vergangenheitsbezogenen Fragen: „Wer will was?“ und „Wer hat was getan?“

Achten Sie darauf, nicht zu lange Ursachenforschung zu betreiben, damit Sie im Gespräch noch genügend Zeit und Kraft für die Gestaltung der Zukunft haben.

Nachdem Sie geklärt haben, wer von den Betroffenen welche Wünsche, Vorstellungen und Ansichten hat, gehen Sie der Frage nach, was denn jetzt zukunftsorientiert zu tun sei, um das Gesagte umsetzen zu können. Hier können Sie die Fragen nutzen: „Was ist in Zukunft zu tun?“ und „Wer hat in Zukunft welche Aufgaben?“ Klären Sie die Aufgabenverteilung genau und vergewissern Sie sich, dass die Betroffenen Ihre Aufgaben verstanden haben und diese auch annehmen. Prüfen Sie auch die ehrliche Veränderungsbereitschaft aller Teilnehmenden. Das Gespräch sollte nicht mehr als eine Stunde dauern, weil dann bei den meisten Gesprächsteilnehmern die Kraft und Kreativität nachlässt und das Gespräch so nicht maximal effektiv ist.

### Checkliste: Neun Regeln professioneller Konfliktmoderation

- Diagnose: Was ist das Kernproblem?
- Konzeption/Planung der Vorgehensweise: Sprechen Sie zunächst mit allen Beteiligten und verschaffen Sie sich ein eigenes Bild.
- Akzeptieren Sie dabei andere Meinungen
- Schaffen Sie Rollenklarheit: Jeder muss wissen, wie Sie die Aufgabe des Mitarbeiters sehen.
- Sorgen Sie ständig für Kommunikation und Verständigung.
- Bedenken Sie das oberste Gebot: Ihre Neutralität (Begreifen Sie sich als Moderator!)
- Seien Sie offen und ehrlich.
- Zeigen Sie Geduld.
- Lassen Sie Emotionen zu, solange diese gesprächsdienlich sind.

### Situationsanalyse

### Zukunftsorientierte Zielführung

Checklisten auch unter: [www.iww.de](http://www.iww.de)  
Online-Service