

# Persönliche PDF-Datei für Andrea Langhold

Mit den besten Grüßen vom Georg Thieme Verlag

[www.thieme.de](http://www.thieme.de)

## „Soft Skills“ zur Verbesserung der Qualität in Krankenhäusern

DOI 10.1055/s-0043-118824  
Gesundh ökon Qual manag 2017; 22: 1–3

Dieser elektronische Sonderdruck ist nur für die Nutzung zu nicht-kommerziellen, persönlichen Zwecken bestimmt (z. B. im Rahmen des fachlichen Austauschs mit einzelnen Kollegen und zur Verwendung auf der privaten Homepage des Autors). Diese PDF-Datei ist nicht für die Einstellung in Repositorien vorgesehen, dies gilt auch für soziale und wissenschaftliche Netzwerke und Plattformen.

**Verlag und Copyright:**  
© 2017 by  
Georg Thieme Verlag KG  
Rüdigerstraße 14  
70469 Stuttgart  
ISSN 1432–2625

Nachdruck nur  
mit Genehmigung  
des Verlags



## Bericht aus der Praxis

## „Soft Skills“ zur Verbesserung der Qualität in Krankenhäusern

Das Auftreten von Konflikten hat in den letzten Jahren in Krankenhäusern merklich zugenommen. Dabei spielt die Ökonomisierung im Gesundheitswesen eine wesentliche Rolle. Der Mangel an finanziellen und personellen Ressourcen löst in den Krankenhäusern gewaltige Veränderungsprozesse aus. Neben internen Veränderungen zur Optimierung sind Veränderungen in der Organisationsform, bedingt durch Trägerwechsel und Privatisierung an der Tagesordnung. Doch man kann lernen, Positives aus Konfliktsituationen zu ziehen!

Die über viele Jahrzehnte gewachsenen Krankenhausorganisationen geraten in dieser Dynamik nahezu aus den Fugen um am Markt zu überleben – ein Kostensenkungsprogramm oder Effizienzsteigerungsprogramm jagt das nächste. Nahezu kein Krankenhaus, ob privat oder kommunal, bleibt von diesen Prozessen verschont. Es geht nicht nur um eine sinnvolle, zukunfts- und qualitätsorientierte medizinische Versorgung der Bevölkerung, es geht in vielen Häusern ums Überleben.

Prof. Wilfried von Eiff erwähnt in einem Artikel: „Ähnlich wie in verschiedenen Branchen der Industrie und des Handels, hat sich auch im Gesundheitswesen eine ‚Neue Marktdynamik‘ entwickelt, die die typischen Merkmale eines Verdrängungswettbewerbs aufweist“. Dem Erfordernis zur permanenten Anpassung, den immer schnelleren und komplexeren Kommunikationswegen ist geschuldet, dass der Druck auf allen Ebenen des Krankenhauspersonals steigt. Unsicherheit und Unzufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen manifestieren sich im Arbeitsalltag wiederum durch Spannungen, Widerständen und vermehrten Konflikten. Das ist jetzt die Realität – und die Dynamik in der Arbeitswelt wird definitiv nicht nachlassen. Ein mutiger und professioneller Umgang mit Konflikten wäre jedoch definitiv von Vorteil und ein

nicht unwesentlicher Beitrag, die Qualität in Krankenhäusern weiter zu optimieren.

### Der gängige Umgang mit Konflikten

Auf der einen Seite werden in Krankenhäusern Konflikte oft als mühsam und unnötig wahrgenommen – Konflikte sind unbeliebt und Konfliktmanagement erst recht. Ich erlebe wie Konflikte verharmlost und verdrängt oder schlicht weg nicht wahrgenommen werden. Auf der anderen Seite sind Konflikte unausweichlich und eine ganz normale Erscheinung im Zusammenleben und -arbeiten von Menschen. Veränderung oder Teamentwicklung im Kuschelkurs gibt es nicht. Wer jedoch beim Wort „Konflikt“ bereits in Deckung geht oder auf ein Wunder hofft, der gibt nicht nur Führung aus der Hand, sondern fördert das Entstehen von Konfliktkosten und nimmt einen Qualitätsverlust seines Personals in Kauf. In diesem Spannungsfeld finden sich oft Führungskräfte im Krankenhaus wieder.

### Ein praktisches Beispiel

Krankenhäuser haben, historisch bedingt, eine klar definierte hierarchische Struktur. Die Führung in medizinischen und pflegerischen Bereichen ist meist fachorientiert. Teamwork ist innerhalb der Berufsgruppen klar geregelt. Die Ärzte in Führungspositionen hatten neben ihrer fachlichen Tätigkeit administrative Aufgaben zu bewältigen, die jedoch eher den Charakter von Verwaltung aufweisen. Jetzt ist ein vorausschauendes Veränderungsmanagement gefragt. Ärztliches Führungspersonal hat in den seltensten Fällen während des Werdegangs ausreichend Veränderungs-, Führungs- und Konfliktlösungswerkzeuge an die Hand bekommen, um schwierige, nicht medizinische Probleme in Teams zu lösen.

Der Trend Kompetenzzentren zu bilden, wo Spezialisten qualitativ ganze Arbeit für den Patienten leisten können, bedingt jedoch Managementqualitäten und eine aktive Gestaltung in der Umsetzung. Die Neuordnung von Teams und auch oft der Wechsel an einen anderen Arbeitsplatz birgt ein hohes Potenzial an Widerständen und Konflikten. Innerhalb der neu gebildeten Kompetenzzentren ist interdisziplinäres Ar-

beiten ein absolutes „Muss“ und auch das bedingt gesteuerte, neue Ablauforganisationen und strategische Planung. Alle Berufsgruppen müssen rund um den Patienten ein schlagkräftiges Team bilden.

Für das einzelne Individuum kann das schon ein wenig zu viel Herausforderung sein, denn das Ganze soll ja möglichst schnell über die Bühne gehen. Ein neues Team, ein neuer Arbeitsplatz, neue Arbeitsabläufe, dies noch verschärft durch kranke oder schwierige Patienten, da liegen schon mal die Nerven blank und Konflikte sind an der Tagesordnung. Nun entscheidet das konkrete Verhalten der Führungskraft über Stagnation oder Weiterentwicklung im Team! Verschwindet der Chef in den OP oder schiebt er das Thema mit der Bemerkung „Na, die da oben“ weg, um Problemen oder Konflikten aus dem Weg zu gehen, so entscheidet sie oder er über die künftige Offenheit seiner MitarbeiterInnen in Problem- und Konfliktsituationen. Sind trennende Maßnahmen die erste Wahl, wie Kündigungen, Versetzungen oder Aufgabenänderungen, so verpasst die Führungskraft der restlichen Belegschaft einen Maulkorb. Somit sind die Chancen, die positiven Aspekte der Konflikte zu nutzen, meist dahin. Der betroffenen Führungskraft geht es in solchen Situationen auch nicht gut, sie steckt oft in einem Dilemma, was wiederum innere Konflikte auslöst.

### Konflikte – ein unterschätzter Kostenfaktor

Konflikte treten tagtäglich auf und werden meist auf völlig unspektakuläre Weise gelöst. Man ist anderer Meinung – sagt was man denkt – hört dem Anderen zu und findet gemeinsam eine Lösung. Doch leichter gesagt als getan, denn Anweisungen kommen per E-Mail, Vorgesetzte und Kollegen sind oft kilometerweit in Zentralen entfernt. Es steht uns eine Unmenge von Informationen zur Verfügung, jedoch die direkte Kommunikation, die Missverständnisse oder einen entstehenden Konflikt entschärfen könnte, ist aufgrund der Schnelligkeit und Anforderungen im operativen Bereich nahezu aus der Mode gekommen. Man möchte ja schneller weiterkommen! Das Hinterfragen oder Verstehen von Ent-

► **Tab. 1** Nutzen Sie die positiven Aspekte von Konflikten!

**Konflikte haben positive Effekte**

Konflikte bewegen	Spannungsfelder in bzw. zwischen Stationen und Abteilungen werden rechtzeitig erkannt
	Änderung der Prozesse durch strukturelle oder sachbezogene Maßnahmen
	neue oder wesentliche Aspekte zu Prozessen und Projekten können zeitgerecht eingebracht werden
	Konflikte ermöglichen bei konstruktiver Auseinandersetzung, Fachkräfte ins Boot zu holen und die Fluktuation zu verringern
	gutes Altes wird bewahrt und Neues möglich
Konflikte können die Leistung und Zufriedenheit verbessern	Konflikte fördern die Kommunikation, interdisziplinär und auch stations- und bereichsübergreifend
	Diskussionen und Problemlösungen fördern die Entspannung
	besserer Umgang mit Emotionen
	psychische Belastung kann vermieden werden
Konflikte fördern den Wettbewerb und die Kreativität	Entwicklung von kreativen Problemlösungen
	Wissenserweiterung
	Verständnis zu konkurrenzierenden Standpunkten und der „anderen“ Berufsgruppe
	Neuerliche Identifikation mit dem Team/dem Krankenhaus/dem Träger.

scheidungen und Planänderungen bleibt oft aus.

Der nächste Schritt ist dann, dass sich zu rein organisatorischen oder sachlichen Themen, deren Klärung schwierig bis gar nicht möglich ist, Emotionen einschleichen. Leider meist negative wie Ärger, Frust, Wut, Unsicherheit und das Gefühl der fehlenden Wertschätzung. Es werden „Schuldige“ für die gestörten Befindlichkeiten gesucht und der Satz „Na, die da oben“ ist in unklaren oder konfliktären Situationen ein mehr als oft ausgesprochener.

Die Führungskräfte nehmen schwelende Konflikt oft erst dann wahr, wenn Ziele verfehlt werden, geplante Veränderungen nicht stattfinden, Patientenbeschwerden überhandnehmen, ein Anstieg der Fehlzeiten durch Krankenstände merkbar wird und gutes Personal das Haus verlässt. All diese negativen Begleiterscheinungen machen es zusätzlich schwierig, Qualitätsstandards einzuhalten.

Eine 2009 von KPMG Deutschland durchgeführte Konfliktkostenstudie in 4000 Industrieunternehmen, lässt ahnen wie hoch Konfliktkosten durch Reibungswiderstände in Unternehmen sind. Ein paar Highlights aus der Studie:

- 10–15 % der Arbeitszeit in jedem Unternehmen werden für Konfliktbewältigung verbraucht.

- 30–50 % der wöchentlichen Arbeitszeit von Führungskräften werden direkt oder indirekt mit Reibungsverlusten, Konflikten oder Konfliktfolgen verbracht.
- 1 % des gesamten Personalaufwandes gehen jährlich für unverarbeitete Konflikte verloren.

Die Folgekosten von ungelösten Konflikte wie Imageschäden für das Krankenhaus, kostenintensive juristische Folgen, Reduktion der Patientenzahlen und Produktivitätsverlust aufgrund innerlicher Kündigung von rarem medizinischen Personal sind dann noch Spätfolgen, die ein Krankenhaus nachhaltig schädigen können. Das Einhalten von Ablaufstrukturen und Prozessen zur Qualitätssicherung wird nochmals erschwert.

### Ein Loblied für den Konflikt – Konflikte haben positive Effekte!

Alleine das Wort „Konflikt“ ist für mache Führungskräfte negativ besetzt. Ich sag mal salopp – ändern Sie Ihre Perspektive und gehen Sie ran an den Konflikt! Vergeben Sie nicht die Chance, die positiven Aspekte von Konflikten zu nutzen. Einige positive Beispiele finden Sie in ► **Tab. 1**.

### Konfliktlösung ist Führungsaufgabe

Bei einem Einstellungsgespräch eines Primararztes wurde die Frage nach Führungs- und Konfliktkompetenz gestellt. Die Antwort war: „Wieso, ich bin doch Arzt“. Je höher der Veränderungsdruck, je mehr Zeit ist in klassische Managementaufgaben zu investieren, in Zeiten von niedrigem Veränderungsdruck ist eine vermehrte Widmung der fachlichen Kompetenzen möglich.

Es ist meiner Ansicht nach mehr denn je notwendig, bei fachlich hoch qualifiziertem Krankenhauspersonal ausreichend Augenmerk auf Managementqualitäten zu legen. Die Führung in Krankenhäusern muss die Fachgrenzen überwinden, um sich den kommenden und bestehenden Herausforderungen zu stellen, und die erforderliche Qualität und Zeit aufbringen, strategisch zu steuern und Konflikte möglichst gewinnbringend zu lösen. Alleine die Fähigkeit Konflikte zu regeln, kann für das jeweilige Krankenhaus ein weiterer Gewinn und Beitrag zu Qualität und Stabilität sein. Es geht heute in einer Führungsposition im Krankenhaus nicht mehr darum, der beste Fachmann oder die beste Fachfrau zu sein, sondern es geht darum, für Teams in Veränderung ein Umfeld zu gestalten, in dem man gerne arbeitet und gleichzeitig die Steuerung des Systems in eine erfolgreiche Richtung erfolgt.

## Ein Kochrezept zur Konfliktlösung gibt es nicht

Kein Konflikt gleicht dem anderen und die größte Herausforderung ist, zu analysieren, worum es überhaupt bei Konflikten geht – wo genau ist denn das Problem? Konflikte, vor allem wenn sie länger andauern, neigen dazu sich zu überlagern. Ein Konflikt zwischen zwei Personen, an Schnittstellen oder Stationen kann seinen Ursprung durchaus in einem Zielkonflikt haben und natürlich auch umgekehrt. Das macht es nicht unbedingt einfacher und so werden Konflikte oft nur oberflächlich oder mit den falschen Maßnahmen zu einer Lösung gebracht. Es braucht schon ein wenig Handwerkszeugs da ran zu gehen und vor allem direkte Kommunikation mit den Betroffenen.

## Eine Perspektive – so könnte es gehen

Sollten Sie in den Konflikt unmittelbar involviert sein, holen Sie sich professionelle Hilfe. Sind Sie jedoch nicht beteiligt, dann nutzen Sie die positiven Aspekte, die sich durch die Konfliktregelung ergeben können. Konflikte lösen kann auch richtig Freude bereiten, denn es ist für Ihre Stationen und Teams eine entlastende, wertschätzende und vertrauensbildende Maßnahme.

Andrea Langhold, Purbach

### PRAXIS

#### Tipps zum Lösen von Konflikten

1. Setzen Sie sich mit Ihrer Führungsrolle konsequent auseinander!
  - Führungskräfte in Krankenhäusern haben viele „verschieden Hüte“ auf. Mal sind sie Arzt, mal Stationsleitung oder in anderer fachlicher Tätigkeit unterwegs, dann vielleicht Mentor oder Vertreter des Hauses nach außen. Dann sind sie auch Kollege und vielleicht auch manchmal Freund. Eine rigorose Trennung der verschiedenen Rollen macht es einfacher, denn als Kollegin oder Kollege, Freundin oder Freund auf eine erfolgreiche Konfliktregelung zu hoffen, ist unrealistisch. Da braucht es den Hut „Führung“.
2. Entdecken Sie Ihr eigenes Verhalten im Konfliktfall!
  - Sie sind Vorbild und Ihre Haltung hat unmittelbare Auswirkung auf das Personal.
3. Akzeptieren Sie, dass Konflikte etwas ganz Alltägliches sind und viel positives Potenzial in sich bergen!
4. Holen Sie sich fehlendes Handwerkszeug in Sachen Führungs- oder Konfliktkompetenz!
5. Trennen Sie die Sach- und Beziehungsebene sauber und nehmen Sie möglich nichts (zu) persönlich!
6. Lernen Sie, sowohl mit den eigenen als auch mit den Emotionen anderer umzugehen!
7. Reden Sie nicht übereinander, sondern miteinander – alle Betroffenen an einen Tisch!
  - Geben Sie harmoniebedürftigen Personen den Mut, zu sagen, was Sache ist!
  - Ermuntern Sie auch ruhige Persönlichkeiten und geben Sie ihnen eine Stimme
8. Finden Sie heraus, wo das Problem wirklich liegt!
9. Fangen Sie moderat an – und holen Sie sich Unterstützung.