



Konflikte aus der Wirtschaft

Beispiel 2: drohendes Desaster

Was würden Sie sagen?:

In einer großen, hoch spezialisierten Klinik arbeiten die verschiedensten Fachrichtungen zusammen, alle mit und an Kindern.

Dieser Synergismus führt zu hoher Kompetenz, und ebensolcher Effizienz, weil die Patienten interdisziplinär bestens versorgt sind, und dadurch z.B. weitere Vorstellungen anderenorts vermieden werden können, schließlich sind alle relevanten Fachrichtungen in einem Komplex konzentriert.

Irgendwann kommt es zu einem massiven Konflikt zwischen zwei Abteilungen, welcher zunächst unterschwellig beginnt, über die Zeit langsam unausgesprochen eskaliert und schließlich soweit gediehen ist, dass er droht, die beiden Abteilungen lahm zu legen, was gleichermaßen für die Klinikverwaltung, als auch die Patienten ein nicht nur betriebswirtschaftliches Desaster darstellen würde.

Die Verwaltung bekommt den Konflikt trotz aller Bemühungen nicht in den Griff, u.a. weil ihr Parteilichkeit vorgeworfen wird, und wendet sich schließlich an eine Gütestelle.

Alle Beteiligten einigen sich auf den Versuch der Konfliktlösung am runden Tisch mittels eines interdisziplinären Hybrid-Konfliktlösungsverfahrens. Zwei Mediatoren, (ein Anwalt, ein Mediziner, beide erfahrene Mediatoren), moderieren die Sitzungen, an denen die Leitenden beider Abteilungen in unterschiedlichem Maß teilnehmen.

Die Leitung der beteiligten Abteilungen liegt jeweils in den Händen ausschließlich von Frauen. In der einen Abteilung sind allesamt akademisch ausgebildet und größtenteils promoviert, die Leitenden der anderen Abteilung dagegen haben keine akademische Ausbildung, sondern (nur) eine fachspezifische Ausbildung mit aber hoher fachlicher Kompetenz.

Im Verlauf der Gespräche kristallisiert sich heraus, dass in den Kreis der Konfliktparteien auch Geschäftsführung und Pflegedienstleitung einbezogen werden müssen, denn Grundlage für einen Teil des Konfliktes stellen u.a. logistische (Dienstplan) oder bauliche Gründe dar, für deren Beseitigung die Abteilungsleiterinnen keine ausreichende Entscheidungskompetenz haben. Der größte Teil des Konfliktpotenzials jedoch liegt in den Persönlichkeiten der Leitenden, die offensichtlich große, unausgesprochene Probleme im Umgang miteinander haben. Die unterschwellig, zumeist nicht formulierten Vorwürfe, sowie die sehr subjektive Einschätzung der jeweils anderen führt dazu, dass auch kleinste Meinungsdivergenzen als persönlicher Angriff interpretiert werden, und schon die Ansätze eines Versuchs des Entgegenkommens zu einer gütlichen Einigung umgehend als scheinheilig, hinterlistig und ineffizient abgetan werden.

Um dies herauszuarbeiten sind 4 x 2 Stunden, teilweise in Form von Gruppengesprächen, teilweise als Einzelgespräche nötig. Erst danach kristallisieren sich diejenigen zwei Damen heraus, die als „teilweise unbewusste“ Verursacher des Konfliktes anzusehen sind, ebenso kann danach die wesentliche Frage beantwortet werden, ob eventuell noch andere Gesprächspartner in die Gespräche mit einbezogen werden müssen. Spätestens zu diesem Zeitpunkt wird der Konflikt übersichtlich.

Wie es ausgegangen ist? Mas meinen Sie?