



**Stephan Proksch,  
Dr. Mag. MAS**  
Mediator und  
Unternehmensberater;  
Buchautor;  
Geschäftsführender  
Gesellschafter von  
Trialogis OG;  
www.trialogis.at

# Konflikte machen krank, oder?

*In den letzten Jahren hat das Auftreten von Konflikten am Arbeitsplatz auch im Gesundheitswesen an Häufigkeit zugenommen.*

Ein Gefäß zerbricht klirrend auf dem Steinboden. Die laute männliche Stimme ist weithin hörbar: „Wie dämlich kann man eigentlich sein? Wie wäre es, wenn Du mal Dein Hirn einschaltest?“ Wer hat hier seinem Ärger freien Lauf gelassen, fragt man sich als zufälliger Ohrenzeuge. Ein Arzt? Ein Mitarbeiter der Verwaltung? Eine Führungskraft aus der Pflege? Leider sind Ausbrüche wie diese keine Ausnahme. Wenn Druck und Stress stetig zunehmen, entladen sie sich immer häufiger in offenen oder unterschweligen Angriffen.

In den letzten Jahren hat das Auftreten von Konflikten an Häufigkeit zugenommen, nicht zuletzt weil in der zunehmenden Ökonomisierung des Gesundheitswesens immer größeres Augenmerk auf Kosten- und Effizienzbewusstsein gelegt wird. Durch das Erfordernis zur permanenten Anpassung und Veränderung gerät das über Jahrzehnte gewachsene Gefüge öffentlicher und privater Krankenanstalten oder Versorgungseinrichtungen immer stärker unter Druck, was sich auf der Ebene des Individuums durch steigende Spannungen und zunehmende Konflikte äußert.

## Permanente Angriffe machen krank

Das bleibt freilich nicht ohne Auswirkung: Permanente Angriffe und Herabsetzungen durch Vorgesetzte oder Kolleginnen<sup>1</sup> machen krank. Die häufigsten begleitenden Symptome von Konflikten sind Kopfschmerzen, Magenbeschwerden und Schlaflosigkeit. Der Wirk-Mechanismus ist dabei folgender: Konflikte sind psychische Belastungen und erzeugen Stress. Dadurch wird der Ausstoß des Hormons Kortisol verstärkt. Dies schädigt über einen längeren Zeitraum die Leistungsfähigkeit des Gehirns, verringert die Elastizität der Blutgefäße, lässt den Blutzuckerspiegel steigen und so fort.<sup>2</sup> In manchen Fällen schlägt die gesteigerte Aktivität durch die

Stressbelastung um und mündet in Demotivation und Unproduktivität. Man akzeptiert die Situation als unausweichlich und reduziert die eigene Tätigkeit auf das notwendige Minimum. Das Stadium der inneren Kündigung ist erreicht. Diese Faktoren wiederum erzeugen massive Folgekosten in der Organisation: Produktivitätsverluste, Fluktuation, Krankenkosten bis hin zu Vandalismus und schließlich Gerichts- und Anwaltskosten.

## Konflikte haben auch positive Aspekte

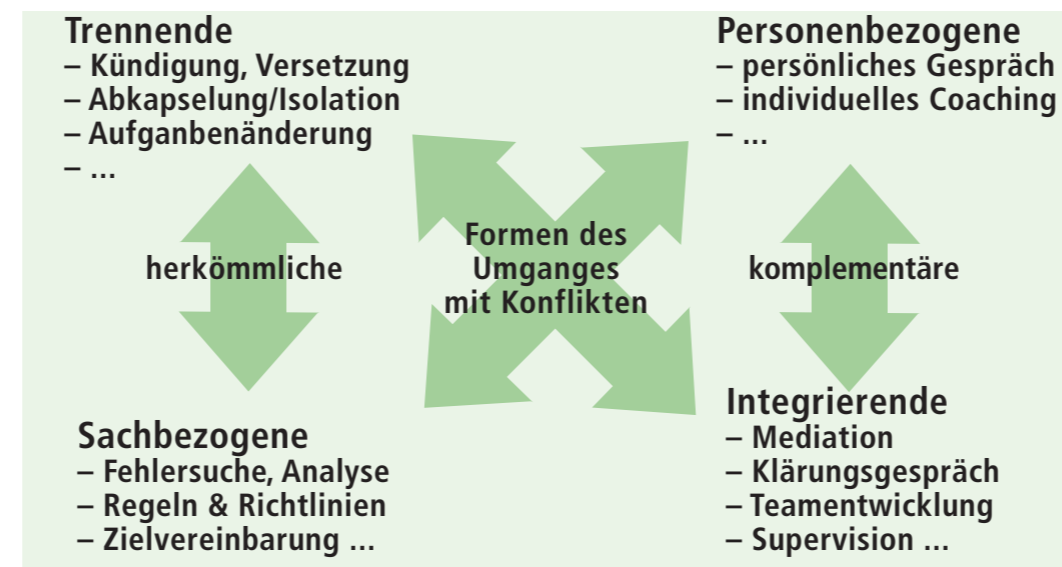
Wir dürfen nicht darauf hoffen, dass die Dynamik der Arbeitswelt in den nächsten Jahren nachlassen wird. Im Gegenteil. Daher müssen wir uns an Spannungen, Differenzen und Konflikte gewöhnen und einen Umgang damit finden. Diese vielleicht unangenehme Nachricht hat auch eine gute Seite: Konflikte sind nicht nur belastend, sondern sie haben auch positive Aspekte und erfüllen für soziale Systeme eine wichtige Funktion: Sie fördern Problembewusstsein und erzeugen Druck zu Veränderung und Wandel. Darüber hinaus werden bei konstruktiver Konfliktbewältigung die zwischenmenschlichen Beziehungen gefestigt, es findet Lernen und soziale Entwicklung statt. Konflikte also nicht beseitigen, sondern managen, das ist die Herausforderung. Doch wie kann das gelingen?

Ein Weg wäre, die bestehenden Formen des Konfliktmanagements zu verbessern und neue Formen zu entwickeln. Die „klassischen“ Formen des Umgangs mit Konflikten in Organisationen, wie zum Beispiel Verdrängung, Konfrontation, Schuldigensuche oder Entscheidung durch Dritte führen meistens nicht zur Bereinigung von Konflikten, sondern eher zur weiteren Eskalation. Daher haben sich in den letzten Jahren alternative, oder besser gesagt komplementäre Formen des Konfliktmanagements herausgebildet. Ihnen ist gemeinsam, dass sie den Konflikt selbst behandeln anstatt zu versuchen, ihn zu ver-

meiden. Zu diesen Formen zählen unter anderem Mediation, Supervision, Coaching, Moderation und Teamentwicklung.

## 4 Grundformen mit dem Umgang von Konflikten

Ein Modell zur Beschreibung der unterschiedlichen Arten mit Konflikten umzugehen wurde von uns im Jahre 2004 entwickelt.<sup>3</sup> Es gibt vier Grundformen: trennende, sachbezogene, personenbezogene und integrierende (siehe Abbildung).



In der Praxis hat sich gezeigt, dass viele Organisationen dazu neigen, herkömmliche Formen des Konfliktmanagements, also trennende und sachbezogene Ansätze zu bevorzugen, weil sie Konflikten lieber ausweichen als sie aktiv zu managen. Die Folge ist, dass viele Konflikte ungelöst bleiben oder durch falschen Umgang mit Konflikten hohe Kosten (psychische Belastung der Betroffenen bis hin zu Gerichtskosten u.dgl.) entstehen. Empfehlenswerter wäre hingegen mehr personenbezogene und integrierende Ansätze anzuwenden, da diese geeignet sind die Konfliktparteien wieder in einen konstruktiven Dialog zu bringen. Ziel eines aktiven

Konfliktmanagements ist es jedenfalls, für jeden Konflikt die richtige Form der Bearbeitung zu finden.<sup>4</sup>

## Betriebsräten kommt eine besondere Rolle zu

In diesem Zusammenhang kommt Betriebsräten eine besondere Rolle zu. Waren sie bisher entweder Berater oder „Anwalt“ der Mitarbeiter, entwickeln sie nun zusätzlich die Rolle der Coaches, die Ratsuchende unterstützen, eine selbstverantwortete Konfliktlösung zu finden. Dabei können und sollen sie nach einer Erstanalyse des Konflikts, bei der sie unter anderem das genannte Modell zur

prominentesten Beispiele ist die Medizinische Universität Wien. 2012 wurde das Projekt „Konfliktkultur“ ins Leben gerufen, das von Trialogis als externen Beratern begleitet wurde. Ziel war es, die Zusammenarbeit und das Konfliktverhalten zu verbessern durch frühzeitiges Erkennen, Bearbeiten von Spannungen und Konflikten. Dadurch sollten die Kosten unproduktiver Konfliktaustragung verringert und die Arbeitszufriedenheit sowie die Verweildauer der Mitarbeiter in der Organisation erhöht werden.

## interne KonfliktberaterInnen

Zentraler Bestandteil eines solchen Systems sind die internen KonfliktberaterInnen. Dabei handelt es sich um Mitarbeiter sowie Führungskräfte quer durch alle Hierarchien, die zusätzlich zu ihrer täglichen Arbeit eine Ausbildung absolvieren und anschließend ihre Kompetenz als KonfliktberaterInnen der Organisation zur Verfügung stellen. Ihre Aufgabe besteht darin, ratsuchende KollegInnen und Führungskräfte gezielt bei der Suche nach entlastenden Lösungen zu unterstützen. Ihre wichtigsten Aufgaben sind:

- Beratung bei der Analyse der gegebenen Problemsituation und Abwägung der Handlungsmöglichkeiten;
  - Information über Wege zur Konfliktlösung (Moderation, Mediation, Supervision, ...);
  - Information über weitere Stellen und Ansprechpartner (Betriebsrat, Personalentwicklung, ...);
  - Durchführung von klärenden Gesprächen und Konfliktmoderation sowie Mediation;
- Sie beraten und unterstützen unbürokratisch, wenn Spannungen auftauchen oder eskalieren. Konflikte müssen also nicht mehr unterdrückt werden, sondern können von den Betroffenen in einem vertraulichen Rahmen angesprochen werden. Die Führungskräfte und der Betriebsrat werden parallel dazu ebenfalls geschult, um den KonfliktberaterInnen die notwendigen Rahmenbedingungen für ihre Arbeit zur Verfügung stellen zu können. Weitere unterstützende Elemente eines

Konfliktmanagementsystems sind: Information und Kommunikation, damit die Mitarbeiter regelmäßig über das Angebot informiert werden sowie ein formaler Rahmen, zum Beispiel in Form einer Betriebsvereinbarung, eines Leitbilds, etc., welche das System vor möglichen negativen Einflüssen aus der Organisation schützen.

## Erfolg konnte nachgewiesen werden

Dass das Projekt seine Zielsetzung erreicht hat, konnte mittlerweile in einer Evaluation nachgewiesen werden, ein statistisch signifikanter positiver Effekt auf die Organisationskultur in den untersuchten Einheiten wurde verzeichnet.<sup>5</sup> Die Organisationskultur, auch als Wertekapital bezeichnet, umfasst die Gemeinsamkeiten bezüglich Regeln, Werten und Visionen, Wertschätzung und Vertrauen, Zusammenhalt, Fairness und Konfliktkultur. Beispielsweise konnten eine Reihe von schwelenden Konflikten durch Einzelgespräche, Mediationen oder andere Bearbeitungsformen bereinigt werden. Weiters wurde festgestellt, dass sogenannte „Mikroberatungen“, also kurze Klärungsgespräche zwischen Tür und Angel häufig und gerne in Anspruch genommen wurden. Schließlich zeigte sich über einen Zeitraum von einem Jahr der Effekt, dass zwischenmenschliche Spannungen und Differenzen enttabuisiert wurden und auf diese Weise Probleme eher angesprochen werden konnten, was insgesamt eine positive Auswirkung auf die Unternehmenskultur hatte. Diese Erkenntnisse wurden durch eine andere Studie bestätigt, die zeigte, dass ein aus Sicht der MitarbeiterInnen offener und konstruktiver Umgang mit Konflikten die innere Bindung der Mitarbeiter an die Organisation stärkt. Dadurch steigt das allgemeine Wohlbefinden sowie die subjektive Arbeitsleistung und deren Qualität. Eine gelebte Konfliktkultur wirkt sich positiv auf die Work-Life-Balance, den Gesundheitszustand und das Selbstwertgefühl der Mitarbeiter aus. Krankenkosten und Fehlzeiten sinken.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Da sich der Artikel auf weibliche und männliche Leser gleichermaßen bezieht verwende ich abwechselnd die weibliche und die männliche Form. <sup>2</sup> Molnar, M. et. al. (2012). Impuls. Erkennen von Stressfaktoren und Optimieren von Ressourcen im Betrieb. AUVA, Bundesarbeiterkammer, ÖGB, WKO (SI 8). <sup>3</sup> Proksch, S., Wurz, B. et. al. (2004). Das Ende der Eiszeit. Konfliktmanagement und Mediation im Unternehmen. Service Verlag der WKO, Wien. <sup>4</sup> Proksch, S. (2013). Konfliktmanagement im Unternehmen: Mediation als Instrument für Konflikt- und Kooperationsmanagement am Arbeitsplatz. Springer/Gabler, Heidelberg. <sup>5</sup> Mallich-Pötz, K. & Gutiérrez-Lobos, K. (2015). Auseinandersetzungen souverän managen: Internes Konfliktmanagement unter der Lupe. Personal-Manager, (1, S 36-38). <sup>6</sup> Badura, B., Greiner, W., Rixgens, P., Ueberle, M. & Behr, M. (2013). Sozialkapital. Grundlage von Gesundheit und Unternehmenserfolg (2. Aufl.). Springer/Gabler, Heidelberg.