

Dirk Splinter/Burkhard Weber

# Mehrstufiges internes Konfliktmanagement im Krankenhaus

Interne Mediatoren brauchen, um erfolgreich arbeiten zu können, ein starkes Commitment von Geschäftsleitung und Betriebsrat, die Zustimmung und Sensibilisierung der Mitarbeiterschaft und ein Methodenrepertoire, das über die klassische Mediation „zu dritt an einem Tisch“ hinausgeht. Der Artikel zeigt ein Praxisbeispiel aus einem Berliner Krankenhaus.

## 1. Ausgangssituation

Das Berliner Krankenhaus Havelhöhe mit seinen rund 600 MitarbeiterInnen wurde zum Jahreswechsel 1994/95 umgewandelt: Aus dem bis dahin städtischen Krankenhaus mit schulmedizinischem Angebot wurde ein freige-meinnütziges Krankenhaus für anthroposophisch erweiterte Heilkunst. Diese Umwandlung betraf nicht nur arbeits- und tarifrechtliche Aspekte, sie zog einen umfassenden Wandel medizinisch/therapeutisch/pflegerischer Ansprüche und umfassende interne Strukturveränderungen nach sich. Ein ambitioniertes Vorhaben in Bezug auf eine gute Zusammenführung von Altem und Neuem. Dieser Organisationsentwicklungsprozess wurde von Beginn an durch *Friedrich Glasl*<sup>1</sup> begleitet. Eine MitarbeiterInnenbefragung im Herbst 2002 zeigte, dass Konflikte am Arbeitsplatz als wichtiges Thema gesehen und entsprechender Handlungsbedarf konstatiert wurde. Auf dieser Grundlage hat der Arbeitskreis Mitarbeiterzufriedenheit, bestehend u. a. aus Betriebsrat, stellv. Geschäftsführung, Pflegedienstleitung und Betriebsärztin, in Zusammenarbeit mit *Glasl* ein Grobkonzept für internes Konfliktmanagement erarbeitet. Es sah hausinterne Fortbildungen auf drei Ebenen vor: Stärkung der Konfliktfähigkeit des einzelnen („intrapyschisch“); die Betrachtung der „zwischenmenschlichen“ Ebene, der Interaktion in Interessens- und Beziehungskonflikten und der „Organisationsebene“, also der Kritikfestigkeit des Unternehmens u. a. durch eine Schulung von internen Konfliktlotsen und die Ausbildung von Konfliktberatern, die in Konflikten zwischen Mitarbeitern, in Teamkonflikten sowie bestimm-

ten hierarchieübergreifenden Konflikten herangezogen werden sollten.

## 2. Grundfragen zur Implementierung

Ende 2002 wurde das Institut inmedio (BerlinFrankfurt) mit Konzeption und Umsetzung des internen Konfliktmanagements für die beiden letztgenannten Ebenen beauftragt. Unsere erste Frage bei der Projektberatung und Konzeptionierung, die Frage nach der Offenheit der Mitarbeitenden für ein solches Projekt, konnte unmittelbar bejaht werden – dieser



Dirk Splinter

Bedarf war ja gerade in der Befragung so deutlich geäußert worden.

Zweitens ging es uns um die Frage der Unterstützung des Projektes durch den Betriebsrat, die Personal- und Geschäftsleitung sowie weitere hausinterne Gremien. Der Arbeitskreis Mitarbeiterzufriedenheit, in dem all diese Gremien vertreten sind, wurde Auftraggeber für das Konfliktmanagement-Projekt.

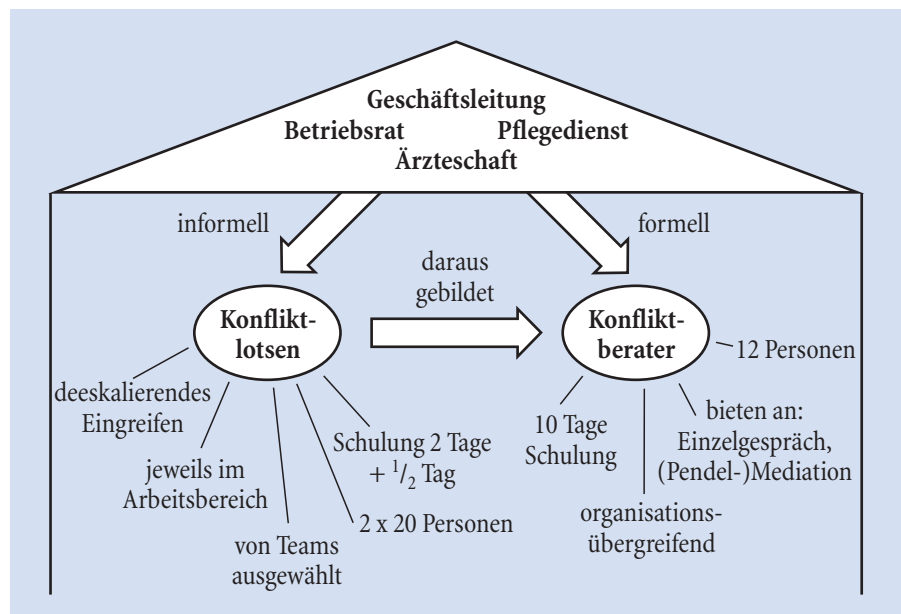
Eine solche allseitige Mandatierung halten wir für genauso entscheidend wie eine Teilnahme möglichst aller Berufsgruppen am Projekt selbst, damit es nicht a priori als parteilich oder einseitig gesehen wird. Ebenso wurden bereits bestehende interne Konfliktmanagement-Stellen wie Personalstelle und Vertrauenspersonen befragt und **einbezogen**<sup>2</sup>. Nur zu oft scheitern gut gemeinte Implementierungsversuche, weil sie von anderen internen Stellen als reine Konkurrenzveranstaltung gesehen und Synergieeffekte übersehen werden. Die Fachgruppe Mediation in Organisationen im Bundesverband Mediation nennt die entsprechende Handlungsmaxime: „Mediation mediativ einführen!“

Drittens stellten wir die Frage, wie glaubwürdig und seriös das Vorhaben, eine konstruktive Konfliktkultur zu fördern, aus Sicht der Mitarbeiterschaft war: Solche Vorhaben werden skeptisch, wenn nicht sogar als Zynismus gesehen, wenn die Mitarbeiter die Ursache von Konflikten auf der Führungsebene vermuten und dort nichts verändert wird, während von *ihnen* plötzlich ein neu-



Burkhard Weber

Abb. 1: Konzept des Konfliktmanagement



es, konstruktives Konfliktverhalten erwartet wird. Glaubwürdigkeit in diesem Sinne kann z. B. durch die spürbare Bereitschaft der Führungsebene, Kritik und Feedback entgegenzunehmen, durch Selbstverpflichtungen (z. B. Mediation selbst in Anspruch zu nehmen) sowie durch entsprechende Fortbildungen (auch) für Führungskräfte hergestellt werden.

Unsere vierte Frage betraf eine gute Verankerung des Projektes in der Mitarbeiterschaft. Es braucht eine möglichst breite Verankerung des Wissens um konstruktive Konfliktbearbeitung, damit ein solches Projekt später auch in Anspruch genommen wird. In Havelhöhe wurde diese breite Basis durch den mehrstufigen Aufbau, d. h. die Schulungen für **Konfliktlotsen**<sup>3</sup> und **Konfliktberater**<sup>4</sup> geschaffen, die sich ausdrücklich an Mitarbeitende aller Bereiche des Krankenhauses und an alle Hierarchieebenen richteten.

### 3. Auswahl und Schulung der Konfliktlotsen und Konfliktberater

Als Konfliktlotsen wurden Personen aus den unterschiedlichsten Arbeitsbereichen und allen Berufsgruppen des Krankenhauses gewonnen. Idealerweise sollten sie unter KollegInnen Vertrauen genießen, Integrationspersonen und quasi schon „natürliche“ Vermittler sein. Die Teams wurden gebeten, Vorschläge zu machen, es wurden aber auch Einzelmeldungen zugelassen. Inhalte der Schulung waren Grundlagen konstruktiver Konfliktbearbeitung: Training von Kommunikationstechniken und Techniken des Perspektivenwechsels. Die Konfliktlotsen lernten, sich vermittelnd und deeskalierend im eigenen Arbeitsbereich zu verhalten. Dabei ging es u. a. um Konflikte, die von KollegInnen informell angesprochen werden, und um eigene Konflikte. Wichtige Themen waren: Wie verhalte ich mich, wenn sich Kollegen bei mir über weitere Kollegen beschweren? Wie kann ich unterstützend zuhören, ohne zum „Mülleimer“ zu werden, und es vermeiden, quasi als Retter heimliche Aufträge anzunehmen? Wie vermeide ich Eskalation durch vorschnelle Parteinahme und unnötiges Aktivieren Dritter? Wie kann ich Kritik konstruktiv äußern und annehmen?

Am Interesse der Teilnehmenden war – anders als in manch vorschnell „verordneter“ Fortbildung – deutlich zu spüren, dass die Themen wie reife Früchte am Baum hingen. Wegen der hohen Nachfrage wurden schließlich zwei Gruppen à 20 Personen geschult (jeweils 2 Tage und 1/2 Tag Follow-Up nach 2 Monaten). Hier wurden auch Wün-

sche und Vorschläge bezüglich des Gesamtprojekts gesammelt, um eine möglichst gute Verankerung „an der Basis“ zu erreichen.

Die Gruppe der zwölf KonfliktberaterInnen bildete sich durch Selbstmeldung und/oder Vorschlag aus dem Kreis der Lotsen. Vertreten waren Betriebsrat, Pflegebereich, technisches Personal, Verwaltung, Betriebsärztin, Ärzte und Mitarbeitende des therapeutischen Bereichs.

Die Konfliktberater bieten im Gegensatz zu den Konfliktlotsen Mediation und Einzel-Konflikt-Beratung als formelles Verfahren an, und zwar organisationsübergreifend. Die zehntägige Fortbildung baute auf Inhalte der Lotsenschulung auf. Im Vergleich zur von Mediationsverbänden geforderten Ausbildungsdauer ist dies knapp. Wir halten dies für gerechtfertigt, weil wir bei interner Mediation auf einen begrenzten Kontext und ein bestimmtes Konfliktfeld fokussieren. Es wurde besonderer Wert auf die „saubere“ Auftragsannahme gelegt, die aufgrund potentieller eigener Verwicklungen und Instrumentalisierungsversuchen ihre Tücken hat. Weitere Schwerpunkte waren Einzelgespräche und Pendelmediation. Erfahrungen mit innerbetrieblichem Konfliktmanagement (aber auch in der Nachbarschaftsmediation) zeigen, dass die sogenannte „klassische“ Mediation „im Dreieck“ (zwei oder mehr Konfliktparteien und Mediator an einem Tisch) eher die Ausnahme als die Regel ist: Oftmals können die Konflikte bereits durch Einzelgespräche mit einer oder beiden Parteien hinreichend bearbeitet werden oder es gibt eine (vorgelagerte) Phase der Pendelmediation. Dies galt es in der Schulung zu berücksichtigen.

### 4. Verankerung der Konfliktberater im betrieblichen Kontext

Die Rahmenbedingungen für die Arbeit der Konfliktberater wurden in einer Betriebsvereinbarung (siehe Kasten) festgeschrieben. Um sie wirklich jeder MitarbeiterIn zur Kenntnis zu bringen, wurde sie an die Gehaltsabrechnung angeheftet und nicht nur über das „Schwarze Brett“ oder das Intranet verbreitet. In der Mitarbeiterzeitschrift wurde kontinuierlich über das Konfliktmanagement-Projekt berichtet und es gab Berichte in verschiedenen Arbeitsgruppen/Konferenzen und Betriebsversammlungen. Namen und interne Telefonnummern der Konfliktberater wurden bekannt gemacht. Konfliktparteien können sich so direkt bei einem Konfliktvermittler ihrer Wahl melden oder auf ihren Wunsch hin

von den Konfliktlotsen „gelotst“ werden. Die Absicherung von Vertraulichkeit wurde ebenfalls in der Betriebsvereinbarung festgeschrieben. So wurde deutlich signalisiert: Obwohl und gerade weil die Konfliktberater im Auftrag des Betriebs unterwegs sind, kann und soll von keiner Seite her Druck auf sie ausgeübt werden, Informationen preiszugeben.

Ebenfalls wesentlich ist die Zusicherung, dass die internen Mediatoren ihre Tätigkeit in einem bestimmten Umfang im Rahmen der Arbeitszeit ausüben. Dies ist häufig ein Nadelöhr für Arbeitgeber. Gehen sie hindurch, so zeigen sie damit deutlich, dass ihnen das interne Konfliktmanagement-Projekt wirklich etwas wert ist.

Oft wird die Frage nach der Neutralität interner Mediatoren gestellt: Das Krankenhaus Havelhöhe wie auch die Gruppe der KonfliktberaterInnen ist groß genug, dass sie bei Bedarf in Organisationseinheiten eingesetzt werden können, wo sie nicht persönlich verwickelt sind. Ein MediatorInnen-Pool gewährleistet, dass für eine möglichst große Anzahl von Konflikten jeweils passende Mediatoren vorhanden sind. Natürlich gibt es Grenzen interner Konfliktvermittlung, z. B., wenn auf höheren Hierarchieebenen verhandelt wird oder Konflikte die gesamte Organisation und ihre Grundwerte **betreffen**.<sup>5</sup> In diesen Fällen bleibt die Verweismöglichkeit an externe Mediatoren.

Auf die mögliche Verbindung der internen Mediatoren mit arbeitsrechtlichen Instrumenten, etwa ihre potentielle Funktion als offizielle Beschwerdestelle oder **Eini-gungsstelle**<sup>6</sup>, wurde verzichtet, da man sich krankenhausesseitig gerade von der wenig formalisierten Herangehensweise am meisten versprach, siehe Abb. 2.

### 5. Erfahrungen

Im Anschluss an die Schulung fand und findet fortlaufende Supervision durch in-medio statt, außerdem Treffen der Konfliktberater untereinander sowie mit den Konfliktlotsen. Ein halbes Jahr nach der Fortbildung hatten die Konfliktberater bereits eine ganze Reihe von Einzelgesprächen geführt und mit Hilfe der gelernten Mediationstechniken den Parteien zum Perspektivwechsel verholfen. Diese konnten daraufhin – wie spätere Rückmeldungen zeigten – den Konflikt selbständig lösen. In weiteren Fällen wurden Konfliktberater wie auch Konfliktlotsen präventiv tätig und griffen im Kollegenkreis aktiv ein, wenn sie merkten, dass „es knisterte“. Mehrere Mediations-sitzungen mit jeweils zwei oder mehreren Parteien fanden statt und im Falle der

## Abb. 2: Betriebsvereinbarung

**Betriebsvereinbarung über den Einsatz von Konfliktberatern im Gemeinschaftskrankenhaus Havelhöhe****1. Zielsetzung**

Wie wichtig die Bearbeitung von innerbetrieblichen Konflikten ist, wurde im GKH durch die Mitarbeiterbefragung im Herbst 2002 deutlich. Unbearbeitete Konflikte am Arbeitsplatz belasten die direkt Betroffenen und können darüber hinaus das Betriebsklima erheblich beeinträchtigen, wenn sie eskalieren und nicht bearbeitet werden.

Geschäftsleitung, Betriebsrat, Pflegedienstleitung, Kreis leitender Ärzte und die IKK (interne Krankenhauskonferenz) setzen sich daher dafür ein, dass Konflikte zwischen Mitarbeitern und Teams des GKH frühzeitig angesprochen werden, damit sie möglichst einvernehmlich unter Berücksichtigung aller Interessen und Bedürfnisse gelöst werden können.

Über die 40 geschulten Konfliktlotsen hinaus, die in ihrem jeweiligen Arbeitsbereich informell Ansprechpartner bei Konflikten sind, stehen jetzt auch 12 Konfliktberater krankenhaushübergreifend als neutrale, qualifizierte Vermittlungspersonen zur Verfügung.

**2. Aufgaben der Konfliktberater**

Die Konfliktberater stehen allen Mitarbeitern, Teams und Gremien des GKH als neutrale Ansprechpartner zur Verfügung, und zwar ausschließlich auf Wunsch der Beteiligten. Sie behandeln sämtliche Informationen vertraulich und treffen keine Entscheidungen zur Sache, sondern helfen den Konfliktparteien, selbst eine Lösung zu finden. Zu diesem Zweck

- führen Sie Beratungsgespräche mit der ratsuchenden Konfliktpartei und ggf. auch mit den anderen Konfliktparteien durch, mit dem Ziel, eine einvernehmliche Lösung zu finden;
- organisieren und leiten sie auf Wunsch Vermittlungsgespräche (Mediation) mit beiden Konfliktparteien, in denen sie auf eine konstruktive Lösungssuche hinwirken;
- vermitteln sie ggf. durch abwechselnde Gespräche mit beiden Seiten (Pendelmediation)
- oder schlagen ggf. externe Hilfe vor.

**2.1 Neutralität**

Die Konfliktberater sind verpflichtet, Neutralität zu wahren, d. h., sie sind ausschließlich im Sinne einer Lösung tätig, die beiden Seiten gerecht wird. Die Konfliktberater verpflichten sich, Tatsachen, die ihre Neutralität in einem Konfliktfall in Frage stellen könnten (z. B. persönliche, private Bekanntschaften oder Loyalitäten), gegenüber den Konfliktparteien zu offenbaren. Ggf. kann dann ein anderer Konfliktberater angefragt werden.

**2.2 Eigenverantwortlichkeit**

Die Konfliktberater üben ihre Tätigkeit nebenamtlich im Rahmen ihrer Arbeitszeit im Umfang von ca. 2 Stunden im Monat aus. Sie handeln dabei eigenverantwortlich und weisungsfrei und sind insbesondere nicht zur Rechenschaft gegenüber Führungskräften, Personalabteilung oder Betriebsrat verpflichtet. Sie können auch nicht von den Vorgesetzten der Konfliktbetroffenen zur Bearbeitung eines Falles verpflichtet werden.

**2.3 Vertraulichkeit**

Die Konfliktberater behandeln alle Informationen bezüglich der an sie herangetragenen Konfliktfälle streng vertraulich, inklusive der Tatsache, überhaupt in den betreffenden Konflikt eingeschaltet worden zu sein. Bei evtl. nachfolgenden Disziplinar- oder Gerichtsverfahren sind sie bezüglich aller Informationen, die sie im Rahmen ihrer Vermittlungstätigkeit erlangt haben, zum Schweigen verpflichtet.

Konfliktparteien, die an Vermittlungsgesprächen unter Moderation der Konfliktberater teilnehmen, verpflichten sich mit Kenntnis dieser Betriebsvereinbarung ebenfalls, Informationen, die sie im Rahmen der Mediation erlangen, vertraulich zu behandeln und darüber hinaus die Konfliktberater nicht bei eventuellen späteren (Gerichts-)Verfahren als Zeugen zu benennen.

**2.4 Ansprechbarkeit**

Die Konfliktberater sind jeweils einzeln ansprechbar (Verzeichnis in der Telefonliste).

**3. Supervision**

Die Konfliktberater reflektieren ihre Tätigkeit in regelmäßiger Gruppensupervision. Konfliktfälle können innerhalb der Gruppe der Konfliktberater ausschließlich zu Supervisionszwecken und ausschließlich in anonymisierter Form besprochen werden. Sollte dies in brisanten Fällen nicht möglich sein, muss Einzelsupervision im 2er-Setting stattfinden.

**4. Berichterstattung**

Die Konfliktberater erstatten Geschäftsleitung und Betriebsrat jährlich Bericht über ihre Tätigkeit. Dabei darf das Gebot der Vertraulichkeit des Einzelfalles nicht beeinträchtigt werden, d. h., es werden lediglich anonymisierte Informationen über Anzahl und Art der behandelten Konflikte und Erfolgsquoten etc. gegeben.

**5. Benachteiligungsverbot**

Konfliktberater dürfen aufgrund ihrer nebenamtlichen Tätigkeit nicht benachteiligt oder begünstigt werden!

*Unterschriften: Geschäftsleitung, Betriebsrat*

Zusammenlegung zweier Abteilungen wurden KonfliktberaterInnen als Moderatoren zu Teamsitzungen eingeladen, um die auftretenden Spannungen gut zu managen. Als größtes Problem wurde konstatiert, dass die Tätigkeit der internen Konfliktmanager im Alltagsgeschäft unterzugehen droht. Es braucht, wie eine Beteiligte es ausdrückte, eine permanente „Energiequelle“, die dies verhindert. Regelmäßige Treffen halten wir

hier für hilfreich, wie auch die in der US-amerikanischen Literatur vorgeschlagenen „Incentives“, durch die der zusätzliche Einsatz **gewürdigt wird**.<sup>7</sup> Auf keinen Fall wird man auf Einzelpersonen und engagierte Gruppen von KollegInnen verzichten können, die sich immer wieder mit neuem Schwung für die konstruktive Konfliktbearbeitung einsetzen.

**6. Ergebnisse**

Anlass für das Gesamtprojekt war die Mitarbeiterbefragung im Frühjahr 2002. Ob und inwieweit messbare Veränderungen stattgefunden haben, sollte die (bei Wahrung absoluter Anonymität extern ausgewertete) Mitarbeiterbefragung im Herbst 2004 zeigen. Zur zeitlichen Einordnung: Die Schulung der Konfliktlotsen erfolgte im Frühjahr 2003, die der Konfliktberater im

Frühjahr 2004. Die Ergebnisse der letzten Befragung (mit identischer Fragestellung) zeigten eine klare Tendenz: Die Einschätzung der Zufriedenheit im Umgang mit Konflikten im eigenen Team verbesserte sich auf einer Skala von sechs Punkten um einen halben Punkt; die Zufriedenheit im Umgang mit Konflikten im berufsgruppenübergreifenden Team verbesserte sich um etwa einen Drittel Punkt. Eine ähnlich hohe Verbesserung gab es bei der Zufriedenheit mit der Handhabung von Konflikten durch Vorgesetzte, wobei bei dieser Frage das Ausgangsniveau den schlechtesten Wert gezeigt hatte. Als Konsequenz gibt es bereits Überlegungen zu besonderen Konfliktmanagement-Schulungen für leitende Ärzte/Abteilungsleiter.

Weiterhin wurden in den Befragungen zwei Thesen aufgestellt und die Zustimmung hierzu abgefragt: „Konflikte werden immer direkt und zeitnah bearbeitet und

einer Lösung zugeführt“ – hier stieg die Zustimmung von 40 % im Jahr 2002 auf 51 % im Jahr 2004. Die zweite These lautete: „Die Mitarbeiter werden in ihrer Fähigkeit zur direkten Konfliktbearbeitung gefördert und unterstützt.“ Hier stieg die Zustimmung von 37 % im Jahr 2002 auf 55% im Jahr 2004. Im Gesamtranking aller Veränderungen nehmen diese Verbesserungen sehr prominente Stellen ein. Nach Einschätzung des evaluierenden Instituts Trigon Entwicklungsberatung handelt es sich bei den Veränderungen um teilweise „kräftige“ Verbesserungen, eine Beurteilung, die durch Berücksichtigung des relativ kurzen Zeitraums zwischen Beginn des Projekts und zweiter Befragung noch an Bedeutung gewinnt.

Der Bekanntheitsgrad des internen Konfliktmanagements und dessen Akzeptanz in der Mitarbeiterschaft scheint hoch zu sein, dafür sprechen auch nichtmessba-

re Parameter wie Stellungnahmen und Meinungsäußerungen vieler MitarbeiterInnen. Konsequenzen aus den ersten, noch jungen Erfahrungen sind die o.g. Vorgesetzten-Schulung und der Ausbau der Vernetzung zwischen Konfliktlotsen und Konfliktberatern.

Die nächste Mitarbeiterbefragung im Frühjahr 2007 wird mit Spannung erwartet.

#### **Dirk Splinter**

Ausbilder/Lehrtrainer Mediation  
BM, BMWA  
inmedio – institut für  
mediation . beratung . entwicklung  
Berlin/Frankfurt/M.  
splinter@institut-inmedio.de

#### **Burkhard Weber**

Betriebsratsvorsitzender im Gemein-  
schafts Krankenhaus Havelhöhe, Berlin  
E-Mail: bweber@havelhoehe.de

1 Trigon Entwicklungsberatung, Graz.

2 Vgl. zur Begründung auch *Kerntke*, Mediation als Organisationsentwicklung, Bern 2004, S. 70 f.

3 Der Begriff Konfliktlotsen, der im betrieblichen Bereich von *Andrea Budde* bekannt gemacht wurde (vgl. *Budde* in *Pühl* (Hrsg.), *Mediation in Organisationen*, Berlin 2003, S. 97–113), geht unseres Wissens zurück auf *Ortrud Hagedorn*, die ihn in Berlin für peer-Mediation unter Schülern eingeführt hat.

4 In anderen Konzepten werden weitgehend synonym und uneinheitlich auch die Bezeichnungen Konfliktmanager, Konfliktlotsen oder Mediatoren benutzt. Hier wur-

den die Begriffe nach der Einschätzung dessen gewählt, was dem innerbetrieblichen Sprachgebrauch angemessen sei.

5 Vgl. dazu die Darstellung bei *Stephan Proksch*, Unternehmensinterne Mediation: Zukunftskonzept oder Zufallstreffer?, *ZKM* 2002, 63–66, sowie *Stephan Proksch/Gudrun Janach* u. a. in *Das Ende der Eiszeit: Konfliktmanagement und Mediation in Unternehmen*, Wien 2004, S. 44–52.

6 Näheres zu dieser Möglichkeit bei *Lembke/Schröder*, Internes Management von Arbeitsplatzkonflikten auf Grundlage einer Betriebsvereinbarung nach § 86 BetrVG,

IDR 2004, 29–38, sowie *Hacke*, Mediationsverfahren institutionalisieren in *Duve/Eidenmüller/Hacke*, *Mediation in der Wirtschaft. Wege zum professionellen Konfliktmanagement*, Köln 2003, S. 325 f.

7 Vgl. exemplarisch *Cathy A. Costantino/Christina Sickles Merchant*, *Designing Conflict Management Systems. A Guide to Creating Productive and Healthy Organizations*, San Francisco 1996.