



wirtschaft
weiterbildung

02_13

www.wuw-magazin.de

Felix Brodbeck_Evidenzbasiertes Personalmanagement s. 24

Sabine Heß_Nie wieder Angst vor Rollenspielen s. 46

Jochen Robes_Wie Unis mit MOOCs ihr Wissen verschenken s. 50

Operation „Herzintelligenz“

Wie das Klinikum Konstanz interne Konflikte klärte

Privatdozent Dr. Niko Zantl,
ärztlicher Direktor am
Klinikum Konstanz



Vom Feind zum Freund

Die Fallbeispiele, die uns Journalisten aus der Wirtschaft angeboten werden, kranken in der Regel daran, dass die Unternehmen nur an einem interessiert sind: Sie wollen lesen, wie einzigartig sie im Vergleich zu ihren Wettbewerbern dastehen. Niemand möchte, dass die Krisen, die auf dem Weg zum Vorzeigeunternehmen bewältigt werden mussten, auch nur erwähnt werden. Pannen darf es selbst in der Rückschau nicht geben.

In unserer Titelgeschichte ist das anders. Dem Klinikum Konstanz ist es hoch anzurechnen, dass es zu seiner konfliktbeladenen Vergangenheit steht und uns daran teilhaben lässt (Titelgeschichte ab Seite 16). Genau diese Grundhaltung der radikalen Offenheit war letztlich auch der Grund dafür, dass die aufgestauten Konflikte überhaupt überwunden werden konnten. Der Durchbruch kam, als in einem Workshop die jeweiligen Gegner ihre Spannungen ansprachen und es den Trainern erlaubten, die Vergangenheit mit der Methode der „Klärungshilfe“ durchzuarbeiten.

Dabei zeigte sich, dass unter Sparzwang und Veränderungsdruck oft zuerst die Menschlichkeit auf der Strecke bleibt. Mitarbeiter interessieren sich nicht mehr für die Probleme der Kollegen, obwohl sie helfen könnten, Abteilungen grenzen sich egoistisch ab. Kleine Missverständnisse enden in eskalierenden Situationen. Einzelne (natürlich aus anderen Abteilungen) werden für Fehler verantwortlich gemacht - wobei der Umgangston zunehmend beleidigender wird (siehe auch die aktuelle Change-Studie ab Seite 32).

Die Botschaft aus Konstanz: 1. Mit „sachlich reden“ löst man keine Konflikte. Menschen werden von Emotionen gesteuert. Ohne dass alte Verletzungen heilen, gibt es keinen Neuanfang. 2. Es gibt nie einen „Schuldigen“ und einen „Unschuldigen“. Erst wenn jeder seinen Anteil am Konflikt erkennt, wird eine Versöhnung möglich.



Allen Leserinnen und Lesern viel
Spaß und Inspiration mit unserer
neuen Ausgabe wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur

KONFLIKTKLÄRUNG. Das Klinikum Konstanz engagierte die beiden Führungskräftetrainer, systemischen Organisationsberater und Mediatoren, um tief sitzende Konflikte zu klären und eine neue, kooperative Unternehmenskultur zu etablieren. Für ihr Workshop-Konzept erhielten sie den „Internationalen Deutschen Trainingspreis 2012“ des BDVT in Silber.

Operation „Herz- intelligenz“

Das interne Hauen und Stechen, dem das Klinikum Konstanz seit etwas mehr als einem Jahr nun entronnen ist, wurde in der Lokalpresse, in öffentlichen Podiumsdiskussionen und in einem Arbeitsgerichtsprozess ausführlich breit getreten. Dem ehemaligen ärztlichen Direktor und Co-Geschäftsführer des Klinikums wurde vorgeworfen, für die wirtschaftliche

Schiefelage des Krankenhauses mitverantwortlich zu sein, da er kostensenkende Veränderungen in der Organisation nicht vorangebracht, einen umstrittenen Führungsstil gepflegt und auf Cliquenwirtschaft gesetzt habe. Im April 2011 wurde er fristlos gefeuert. Es folgten unschöne Szenen bei der Räumung seines Büros. Die fristlose Kündigung wurde später →

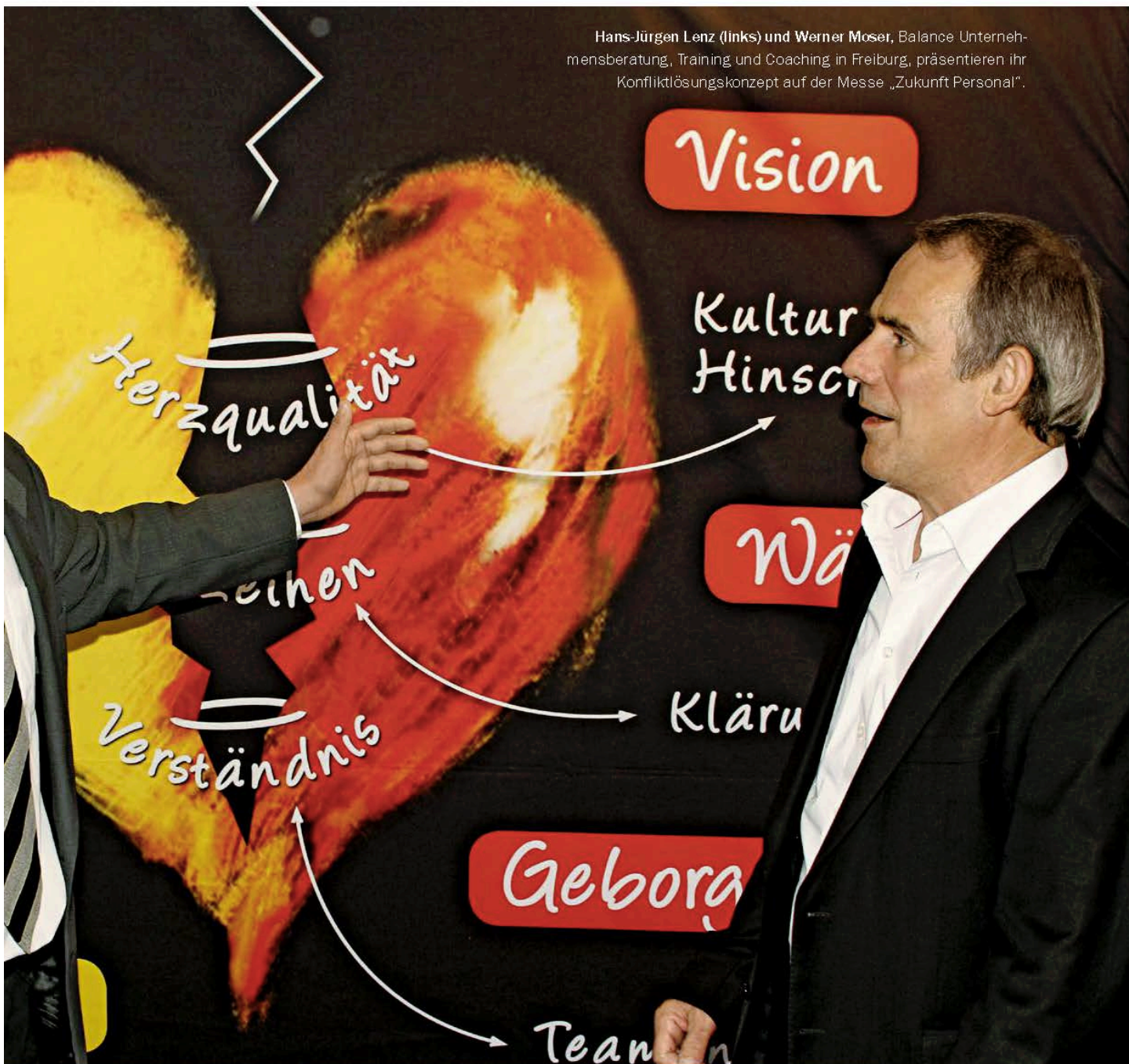


Foto: Pichler

HERZINTELLIGENZ ...

bedeutet für Hans-Jürgen Lenz
und Werner Moser:

Hans-Jürgen Lenz (links) und Werner Moser, Balance Unternehmensberatung, Training und Coaching in Freiburg, präsentieren ihr Konfliktlösungskonzept auf der Messe „Zukunft Personal“.



01.

Hinspüren und eintauchen
in eine Situation und mitge-
brachte Urteile loslassen

02.

Menschlichkeit entstehen las-
sen durch Dankbarkeit, Mitge-
fühl, Verstehen und Verzeihen

03.

Übernahme von Verantwortung
für das Ganze – jenseits der
formalen Zuständigkeit

titelthema

→ vom Arbeitsgericht einkassiert. Es blieb aber bei der endgültigen Trennung. Die Auseinandersetzungen um den Gekündigten hatten nicht nur die Ärzteschaft, sondern auch die gesamte Belegschaft gespalten. Auch nach seinem Abgang ging ein Riss durch die Mitarbeiter. Es herrschte Misstrauen und eine gegenseitige Blockadehaltung. Zu allem Überfluss drohte bei weiterer ökonomischer Talfahrt ein Verkauf des Klinikums an eine „Heuschrecke“. Je kritischer die Situation wurde, desto mehr litten die Umgangsformen. Der neue ärztliche Direktor (Sprecher der Chefärzte), Privatdozent Dr. Niko Zantl, wurde in der Öffentlichkeit sogar der Lüge bezichtigt. Man versuchte, ihn in seiner Glaubwürdigkeit zu erschüttern. „Multiples Organversagen am Klinikum“, diagnostizierte die Lokalzeitung „Südkurier“ den damaligen Zustand des immerhin seit 1225 bestehenden Krankenhauses.

Zantls Versuch, den Streit durch einen Führungskräfte-Workshop in Eigenregie zu lösen, half nicht wesentlich weiter. Der Vorsatz, sich bei der Suche nach Problemlösungen allein auf die Sachebene zu konzentrieren, konnte nicht funktionieren. Der Mediziner lernte auf einem Kongress die beiden systemischen Organisationsberater und Konfliktklärungsexperten Hans-Jürgen Lenz und Werner Moser von der Freiburger Unternehmensberatung „Balance“ kennen. Beide entwickelten für das Klinikum das Konzept „Hocheskalisierte Konflikte mit Herztelligenz lösen“ und starteten mit einem zweitägigen Workshop für die vier Mitglieder der Klinikleitung (zu denen auch der ärztliche Direktor gehörte) und die 18 Chefärzte des Krankenhauses. Das Ziel war, möglichst viele Konflikte anzusprechen und

im Dialog zu klären, die Anwesenden zu einem geschlossenen, handlungsfähigen Leitungsteam zu vereinen und das Engagement für Projekte zu erhöhen, die die Wirtschaftlichkeit des gesamten Klinikums fördern. In diesem ersten Workshop kam es darauf an, die Fronten aufzubrechen, Konfliktmuster offenzulegen und ein Umdenken zu ermöglichen. Dazu mussten die Teilnehmer emotional erst einmal wacherüttelt werden. Ein Hilfsmittel auf diesem Weg war, dass der Workshop anders startete als alle anderen Seminare, die sie bis dahin erlebt hatten. Beim Betreten des Seminarraums sahen die Teilnehmer brennende Kerzen, Jonglierbälle, bunte Seile und Stoffdelphine. Die erste Reaktion war, dass viele Ärzte milde lächelten und sich mit einer spürbaren inneren Abwehr in den Stuhlkreis setzten. Die Trainer griffen das auf und eröffneten die Veranstaltung mit den Worten: „Wir wissen, dass das Ensemble für Sie lächerlich wirkt, aber es erschließt sich gleich, wofür es steht.“ Lenz erklärte dann: „Die Kerze, die da brennt, soll Ihnen zeigen, dass Licht stärker ist als Dunkel-

heit. In Ihrer Klinik herrscht viel Finsternis. Mit der Arbeit, die wir hier machen, möchten wir Licht ins Dunkle bringen. Die Delfine überleben seit 30 Millionen Jahren, weil sie sich unterstützen, effektiv zusammen jagen und hoch kommunikativ sind. Das ist etwas, was Ihnen fehlt.“

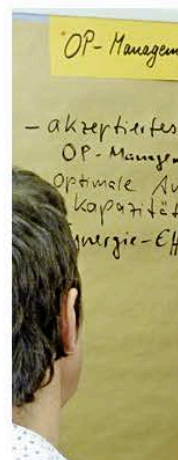
Wachrütteln und hinterfragen

Ehe sich die Teilnehmer versahen, ging die Begrüßung in eine „Brandrede“ über, in der die Trainer die durch die Zwiebracht hervorgerufenen Missstände am Klinikum in aller Offenheit ansprachen. Dieser Paukenschlag war als Initialzündung genau geplant. Vorher hatten die Trainer bei der Belegschaft des Klinikums und bei Bürgern und Politikern der Stadt Konstanz recherchiert, welche Auswirkungen die Spannungen auf die tägliche Arbeit und das Ansehen der Klinik haben. „Wir gingen bis an die Schmerzgrenze dessen, was man Ärzten an den Kopf werfen darf“, erinnert sich Lenz. „Aber alle plastisch beschriebenen Missstände entsprachen den Tatsachen.“ Die



Fotos: www.balance-beratung.de

Projektarbeit: Nach erfolgter Klärungsarbeit wurden wichtige Projekte, die wegen allgemeiner Spannungen ins Stocken gerieten, neu gewichtet.



04.

Durch Offenheit in der Kommunikation eine **Brücke in die Welt des anderen** bauen

05.

Durch Gleichmut für mehr Stressfreiheit, Gesundheit und **inneren Frieden** sorgen

06.

Wahrhaftigkeit als Grundlage für Kooperationen und Konfliktlösungen akzeptieren





Für Ärzte ungewöhnlich: Die Botschaften des Seminars wurden durch Blumen, Bälle, Kerzen und Delfine versinnbildlicht. Die Stoffdelfine gab es später als „Teilnehmerzertifikat“.

Philippika sollte zu einer verschärften Wahrnehmung der Konflikte führen und ihre sofortige, intensive Bearbeitung ermöglichen. Die Botschaft an die Teilnehmer war: Nur schonungslose, ehrliche Offenheit und ein Ansprechen des Wesentlichen (zu dem auch Ängste, Kränkungen und Schuldgefühle gehören) dienen der Genesung des Systems. „Unsere Radikalität sprengte die bestehenden Fronten“, ist sich Moser sicher. „Außerdem war von diesem Moment an jedem Teilnehmer klar, dass er auf dieser Veranstaltung nichts würde aussitzen können.“ Und in der Tat wurde von jedem Anwesenden ein Beitrag gefordert, damit ein friedliches Miteinander möglich wird.

Doch bis es soweit war, sorgten die Trainer mit Videoeinspielungen und mit Gruppenübungen für Aha-Erlebnisse, die den Wert von Offenheit und Kooperationsbereitschaft sowie von Empathie und großzügiger Vergebung unter Beweis stellten. Eines der emotionalen Highlights in diesem Zusammenhang war ein kurzer Ausschnitt aus dem Film: „Das Herz von Jenin“. Dort wird die menschliche Größe eines Arabers gezeigt, dessen Kind von Israelis erschossen wurde und der trotzdem die Transplantation der Organe an israelische Kinder gestattet. „Konflikte werden mit dem Herzen gelöst“, so Moser. Eine Gruppen-Jonglage zeigte, dass gemeinsamer Rhythmus, Absprache und Sensibilität einen ungeahnten Erfolg ermöglichen können.

Eine Übung aus der Spieltheorie, die unter dem Namen „Gefangenendilemma“ bekannt ist, ließ die Ärzte eindrücklich erleben, dass nur Wahrheit, Verlässlich-

keit, Kooperation und Transparenz den höchstmöglichen Gewinn für alle Beteiligten ermöglichen. Allein schon die Aufteilung in vier Gruppen veranlasste die Ärzte sofort, gegeneinander zu spielen und gruppenegoistisch möglichst viel Gewinn anzustreben. Absprachen wurden nicht eingehalten, Gewinne auf Kosten anderer gemacht. Anhand von Zählkarten hätten alle schon während des Spiels erkennen können, dass Kooperieren den höchstmöglichen Gewinn bedeutet.

Konflikte wurden endlich offen angesprochen

Das magere Ergebnis dieses Kooperationsspiels leitete am Nachmittag des ersten Tages dazu über, dass die „echten“ Kooperationshemmnisse der Anwesenden unter die Lupe genommen wurden. Die beiden Trainer forderten die im Stuhlkreis sitzenden Teilnehmer auf, vor versammelter Mannschaft einen Konflikt zu benennen, den sie mit einem der Anwesenden haben. Ziel war es, die Barrieren der Zusammenarbeit aus dem Weg zu räumen. Jedem Anwesenden war es erlaubt, zusätzlich auch jene Konflikte anzusprechen, die er zwischen zwei anderen glaubte beobachtet zu haben. Die vier Mitglieder der Klinikleitung wurden von den Trainern im Vorfeld darauf vorbereitet, eine Vorbildrolle zu übernehmen und als erste zur Sprache zu bringen, was zwischen ihnen im Argen liegt. Durch die Brandrede der Trainer zu Beginn der Workshops waren die offensichtlichsten Konflikte schon beim Namen genannt worden, sodass es für die entsprechenden →

→ Konfliktparteien ohnehin kein „Entwischen“ gab. Vielmehr war ihnen bewusst, dass dieser Workshop ihnen eine historische Chance bietet, etwas Neues zu starten und die alten Missstände zu beenden.

In der Brandrede hatten Lenz und Moser aber auch aufgezeigt, dass es ab sofort um eine neue Kultur des menschlichen Umgangs gehen solle. Ein respektvoller Kommunikationsstil war deshalb ab sofort Pflicht. Es war zum Beispiel ein Chefarzt anwesend, dem ein anderer vorwarf, er habe den (entlassenen) früheren ärztlichen Direktor „gedeckt“ und dessen „intrigantes Treiben“ zumindest indirekt unterstützt.

Erstaunlich, wer mit wem was hat ...

Bei der Klärung kam heraus, dass der Betreffende „im Interesse des öffentlichen Ansehens der Klinik“ damals nur dafür sorgen wollte, dass der Gekündigte einen würdevollen Abgang bekam. Unterstellt wurde ihm aber, er wäre genauso schlimm wie der „Alte“. Das stellte sich nach einigem Hin und Her aber als eine krasse Fehlinterpretation heraus, die dazu geführt hatte, dass der Kollege zu Unrecht geschnitten wurde. In solchen Fällen gab es große Gesten der Erleichterung aber auch der Entschuldigung: „Das habe ich falsch gesehen. Da habe ich einen Fehler gemacht. Es tut mir leid“, diese Sätze wurden mehr als einmal vor Publikum ausgesprochen. Da am Ende des Tages nicht eindeutig erkennbar war, ob alle Anwesenden hinter dem derzeitigen kaufmännischen Geschäftsführer stehen, legten die Trainer Wert darauf, dass so lange Klärungsarbeit geleistet wurde, bis alle sich bereit erklärten, dem Geschäftsführer ihr Vertrauen auszusprechen.

Natürlich waren viele Teilnehmer erstaunt, „wer mit wem was hat“. „Das war sehr anstrengend, aber auch sehr heilsam“, freut sich Lenz, der drei Jahre lang eine Ausbildung bei Christoph Thomann in Bern, dem „Papst der Klärungshilfe“, durchlaufen hat. „Konflikte, die Auswirkungen auf das gesamte Führungsteam haben, sollten auch vor dem Team geklärt werden“, lautet seine Erfahrung. Die Kunst eines Trainers bestehe darin, einen

geschützten Raum zur Verfügung zu stellen, in dem sich die Menschen mehr trauen, als sie sich sonst trauen würden. Außerdem unterstützen die Trainer den Ablauf, indem sie den jeweiligen Parteien Formulierungshilfen geben, wenn sie Schwierigkeiten haben, ihre Gefühle zu benennen und Forderungen an den jeweils anderen zu stellen.

Die Methode, die hierbei bevorzugt zum Einsatz kommt, stammt von dem Schweizer Psychologen Christoph Thomann und wird „Doppeln“ genannt. Es ist eine Art Übersetzungsleistung unausgesprochener Emotionen und Annahmen. Der „Klärungshelfer“ macht sich zum Sprachrohr für alle möglichen Missverständnisse und Kränkungen. Er sagt zum Beispiel zu einer Person, die sich nicht traut, ihrem Chef zurückzumelden, wie sie sich fühlt, wenn er ihr nie hilft: „Kann ich mal neben Sie treten und an Ihrer Stelle etwas zu Ihrem Chef sagen? Und Sie sagen dann, ob das stimmt?“. Nach erhaltenem Erlaubnis spricht er dann in Richtung des Konfliktpartners: „Ich fühle mich von Ihnen im Stich gelassen. Anscheinend bin ich nicht wichtig genug, dass Sie sich die Zeit nehmen ...“.

Das Doppeln ist ein Übersetzen und damit auch ein Vermitteln. Die Konfliktpartei, die gerade gedoppelt wird, erfährt maximale Erleichterung ihrer negativen Gefühle. Die Gegenpartei wird durch die nicht verletzend, nicht anklagende Sprache des Dopplers in die Lage versetzt, den anderen zu verstehen und fängt so an, den eigenen Anteil am Konflikt zu sehen und zu akzeptieren.

Mit „Doppeln“ zum Kern eines Konflikts vordringen

Der Trainer oder Klärungshelfer fungiert während des Doppels auch als Vorbild für die Konfliktbeteiligten, denn er liefert ihnen quasi frei Haus Erklärungsmuster für Konflikte. Er bietet Deutungen an, wie es kam, dass sich ein Konflikt (oft nur aus einem Missverständnis heraus) entwickelt hat. Letztlich wuchs auch auf dem Workshop des Klinikums Konstanz auf diese Weise immer mehr das Verständnis für die Konfliktpartner und es nahm die Bereitschaft zu, sich selbst und dem anderen zu verzeihen.

„Was wir machen ist Herzarbeit“, betonen Lenz und Moser. „Wir sorgen dafür, dass sich Herzen öffnen, weil wir die Sehnsucht der Beteiligten ansprechen, in diesem Leben etwas zu gestalten.“

„Wir machen Herzarbeit“

„Herzintelligenz“ ist für die beiden Trainer dann gegeben, wenn Folgendes zutrifft:

1. In kooperativen Systemen übernimmt jeder Einzelne auch Verantwortung für das Ganze.
2. Mit Mitgefühl, tieferem Verstehen und der Kunst des Verzeihens entsteht Menschlichkeit.
3. Authentische Kommunikation, Offenheit und integrires Verhalten schafft eine Brücke zur Welt der anderen.
4. Liebende Nachsicht und Dankbarkeit kreieren ein menschliches Arbeitsklima.
5. Anteilnehmende Freude, die wir anderen entgegenbringen, fördert deren Begeisterung und Leidenschaft.
6. Gleichmut führt zu mehr Stressfreiheit, erhält die Gesundheit und fördert den inneren Frieden.
7. Der Glaube an die Entwicklungsfähigkeit des Menschen ist Grundlage für jede Art von Zusammenarbeit.
8. Eine Kultur des Hinschauens und der Wahrhaftigkeit ist die Voraussetzung für Kooperations- und Konfliktfähigkeit.

Dem ersten Workshop folgten zwei weitere mit derselben Zielgruppe. Die Maßnahme wurde ergänzt um Einzel-Coachings, Telefon-Coachings und separate Mediationen für die Inhaber von Schlüsselpositionen. Außerdem wurden wichtige (Investitions-)Sitzungen der Leitungsgremien von Konfliktmoderatoren begleitet. Um alle Mitarbeiter in den Prozess einzubinden, wurden Workshops mit einem stark erweiterten Teilnehmerkreis durchgeführt. Heute, zwölf Monate nach dem Start des ersten Workshops, arbeitet die Führungsmannschaft nach Aussagen externer Beobachter sehr vertrauensvoll, spürbar wertschätzender und offener zusammen. Die Fusion mit einer benachbarten Klinik, die in den vergangenen 20 Jahren bereits zweimal gescheitert war, wurde im August 2012 nun zu einem guten Abschluss geführt.

Martin Pichler ●

INTERVIEW. Privatdozent Dr. Niko Zantl, Chefarzt der Urologie und ärztlicher Direktor des Klinikums Konstanz, berichtet über seine Erfahrungen mit dem Konfliktlösungsworkshop aus unserer Titelgeschichte (ab Seite 16) und die Erfolge, die das Klinikum Konstanz mit der Bearbeitung alter Grabenkämpfe hatte.

„Wir nennen es den Geist von Heiligenberg“

An einem Wochenende im November 2011 trafen sich die Leiter des Klinikums Konstanz (Geschäftsführer, ärztlicher Direktor, Pflegedienstleiter und Personalleiter) und 18 Chefarzte zu einem Konfliktklärungsworkshop. Als sie den Tagungsraum betraten, sahen sie Kerzen, Blumen, Jonglierbälle, Stoffdelfine und Ähnliches. Wie reagierten die Teilnehmer?

Dr. Niko Zantl: Unsere beiden Trainer hatten im Vorfeld viel Zeit aufgebracht, um den Teilnehmern die Scheu vor einem gemeinsamen Workshop zu nehmen. Wir wussten zumindest, dass da etwas anderes auf uns zukommen würde, als wir es von bisherigen Tagungen her kannten. Uns war klar, dass wir zum Beispiel unsere Art der Kommunikation würden ändern müssen und dass dazu auch außergewöhnliche Trainingsmethoden nötig sein würden. Aber zu Beginn gab es dann doch Irritationen. Einer sagte, wenn er seinen Namen tanzen müsse, dann gehe er wieder. Im Grunde zeigen solche Bemerkungen aber nur die Angst der Menschen, sich öffnen zu sollen. Die Trainer haben mildes Lächeln und deftigen Spott gelassen ertragen. Das habe ich bewundert.

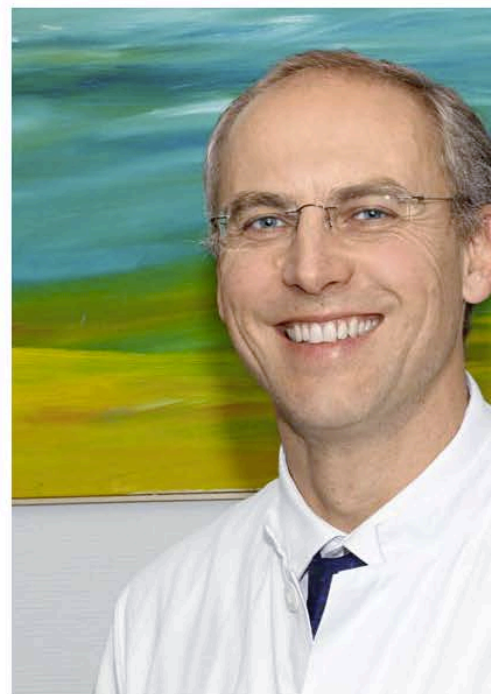
Wie haben es die Trainer geschafft, dass keiner gleich wieder nach Hause gefahren ist?

Zantl: Der Auftakt bestand darin, dass uns die Trainer einen Lagebericht gegeben haben. Sie erzählten, was sie im Krankenhaus alles an Missstimmung, Misstrauen, Konkurrenzneid und Grabenkämpfen beobachtet hatten. Au-

ßerdem haben sie uns auf der Basis ihrer Befragungen zurückgemeldet, wie Patienten, Bürger und die Politiker damals über unser Krankenhaus redeten. Da war uns klar: Es muss sich etwas ändern und alle waren durchaus neugierig, welchen Weg die beiden Trainer uns vorschlagen wollten. Außerdem haben die Trainer sehr schnell erklärt, dass alle Gegenstände einen symbolischen Wert haben: Die Kerze steht dafür, dass bei uns damals Finsternis herrschte und die Arbeit im Workshop Licht ins Dunkel bringen sollte. Die Delfine stehen für vorbildliche Kommunikation und Kooperation – das waren auch Dinge, die uns fehlten und die wir uns dann zum Beispiel durch die Beschäftigung mit den Strategien der Delfine erarbeitet haben.

Erinnern Sie sich an eine Übung oder eine Simulation, die für Sie besonders beeindruckend war?

Zantl: Es gab viele spannende Teamübungen mit nachhaltigen Aha-Effekten. Mich hat eine eher unspektakuläre Übung beeindruckt, die darin bestand, dass wir nach der Einführungsrede der Trainer jeweils zu zweit einen Spaziergang gemacht haben – und zwar mit einem Partner, mit dem wir noch über unsere Rolle in der aktuellen Situation der Klinik zu sprechen hatten. Ziel war es, mit ehrlichem Interesse unsere eigenen Anliegen zu erkunden. Das mag für Außenstehende banal klingen, aber ich hätte nicht gedacht, dass diese parallel stattfindenden Gespräche unsere Gedanken und unser Verhalten derart für den Workshop öffnen würden.



Dr. Niko Zantl ist seit 2011 der ärztliche Direktor des Klinikums Konstanz. Es werden rund 900 Mitarbeiter beschäftigt.

Wie wurde diese Offenheit erreicht?

Zantl: Erreicht wurde das nach meiner Beobachtung, indem im Workshop Konventionen aufgebrochen wurden, denen wir normalerweise ausgesetzt sind. Dieses für einige geradezu exotische Seminarsetting und die Ansprache unserer Emotionen durch Gruppen- und Teamübungen haben wir gebraucht, um uns von den Fesseln eingefahrenen Denkens zu befreien. Das hat ziemlich schnell zu Ergebnissen geführt: Bereits am Ende des ersten Workshops haben wir alle einen

vertrauen, selber verstanden zu werden. Wir haben das später den Geist von Heiligenberg genannt, weil unser Workshop im Kurort Heiligenberg in der Nähe des Bodensees stattfand. Als wir dann die nächste Klausursitzung gemacht haben, haben wir alle erwartet, dass dieses unglaubliche Erlebnis wiederkommt. Aber alles verlief weniger spektakulär, weil diese Offenheit schon da war und nicht noch weiter gesteigert werden konnte.

Und im Alltag hat sich das kooperative Klima bewährt?

Zantl: Wir sind alle mit Tatendrang aus dem ersten Workshop herausgegangen. Bemerkenswert ist, dass wir gleich einen Monat nach dem ersten Workshop eine Krise im Geiste von Heiligenberg bewältigten. Ich bekam damals die Katastrophenmeldung, dass wegen Krankheit und Urlaub die Dienste der nächsten Woche nicht zu besetzen seien. Ich habe eine Notfallsitzung einberufen. Die Führungskräfte haben sich zusammen mit allen Betroffenen (Assistenzärzte und Oberärzte der betroffenen und benachbarter Abteilungen, Personalabteilung, Geschäftsführung, ärztliches Direktorium und Chefärzte) in einen offenen Stuhlkreis gesetzt und eine Problemlösungsmethode angewandt, die wir kurz zuvor im Workshop erlernt hatten. Wir sind dann zu einer Lösung gekommen. Das war ein richtiges Aha-Erlebnis für die Mitarbeiter, die unser Engagement für eine gemeinsame Lösung als völlig unerwartet bezeichneten. Früher gab es nur das Abteilungsdenken, jetzt lautete die Frage: Wie helfe ich dem gesamten Krankenhaus? Es gab eine neue Lust am eigenverantwortlichen Gestalten.

gemeinsamen Brief an unsere Mitarbeiter geschrieben, dass jetzt eine neue Unternehmenskultur gestartet wurde.

Das war bestimmt etwas voreilig ...

Zantl: Nein, denn wir haben sehr überzeugend gespürt, dass es möglich ist, offen und fair eine Situation zu besprechen, ohne dass gleich alles einseitig bewertet wird und man sich mit unfairen Sticheleien wehtut. Die Botschaft des ersten Workshops lautete nach meiner Einschätzung: Man kann es lernen, den anderen zu verstehen und darf darauf

Was würden Sie anderen Organisationen an Vorsichtsmaßnahmen raten, damit Konflikte nicht eskalieren?

Zantl: Konflikte sind Chefsache! Die Führungsspitze muss es rechtzeitig merken, wenn Maßnahmen nicht umgesetzt werden, wenn es Themen gibt, über die man sich in der Belegschaft nicht zu reden traut oder wenn sich eine erwartete Synergie nicht einstellt. Es hilft dann nur, sich auf die Suche nach den dahinter liegenden Problemen zu machen.

Interview: Martin Pichler ●



Foto: Pichler