

Tandem fahren statt streiten



Konflikte im Ärzteteam gelten als Störung. Dabei sind sie oft der Sprit für echte Zusammenarbeit. Warum Teams gesünder aufgestellt sind, wenn Reibungen im Kollegium sein dürfen.

Von Alexandra Bucher

«Der junge Kollege schon wieder mit seiner Work-Life-Balance», denkt sich die Leitende Ärztin Anfang 60. «Och, die Leitende mit ihrem glorifizierten Leistungsgedanken», jagt es dem jungen Assistenzarzt durch den Kopf. Im Kollegium treffen Persönlichkeiten unterschiedlichen Jahrgangs mit divergenten Haltungen, Philosophien und Wertevorstellungen aufeinander. «Das ist im Kern genau das, was die meisten Spannungen in Ärzteteams befeuert», stellt Carmen Oggier fest. Die Fachexpertin unterstützt Ärzteteams bei deren Entwicklung.

Gleiches Ziel, anders angegangen

«Typisch ist, dass Rollen und Erwartungen gegenseitig nicht klar sind», sagt Oggier. «Die Spannung führt dazu, dass man aneinander vorbeispricht.» Die ältere Generation hat verinnerlicht: Karriere bedeutet Einsatz bis an die

Belastungsgrenze. Die jüngere will ebenfalls Qualität liefern, aber zu einem tieferen Preis, was das Privatleben betrifft. Beide Seiten wollen eins: gute Medizin machen. Beide Seiten fühlen eins: sich missverstanden.

Ärzt:innen bleiben nach Oggiers Erfahrung bei Meinungsverschiedenheiten gemeinhin lieber still. Denn nicht selten befürchten sie, Karrierechancen einzubüssen und an Status zu verlieren, wenn sie sich positionieren. Es könnte ja sein, dass man Minuspunkte einfährt, sobald man etwas zu seiner Verteidigung sagt.

Wenn aus Dissens Konsens wird

«Einem Ärzteteam geht es besonders gut, wenn Konflikte sein dürfen», findet Oggier. In Teams, in denen nie gestritten wird, fehlt meist die Grundlage für eine gesunde Konfliktkultur. Alles läuft technisch, Prozesse greifen, Hierarchien stehen. «Aber das Umfeld lebt nicht», sagt sie.

Dabei sind Konflikte nicht etwa Störungen. Vielmehr sind sie integraler Bestandteil von Zusammenarbeit. Sie erzeugen Spannung. Und Spannung führt zu Auseinandersetzung. «Hier beginnt echte Kommunikation», weiss die Fachexpertin. Man fängt an, über Erwartungen zu diskutieren, und baut Verständnis füreinander auf. Das ist der Moment, in dem aus Dissens Konsens wird.

Sich im Team sicher fühlen, auf jeder Hierarchiestufe

Was Oggier beschreibt, deckt sich mit dem Konzept der psychologischen Sicherheit nach Harvard-Business-School-Professorin Amy Edmondson: Es beschreibt ein Arbeitsklima, in dem alle Fragen, Zweifel und Fehler offen ansprechen



ABOUT

**Carmen
Oggier**

Als Fachexpertin in Organisationsentwicklung und Leadership begleitet sie mit «process. human. change.» Ärzteteams und Führungspersonen im Sozial- und Gesundheitswesen. Der Fokus ihrer Arbeit liegt auf Synergien und der Gestaltung von Zusammenarbeit. Ihre Inspiration schöpft sie aus der Natur und fremden Kulturen.

dürfen, ohne Bestrafung oder Demütigung befürchten zu müssen. «Genau darum geht es bei gelebter Konfliktkultur», ordnet Oggier ein.

Diese Sicherheit im Team, diesen Halt, brauchen Chefärzt:innen und Unterassistent:innen gleichermaßen. Fehlt sie, bekommen in der Regel auch die Patient:innen etwas von den Reibungen zu spüren. Informationen werden zurückgehalten, Unsicherheiten nicht ausgesprochen, Fehler nicht reflektiert.

Symptome als Warnsignal

Konflikte zeigen sich selten so augenscheinlich, wie man vermuten würde. Oggier nennt als Beispiel das Berichtswesen. Wenn Berichte notorisch verspätet bei Zuweisenden, Leistungserbringern oder Patient:innen ankommen, kann das ein Warnsignal sein. «Fragt man nach, heisst es: «Wir haben keine Zeit.» Oft aber muss man tiefer graben, um die eigentliche Ursache zu finden.

«Die Zeit für eine Aussprache ist oft überreif!»

Dürfen in einer solchen vordergründig sachlichen Schieflage alle im Team zu Wort kommen und möglichst wertfrei Position beziehen, merkt man schnell: Fehlende Zeit und Stress sind es häufig nicht, woran es grundsätzlich hapert, sondern eine unterschiedliche Haltung. «Diese Erkenntnis kann in einem Ärzteteam sehr viel ins Rollen bringen.»

Reibung mit Resilienz begegnen

Gute Führung ist Beziehungsgestaltung: Dieser Satz trifft für Oggier ins Schwarze. Ärzt:innen in Leitungsfunktionen müssten die unterschiedlichen Sichtweisen im Kollegium anhören, einander gegenüberstellen und erfragen, warum der eine etwas so sieht und der andere so. «Viele Chefinnen und Chefs sind sogar dankbar, wenn Dispute offen ausgetragen werden. Denn das bringt das gesamte Team und die Praxis oder die Abteilung voran.»

Oggier betont, wie wichtig hierbei die Selbstverantwortung jedes einzelnen Teammitglieds ist. Resilienz, Reflexion, die Bereitschaft, sich einzubringen: All das entscheidet mit, wie ein Ärzteteam mit Spannungen umgeht.

5 IDEEN, UM DIE EIGENE KONFLIKTFÄHIGKEIT ZU ÜBEN

- Sich bewusst fragen: «Was trage ich persönlich zu einem gesunden Team bei?»
- Die eigene Resilienz stärken und Grenzen kennen
- Themen, die einen beschäftigen, in Rapporten einbringen oder mit Vorgesetzten besprechen
- Teamkonflikte moderiert in der Gruppe thematisieren und strukturiert aufarbeiten
- Um sich aus festgefahrenen Situationen zu lösen, gezielt jemanden Unbefangenen als Beratung hinzuziehen

Wenn zwei sich streiten ...

Oft beginnt ein Konflikt zwischen zwei Menschen. Doch je länger er schwelt, desto grössere Kreise zieht er. «Wie Jahrringe», beschreibt es Oggier. Die Krux: Irgendwann weiss niemand mehr genau, woher der Disput überhaupt rührt. «Meinungsverschiedenheiten sollte man deshalb so früh wie möglich ansprechen», rät sie. «Oftmals ist die Zeit dafür überreif!»

Helfen kann ein Perspektivenwechsel. Oggier holt Teams in Konfliktsituationen bewusst aus dem gewohnten Umfeld heraus und lässt sie Neuland betreten, etwa bei Wildbeobachtungen am Morgen oder gemeinsamer Seilschaft auf dem Gletscher. «Die Kolleg:innen erleben sich von einer anderen Seite. Und plötzlich sprechen sie über das, worum es eigentlich geht. Das Eis ist gebrochen.»

Im Gleichtakt und auf Augenhöhe

Ist der Elefant im Raum einmal angesprochen, gilt es, zu clustern, zu priorisieren und gemeinsam festzulegen, wohin die Reise gehen soll. «Ich vergleiche es gern mit einem Tandem: Man sitzt gleichauf, schaut in dieselbe Richtung und fährt zusammen los.»

Und genau dieser Gleichtakt, dieses Blinzeln in die gleiche Richtung, ist es, was ein Team stark macht und motiviert. Gravierende Konflikte somit? Unwahrscheinlich! ✕