



„Friede, Freude, Eierkuchen? Von wegen! - Konfliktmanagement im Krankenhaus -“

Diplom-Sozialwirt Stephan Krahe (Krahe-Consulting Nürnberg)

GQMG-Jahrestagung 12/13.06.2015

Vortragshandout

Stephan Krahe

Kurze Vorstellung



- Jahrgang 1967
- Studium der Sozialwissenschaften und Krankenhaus-BWL
- Ausbildung und Zertifizierung als Mediator (BMWA)
- Langjährige Tätigkeit im Krankenhausmanagement
- Seit 2014 als freiberuflicher Organisationsberater, Trainer und Mediator im Gesundheitswesen tätig
- Mitglied im Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeit (BMWA)
- Vorstandsmitglied der Nürnberger Gesellschaft für Mediation



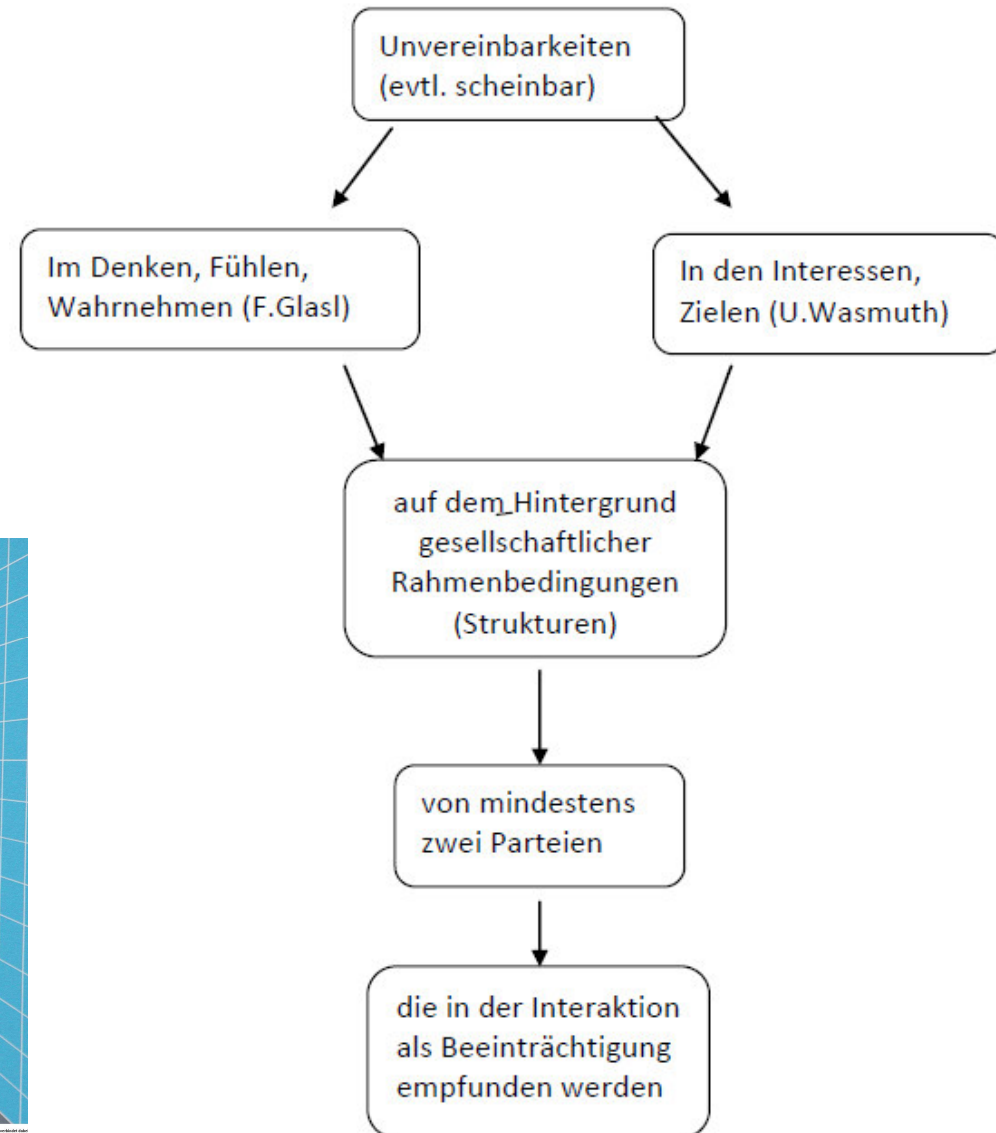
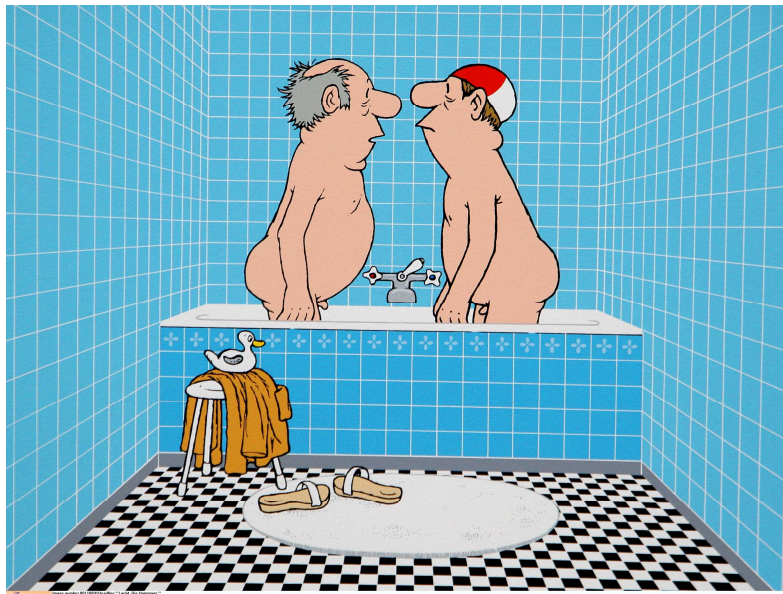
***Nicht der Konflikt ist das Problem,
sondern der Umgang damit!***

AGENDA

- 1 Konflikte – Ursachen und Folgen
- 2 Instrumente der Konfliktlösung
- 3 Konfliktmanagement im Krankenhaus

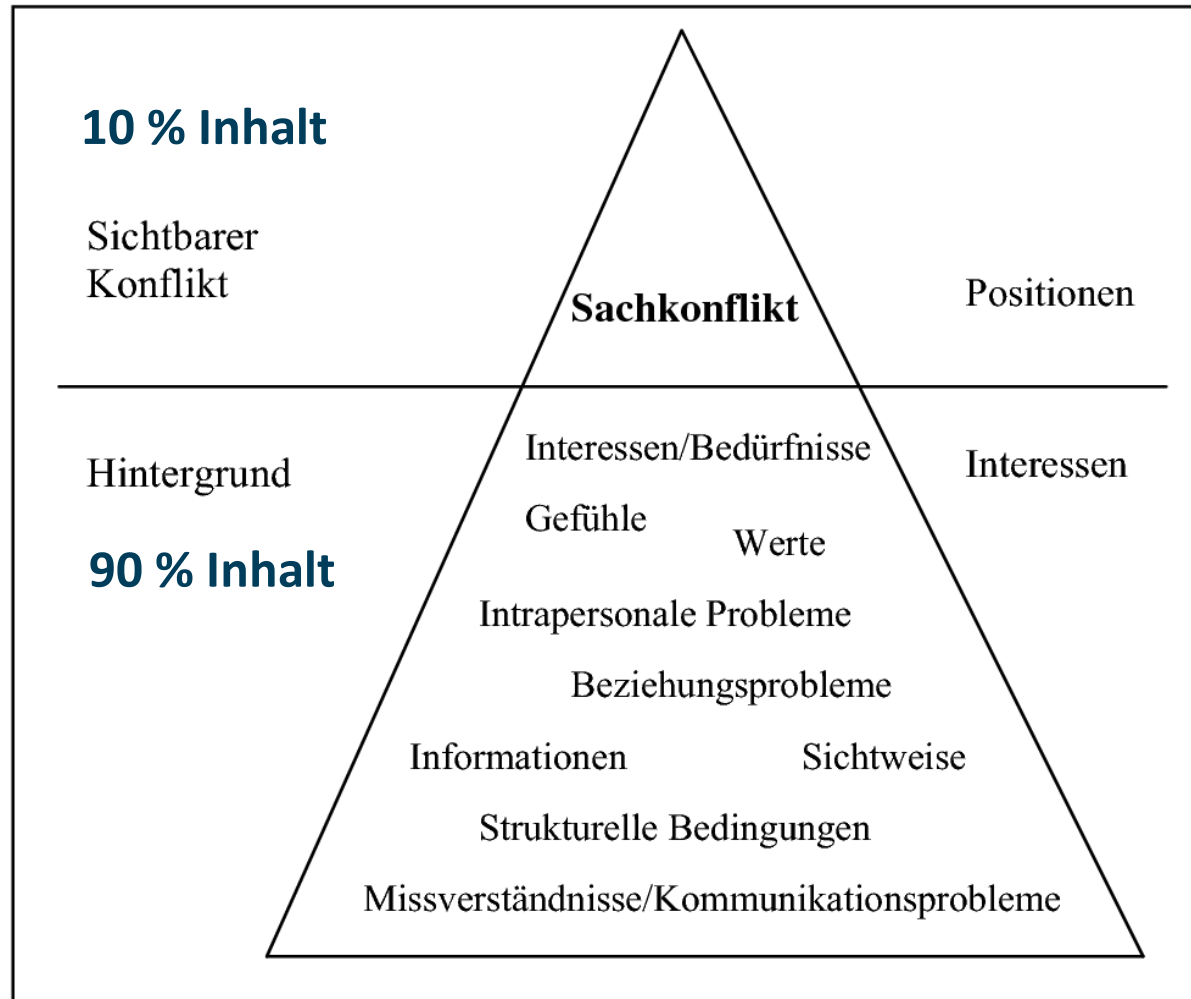
Konflikte – Ursachen und Folgen

Was ist ein Konflikt?



Konflikte – Ursachen und Folgen

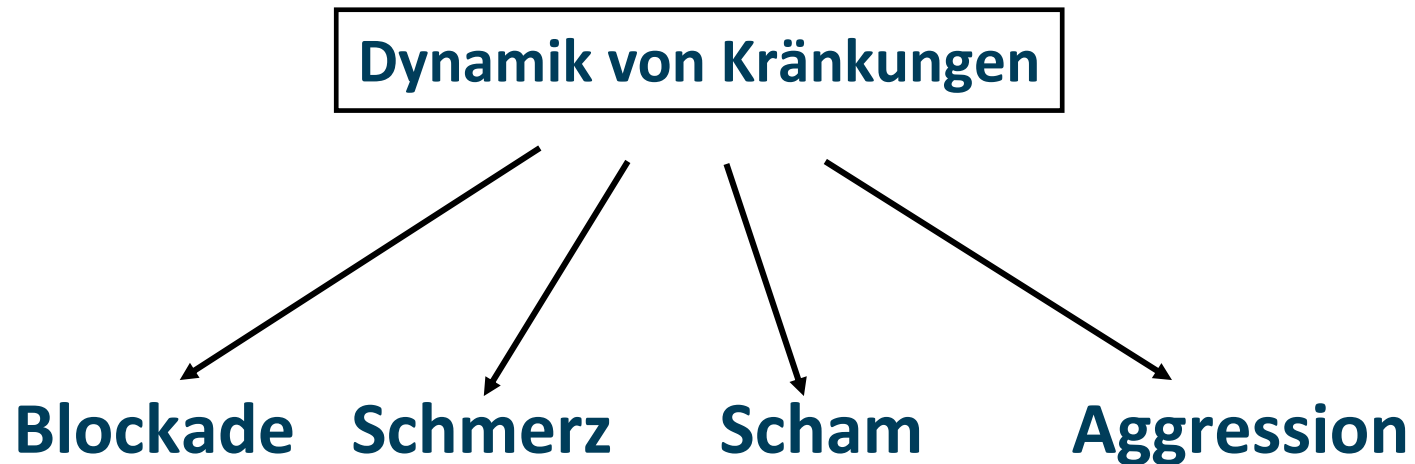
Konfliktinhalte



Nach C. Besemer 2003

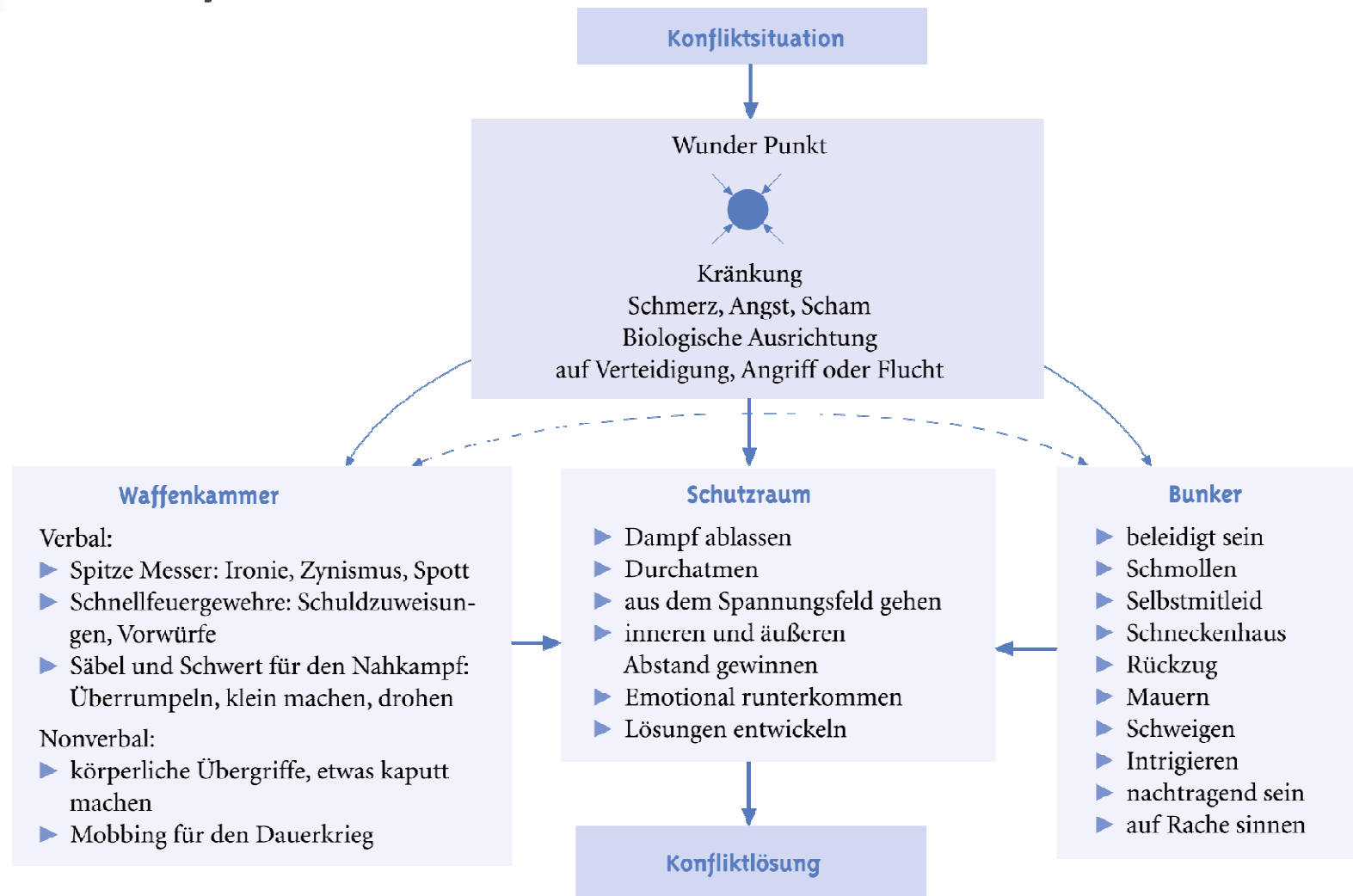
Konflikte – Ursachen und Folgen

Konfliktdynamik



Konflikte – Ursachen und Folgen

Konfliktdynamik



aus Wirsing:

Psychologie für die Altenpflege, Beltz 2013

Konflikte – Ursachen und Folgen

Konfliktdynamik

*Die reinste Form des Wahnsinns ist es,
alles beim Alten zu belassen und zu hoffen,
dass sich etwas ändert.*

Albert Einstein

**Konflikte führen zu hohen Kosten und
Qualitätsproblemen!**

Konflikte – Ursachen und Folgen

Konfliktkosten

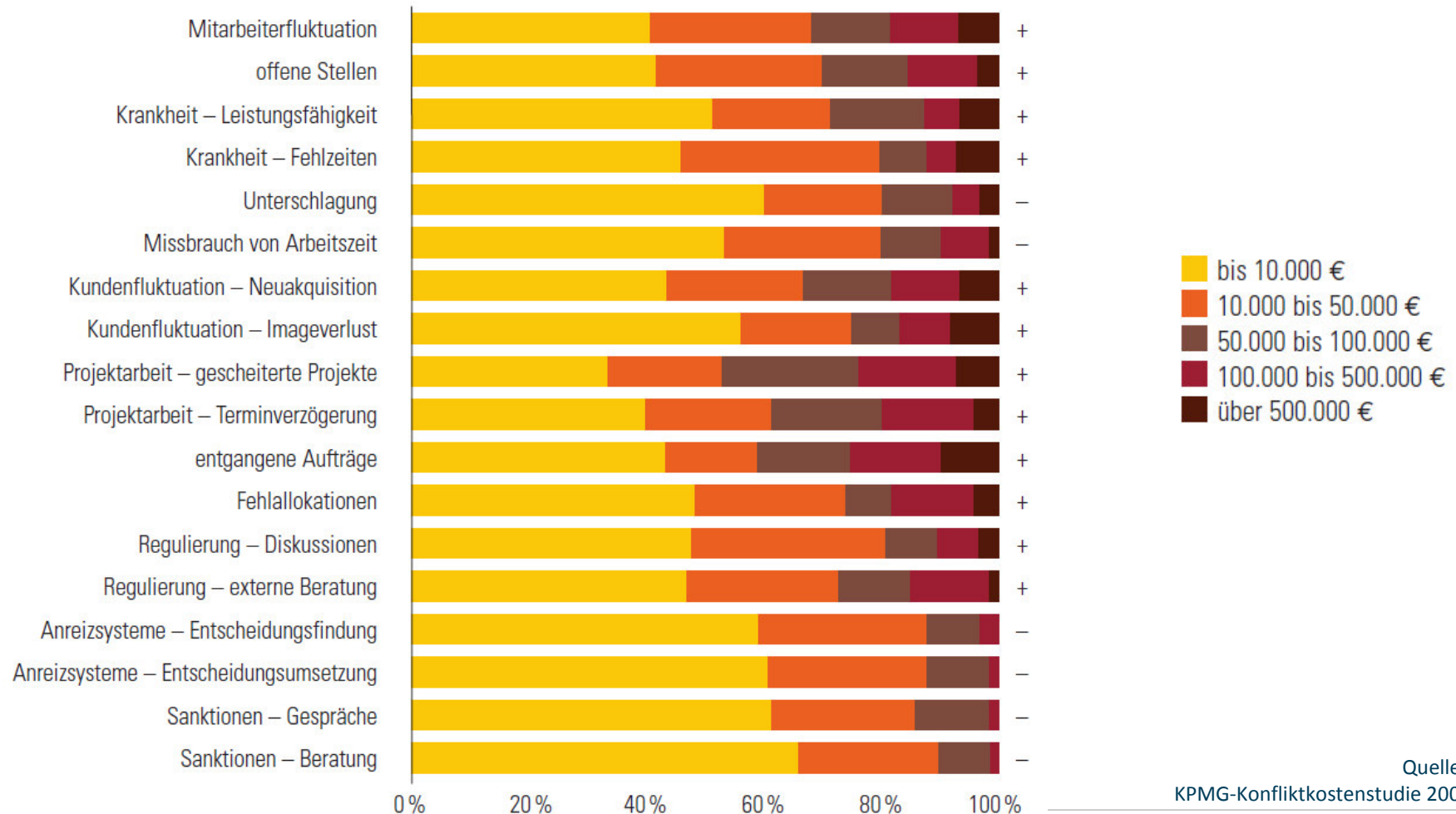
Eine **KPMG-Konfliktkostenstudie** von 2009 in Unternehmen zeigt, dass:

- 10-15% der Gesamt-Arbeitszeit im Unternehmen die Bearbeitung von Konflikten beansprucht,
- 30-50% der wöchentl. Arbeitszeit einer Führungskraft direkt oder indirekt mit Reibungsverlusten, Konflikten oder Konfliktfolgen verbracht wird,
- Fehlzeiten aufgrund betrieblicher Ängste und Mobbing am Arbeitsplatz Unternehmen jährlich mit ca. 30 Milliarden Euro belasten,
- Kosten pro Mobbingfall im Durchschnitt 60.000 Euro betragen,
- Fluktuationskosten, Abfindungszahlungen, Gesundheitskosten aufgrund innerbetrieblicher Konflikte Unternehmen jährlich mit mehreren Milliarden Euro belasten,
- 1% der Mitarbeiterkosten p. a. für unverarbeitete Konflikte verloren gehen,
- im Rahmen des Kulturwandels ca. 25 % des Unternehmensumsatzes von der Kommunikationsqualität abhängt.

Konflikte – Ursachen und Folgen

Konfliktkosten

Dimensionen der indirekten Konfliktkosten

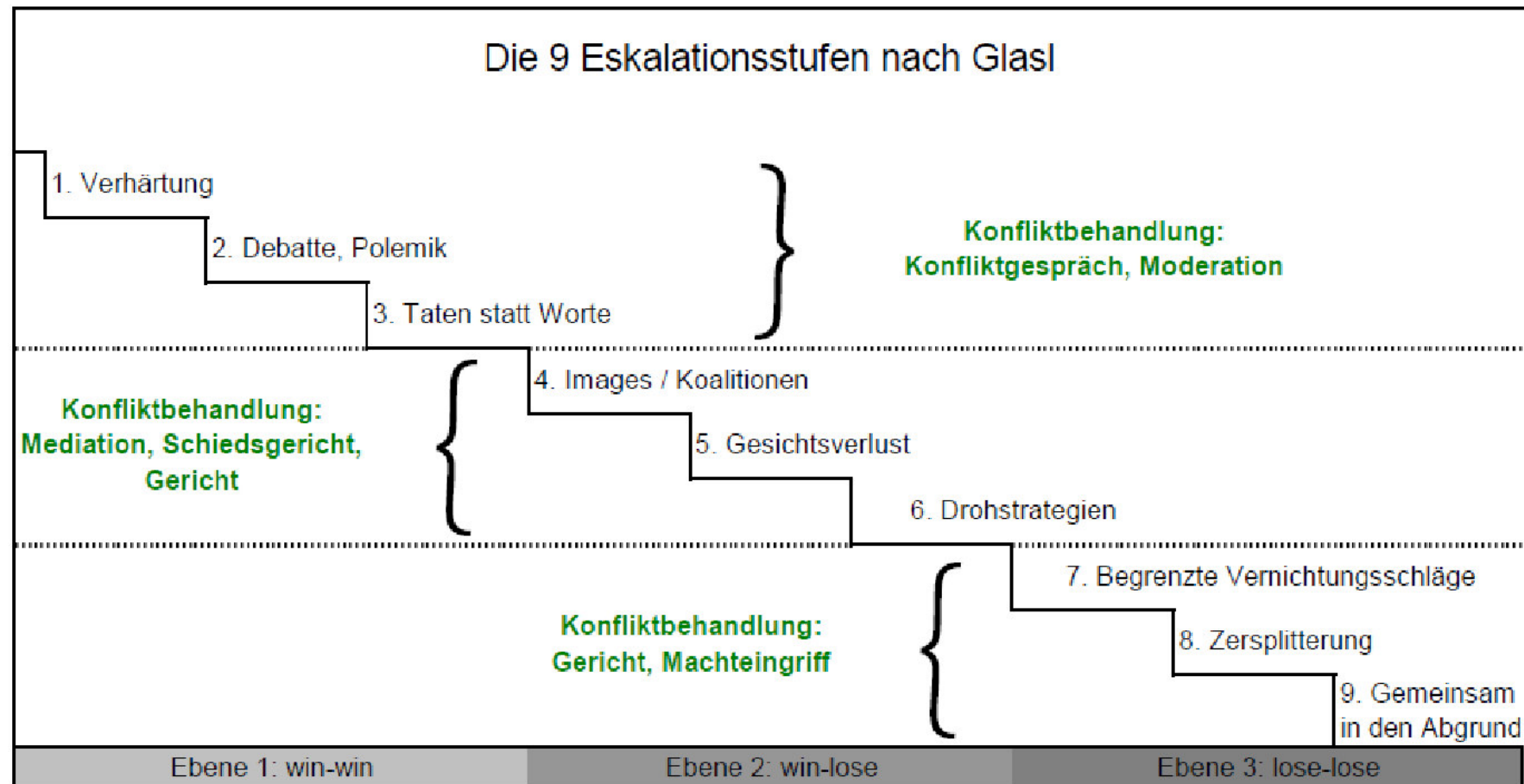


AGENDA

- 1 Konflikte – Ursachen und Folgen
- 2 Instrumente der Konfliktlösung
- 3 Konfliktmanagement im Krankenhaus

Instrumente der Konfliktlösung

Konflikteskalation und Methodeneinsatz



F. Glasl: Konfliktmanagement. Basel 1994, S. 216, 218-219

Instrumente der Konfliktlösung

Anwendung außergerichtlicher Streitbeilegung - Fakten

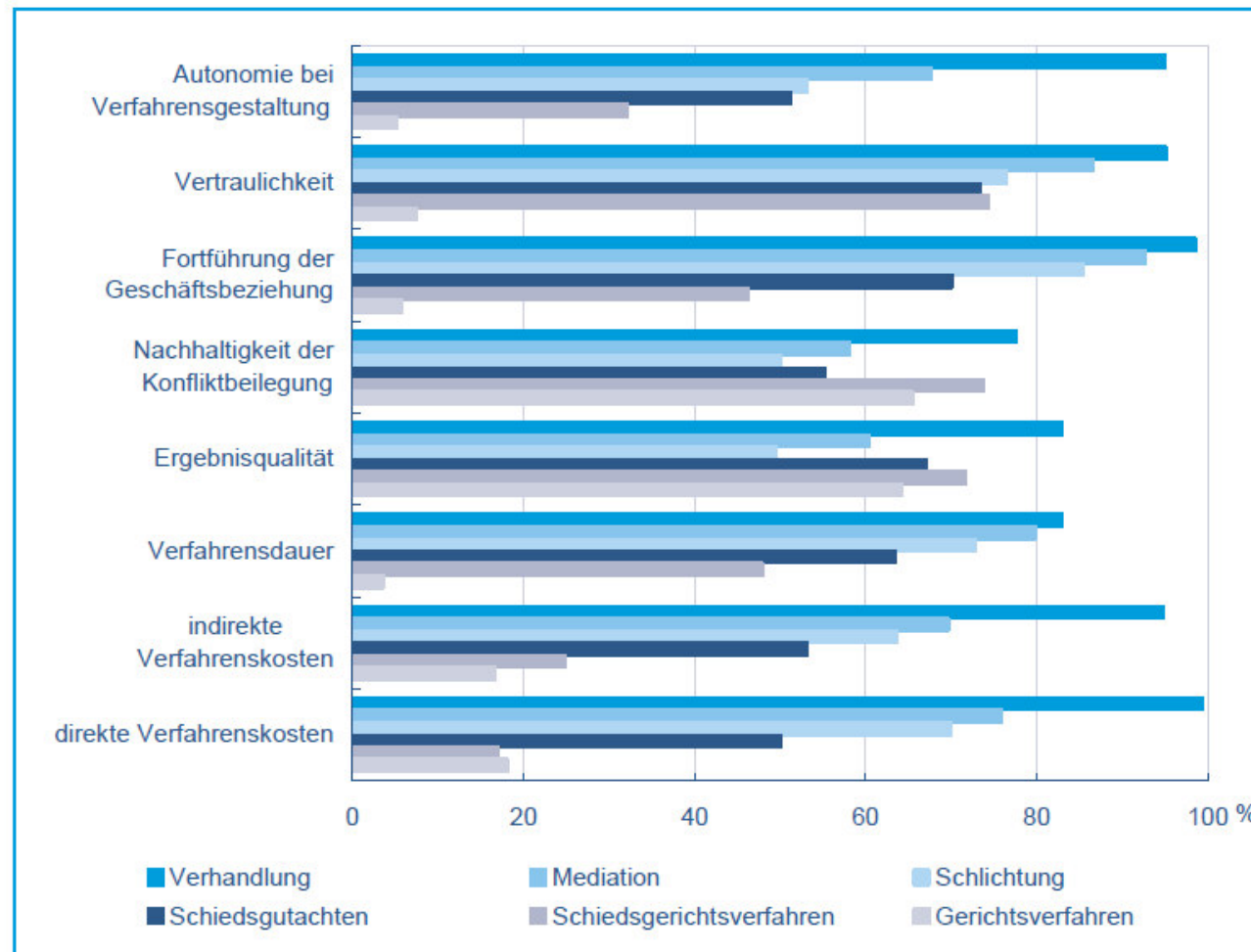


Abb. 9 Zuordnung von Verfahrensvorteilen (relative Vorteilsnennungen im Mittel)

Quelle: PWC-Studie: Commercial
Dispute Resolution 2005

Instrumente der Konfliktlösung

Anwendung außergerichtlicher Streitbeilegung - Fakten

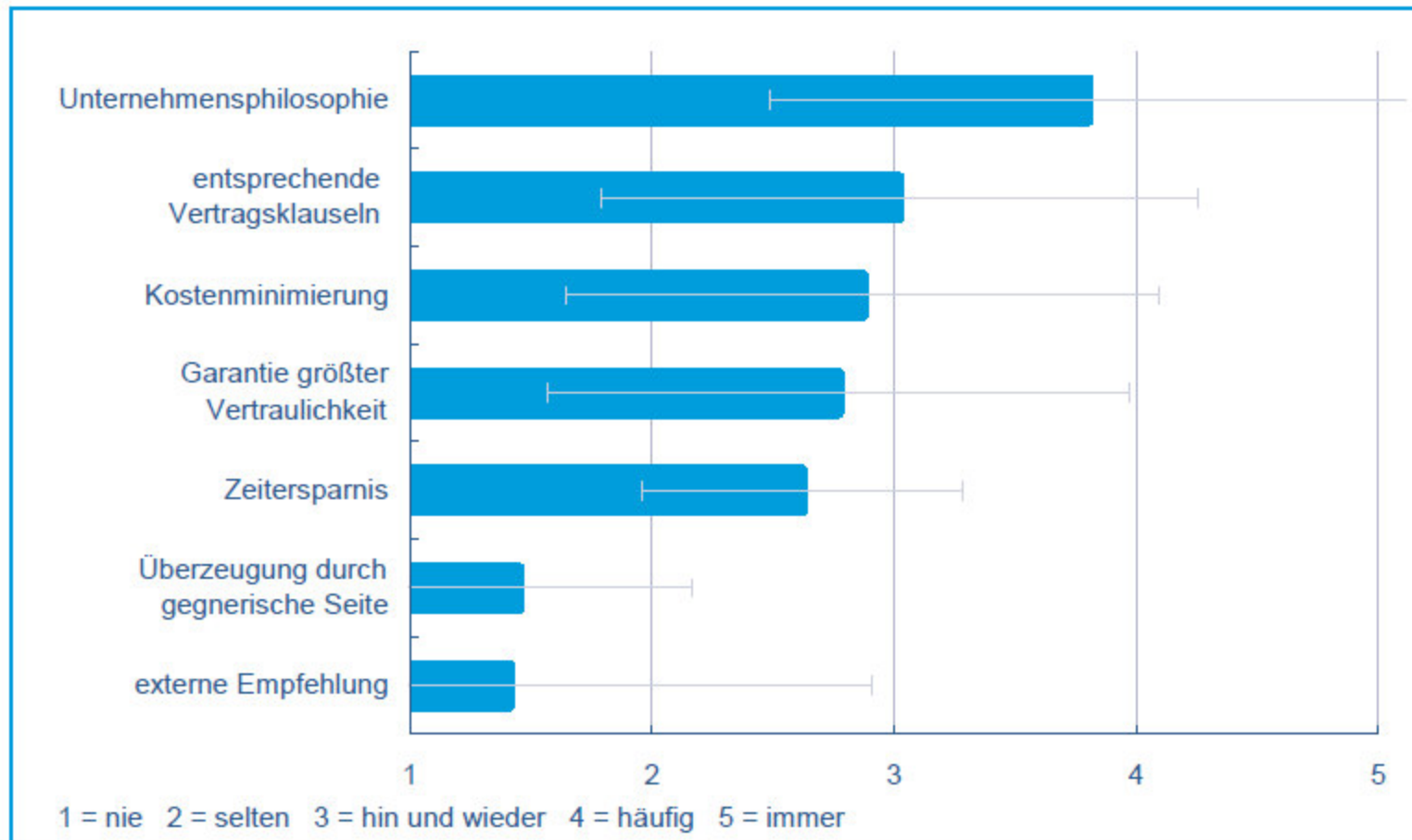


Abb. 5 Gründe für den Einsatz von außergerichtlichen Verfahren (mittlere Häufigkeiten)

Quelle: PWC-Studie: Commercial Dispute Resolution 2005

Instrumente der Konfliktlösung

Mediationsgesetz vom 21. Juli 2012

Was ist Mediation?

*Mediation ist ein Verfahren der **außergerichtlichen Streitbeilegung**.*

*Dabei erarbeitet ein oder mehrere Mediatoren zusammen mit den Konfliktparteien eine **einvernehmliche Lösung**, die die Wünsche beider Parteien berücksichtigt.*

*In diesem Prozess werden nach und nach die Positionskämpfe aufgelöst und die **Bedürfnisse** dahinter **herausgearbeitet**.*

*Grundprinzipien sind **Freiwilligkeit, Eigenverantwortlichkeit und Vertraulichkeit**.*

*Die Mediationsvereinbarung sichert einen **nachhaltige Wirkung** in der Umsetzung.*

Instrumente der Konfliktlösung

Mediationsgesetz vom 21. Juli 2012

Was ist und macht der Mediator?

*Als Mediator darf **jede Person** tätig werden, die eine entsprechende **Ausbildung** sowie **regelmäßige Fortbildungen** nach § 6 zu folgenden Themen vorweisen kann:*

- *Ablauf und Rahmen einer Mediation*
- *Verhandlungs- und Kommunikationstechniken*
- *Konfliktkompetenz*
- *Kenntnisse über Mediationsrecht, Rolle des rechts in der Mediation*
- *Praktische Übungen, Rollenspiele, Supervision*

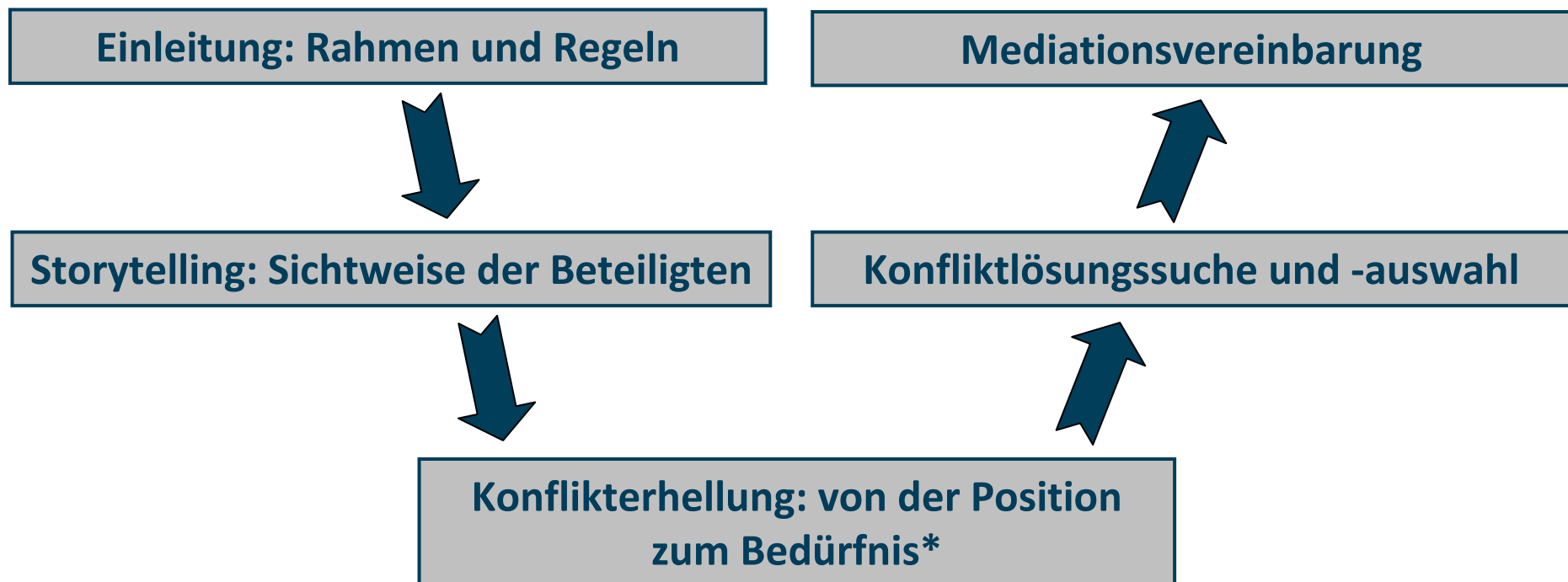
(Eine entsprechende Rechtsverordnung des BMJ lässt allerdings auf sich warten)

*Der Mediator hat die Aufgabe, die Parteien durch die Mediation zu **führen**. Er ist **unabhängig, neutral, ohne Entscheidungsbefugnis**. Er darf **nicht** vor, während oder nach der Mediation nur für eine Partei tätig (gewesen) sein.*

Instrumente der Konfliktlösung

Wie läuft Mediation konkret ab?

Die Phasen der Mediation:



Instrumente der Konfliktlösung

*Von den Positionen zu den Interessen

Beispiel Orange:

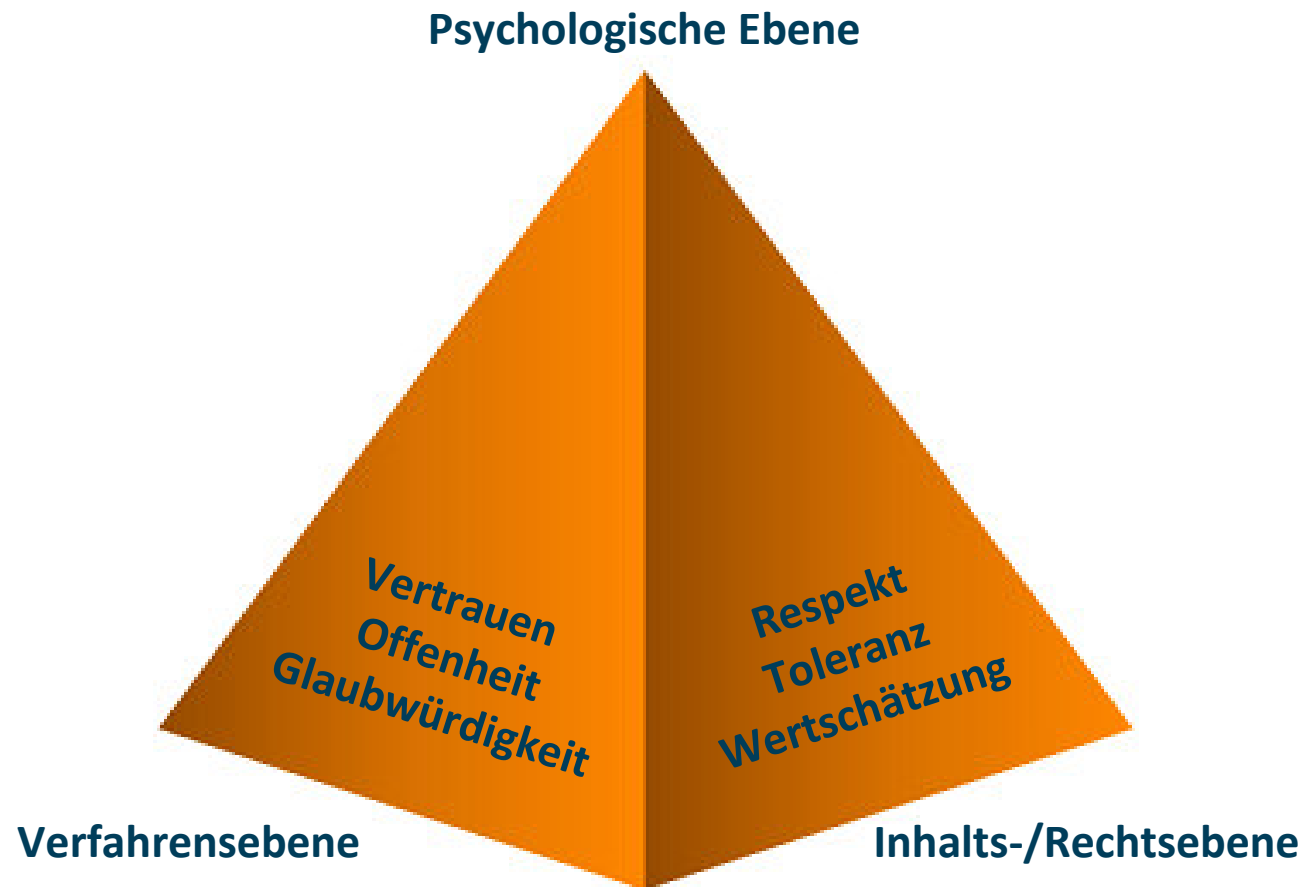
Zwei Schwestern streiten sich um die letzte Orange. Die Mutter kommt herein. Sie könnte nun die Orange einfach einer der beiden zusprechen (Gerichtsverfahren) oder sie teilen (Schlichtung).

Die dritte Möglichkeit ist die der Mediation. Die Mutter fragt, was die Kinder mit der Orange anfangen möchten, d.h. sie erfragt die dahinter liegenden Bedürfnisse. Eine möchte gern den Saft trinken, die andere braucht die Schale, um etwas damit zu basteln.

Durch das Erforschen der Bedürfnisse liegt die Lösung auf der Hand! Es wird eine Win-Win-Situation hergestellt! Es sind keine Kompromisse notwendig!

Instrumente der Konfliktlösung

Ebenen der Intervention - Befriedungspyramide



Instrumente der Konfliktlösung

Vorteile der Mediation

Sie ...

- ist zeitnah, schnell und berechenbar
- wahrt für beide Seiten das Gesicht
- auch kreative Lösungen sind möglich
- schafft eine Win-Win-Situation
- Vertraulichkeit hat oberste Priorität.

Sie hat damit klare Vorteile gegenüber den anderen Verfahren, die sich meist auszeichnen durch:

- Längere Erledigungszeiten, Stillstandzeiten
- schleichende Eskalation
- sinkende Motivation
- schlechtere Auftragserfüllung
- Diskretions- und Reputationsverluste
- Belastung von Geschäftsbeziehungen.

Instrumente der Konfliktlösung

Mediation rechnet sich!

Beispiel: keine Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Personalrat mehr

Direkte Konfliktkosten:

Gerichts- und Anwaltskosten durch
Rechtstreitigkeiten: 12 000 €

Anwaltliche Beratungskosten:
35 000 €

Folgerechtsstreitigkeiten mit Mit-
arbeitern (Gericht, Anwalt, Abfin-
dungen): 110 000 €

Indirekte Konfliktkosten:

25% Arbeitszeit Personalleiter

10% Arbeitszeit Vorstand

+ Arbeitszeit- und Reibungsverluste
der Mitarbeiter

+ Imagefolgen durch Presseartikel
und Wahrnehmung bei Kunden und
Aufsichtsrat

In der Mediation wurde herausgearbeitet, dass sowohl Vorstand als auch Personalrat die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens wichtig waren. Das Vertrauen wurde wieder hergestellt, gemeinsame Vereinbarungen für die weitere Zusammenarbeit waren wieder möglich.

Die Mediation umfasste 14 Stunden bei einem Stundensatz von 150 €.

Instrumente der Konfliktlösung

Mediation rechnet sich!

Beispiel: Konflikt zwischen Arbeitgeber Arbeitnehmer über Kündigung

Kosten gerichtliche Lösung

(Arbeitgeber verliert)

mind. 1 Jahresgehalt für:

Gerichts- und Anwaltskosten 1.

Instanz: 1200 €

Gerichts- und Anwaltskosten 2.

Instanz (Verlierer trägt Kosten):
2700 €

Lohnnachzahlung bei 12 Monate

Prozessdauer (3000 €/Monat):
36000 €

zudem Stellenausschreibung/–auswahl/–einarbeitung neuer Mitarbeiter

Kosten für Lösung durch Mediation

– nur ein Bruchteil davon:

- Honorar des Mediators (im Durchschnitt 10 Stunden Sitzung)
- Hinzugezogene ergänzende Rechtsberatung (ca. 5 Tagessätze)
- Kosten für Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen zur Streitbeilegung

Und wie können mediative Verfahren im stationären Gesundheitsbereich eingesetzt werden?



AGENDA

- 1 Konflikte – Ursachen und Folgen
- 2 Instrumente der Konfliktlösung
- 3 Konfliktmanagement im Krankenhaus

Konfliktmanagement im Krankenhaus

Einsatzmöglichkeiten mediativer Verfahren

Intern:

- Konflikte mit Gesellschaftern zu Ausrichtung von Rechtsform und Strategie
- Personalabbau und Umstrukturierung (Übernahmen, Zusammenschlüsse und –schließungen von Kliniken, Standorten und Abteilungen)
- Konflikte innerhalb und zwischen Teams/Abteilungen/Berufsgruppen
- Konflikte in der Hierarchie; Mobbing am Arbeitsplatz
- arbeitsrechtliche Auseinandersetzungen (Abmahnung, Kündigung)
- tarifliche bzw. Betriebsratsauseinandersetzungen

Extern:

- Zahlungsstreitigkeiten, Beschwerden oder Haftungsfälle von Patienten
- Ethische Behandlungskonflikte Arzt-Patient (z.B. Komapatienten)
- Gestörtes Verhältnis zu Partnerorganisationen, Einweisern, Ständeorganisationen, Patientenvertretern etc.
- Abstimmungsprobleme in der Behandlung mit Vor- und Nachbehandlern
- Konflikte mit Mitbewerbern (bei Gründung, Fusion, Sanierung, Insolvenz)

Konfliktmanagement im Krankenhaus

Anwendungsbeispiele

Beispiel 1:

Beschreibung: Ein Kreiskrankenhaus kann offene Oberarztstellen einfach nicht mit Bewerbern besetzen. Kein Bewerber scheint dem Chefarzt zu passen. Es liefen bereits mehr als 60.000 € im Jahr für Stellenanzeigen und externe Personalbeschaffung auf.

Mediationsumfang: Sechs Mediationssitzungen à ca. 3 Stunden mit Chefarzt und Personalabteilung.

Ergebnis: Veränderung der Zuständigkeiten für die Phasen der Vorstellungsgespräche. Schon nach den ersten Interviews wurden die Gespräche nach dem neuen Modell als angenehm empfunden. Jeder könne sich bei deutlich verringertem Zeitbudget auf seine Kernkompetenz konzentrieren.

Vorteile für die Medianten: Künftige Kosteneinsparung von bis zu 30.000€ je zu besetzender Arztstelle nach Auskunft der Personalleitung. Aufgabendruck und Krankenstand reduzierten sich auf das Normalmaß der Vergangenheit.

Konfliktmanagement im Krankenhaus

Anwendungsbeispiele

Beispiel 2:

Beschreibung: Konflikte zwischen Ärztlichem Direktor und einem Chefarzt aufgrund nicht akzeptierter Organisationsänderungen. Die seit ca. zwei Jahren schwelenden Konflikte lähmten weite Teilbereiche der Klinikorganisation.

Mediationsumfang: Fünf Mediationssitzungen à ca. 2 Stunden.

Ergebnis: Selbst erarbeitete Regeln für die weitere Zusammenarbeit sowie Grundstrukturen für eine Anpassung der Organisationsform. Nach der Beziehungsklärung und Wiederherstellung einer Basis für Zusammenarbeit konnte auch an den Zielen der Organisationsentwicklung gearbeitet werden.

Vorteile für die Medianten: Die vom Konflikt Betroffenen lernten, wieder einander zu schätzen und sich auf die Möglichkeiten im gemeinsamen Team zu besinnen. In relativ kurzer Zeit wurde das ursprüngliche “Konfliktzentrum” zum “Referenzmodell” für die ganze Klinik.

Konfliktmanagement im Krankenhaus

Anwendungsbeispiele

Beispiel 3:

Beschreibung: Durch die Personalvertretung wurde der Pflegedienstleitung anonym von einer unerträglich angespannten Stimmung im Stationsteam berichtet. Die Einschaltung von Geschäftsleitung und Medien wurde angekündigt, wenn sich dieser Zustand nicht sehr bald ändern sollte.

Mediationsumfang: Sieben Mediationssitzungen à ca. 2 Stunden

Ergebnis: Durch mehrere gezielte Gespräche konnten die Konfliktursachen (Rivalität zwischen weiblichen Azubis um „Gunst“ des männlichen Vorgesetzten) analysiert werden. Eine Veränderung der Personalstruktur und die Versetzung einer Mitarbeiterin brachten sichtliche Entspannung und einen Produktivitätssprung unter dem Personal.

Vorteile für die Medianten: Allein schon die Bekanntgabe des Ergebnisses zu einem spürbaren Aufatmen unter der Belegschaft.

Konfliktmanagement im Krankenhaus

Grenzen mediativer Verfahren

- Keine Kooperationsbereitschaft von mind. eine der beiden Seiten (mehr) vorhanden!
- Konfliktdynamik hat bereits eine der drei letzten Eskalationsstufen (nach Glasl, s. Folie 13) erreicht!
- Ein unabhängiger Prozess der Befriedung ist nicht (mehr) gegeben (Ergebnis-beeinflussung durch Dritte)!
- Es besteht eine Priorisierung des Ausfechtens von Grundsatzentscheidungen (z.B. im Arbeitsrecht) für die Herstellung zukünftiger Handlungssicherheit in ähnlichen Fragestellungen!

Konfliktmanagement im Krankenhaus

Systemdesign betriebliches Konfliktmanagement

Die drei Säulen des systematischen Konfliktmanagements:

Präventionsarbeit durch strategische Personalentwicklung

Workshops
Informationsveranstaltungen
Konflikt-Betriebsvereinbarung
Schulungen
Coaching der Führungskräfte
Interprofess. Führungskräfte-
Entwicklungsprogramme
Unterstützung beim Führen
zielorientierter Mitarbeiter-
gespräche

Themengebundene Projektarbeit und Aufklärung

Entwicklung Führungsleitlinien
Vereinbarkeit Familie & Beruf
Aktionstag psychische Gesundheit
Austausch ethn./religiöser Gruppen
Moderation Entwicklung abtei-
lungsind. Vorgehen in Konflikten
Auswertung Ideenbörse/CIRS

Individuelle Beratung und Begleitung

Gespräch mit Beteiligung des Vorge-
setzten/zuständigen Abteilung
Einbezug Vertrauensperson
Einzelberatung/Coaching
Mediation
Teamsupervision
Fallbegleitung
Organisatorische/strukturelle
Veränderungen

Konfliktmanagement im Krankenhaus

Empfehlungen zur Einführung (1)

- enge Vernetzung mit den bestehenden Teilsystemen!
- Einbezug Vertrauenspersonen: Gleichstellungs-/ Mobbing-/ Suchtbeauftragte, Schwerbehindertenvertretung, Sozialberatung, Seelsorge, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, BR/PR/MAV...!
- Spezifische Arbeits- und Sozialgesetze berücksichtigen!
- Vorher Analyse der Konfliktkultur etwa durch eine Befragung durchführen, dabei interne Machtbeziehungen berücksichtigen!



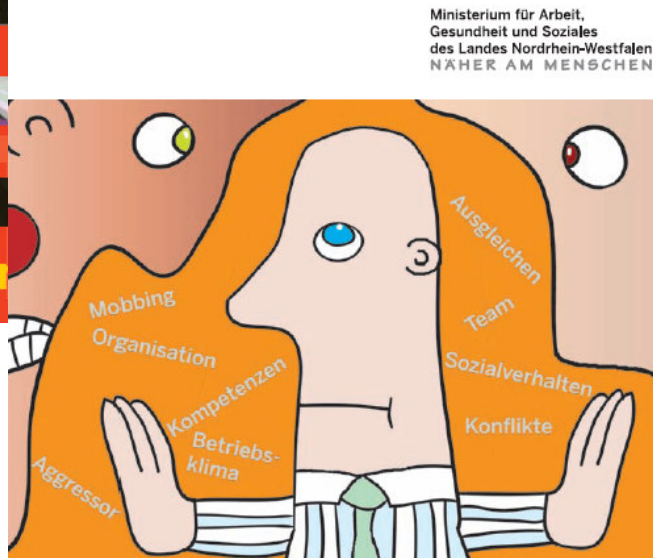
Konfliktmanagement im Krankenhaus

Empfehlungen zur Einführung (2)

- Betriebs- oder Dienstvereinbarung zum Umgang mit Konflikten abschließen!
- Mitarbeiter regelmäßig über Ziele und Maßnahmen informieren!
- Ressourcen bereitstellen (für Informations- und Qualifizierungsmaßnahmen, externe Unterstützung)!
- Auswahl und Schulung von internen Mediatoren sowie Führungskräften (Konfliktlotsen)!
- Workflow für Auftragsklärung, Durchführung und Ergebniserfassung von Konfliktberatung und Mediation definieren!
- Mediative Verfahren in Leitbild, Führungsgrundsätzen und Mitarbeiter-Zielvereinbarungen integrieren!
- Coaching- und Supervisionsangebote für Führungskräfte etablieren!
- Meßindikatorensatz für Qualität, Aufwand und Erfolg von Konfliktlösungsinstrumenten definieren und regelmäßig monitoren!

Konfliktmanagement im Krankenhaus

Informationsarbeit - Beispiele



Ministerium für Arbeit,
Gesundheit und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen
NÄHER AM MENSCHEN

Konfliktlösung am Arbeitsplatz.
Eine Handlungshilfe für Führungskräfte
bei Konflikten und Mobbing.

Dipl.-Sozialwirt Stephan Krahe

 Bundesanstalt für Arbeit

Partnerschaftliches Verhalten
am Arbeitsplatz
Schutz
vor
Mobbing

Universitätsklinikum Würzburg



Konfliktmanagement am UKW

Dr. Susanne Buld
Stabsstelle Betriebliche Sozial- und Konfliktberatung



 **beratungsstelle**
betriebliche Sozial- & Konfliktberatung

Konfliktmanagement im Krankenhaus

Betriebsvereinbarung – Beispiel Krankenhaus Havelhöhe

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

aus: Spintler/Weber:
Mehrstufiges internes
Konfliktmanagement im
Krankenhaus. ZKM 03/2005

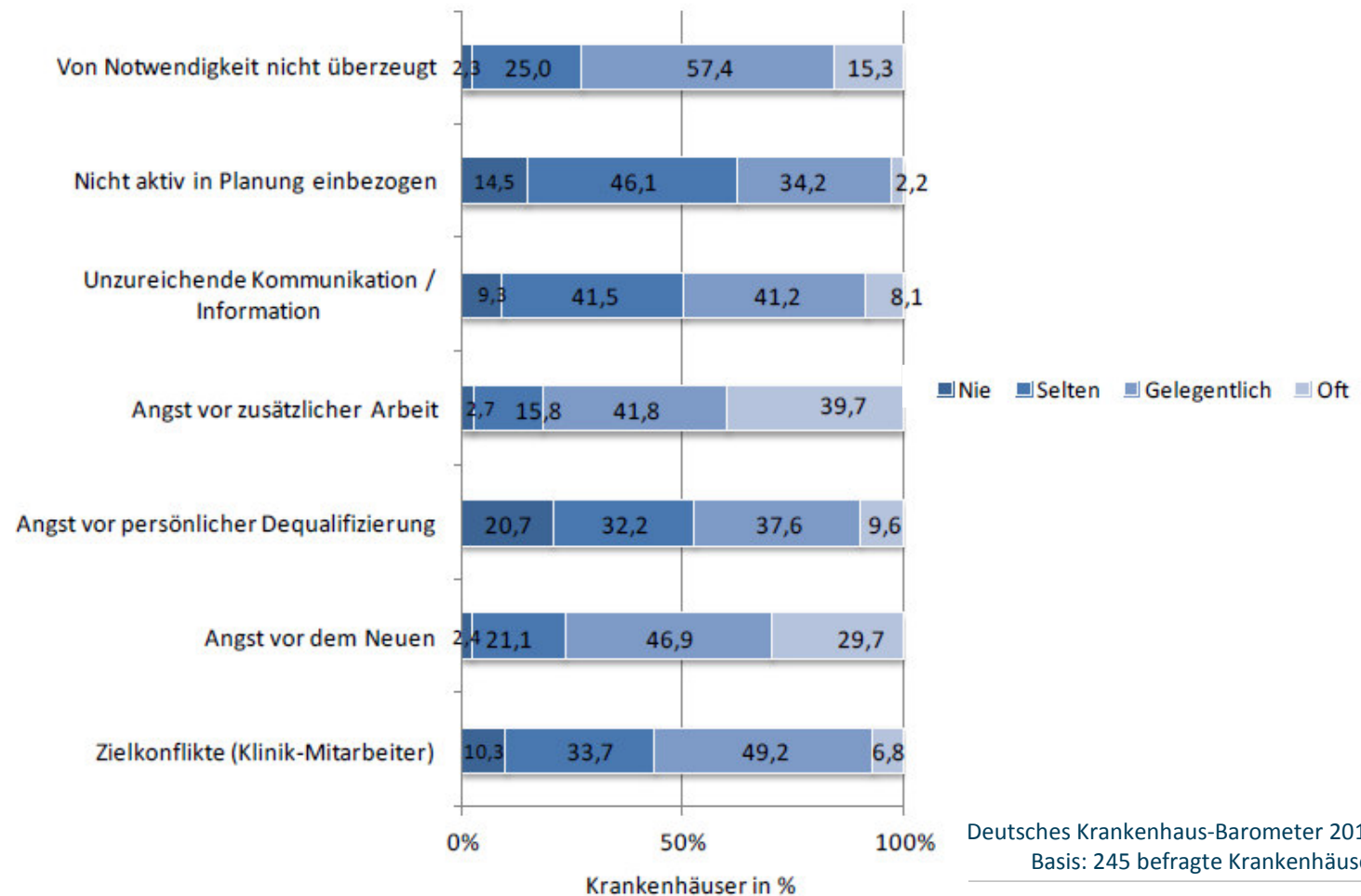
Und wie sieht die Wirklichkeit in der Mehrzahl der deutschen Krankenhäuser aus?



Konfliktmanagement im Krankenhaus

Konfliktmanagement in Krankenhäusern - Fakten

Widerstände bei den Mitarbeitern beim Einführen von Veränderungen

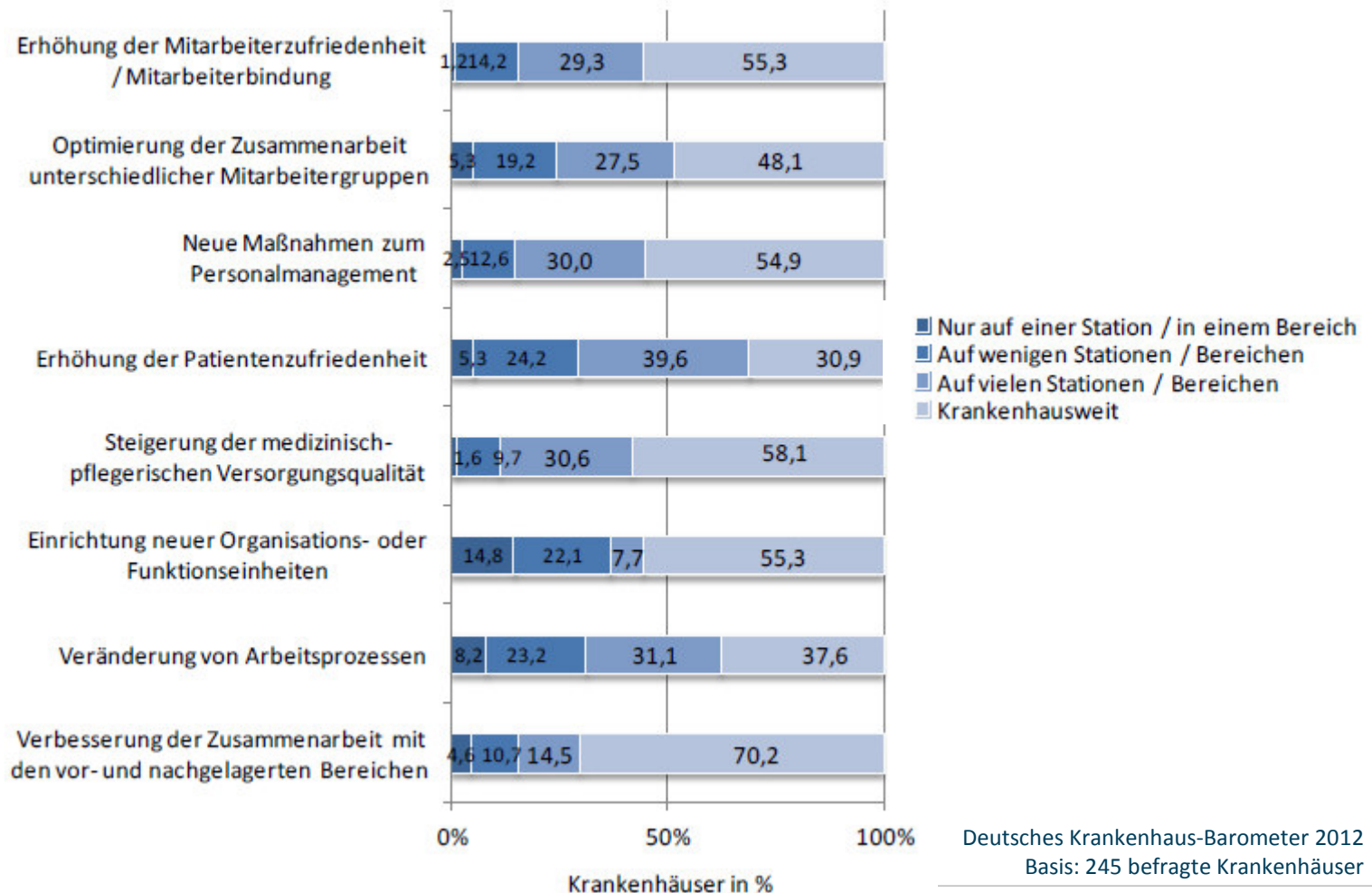


Deutsches Krankenhaus-Barometer 2012
Basis: 245 befragte Krankenhäuser

Konfliktmanagement im Krankenhaus

Konfliktmanagement in Krankenhäusern - Fakten

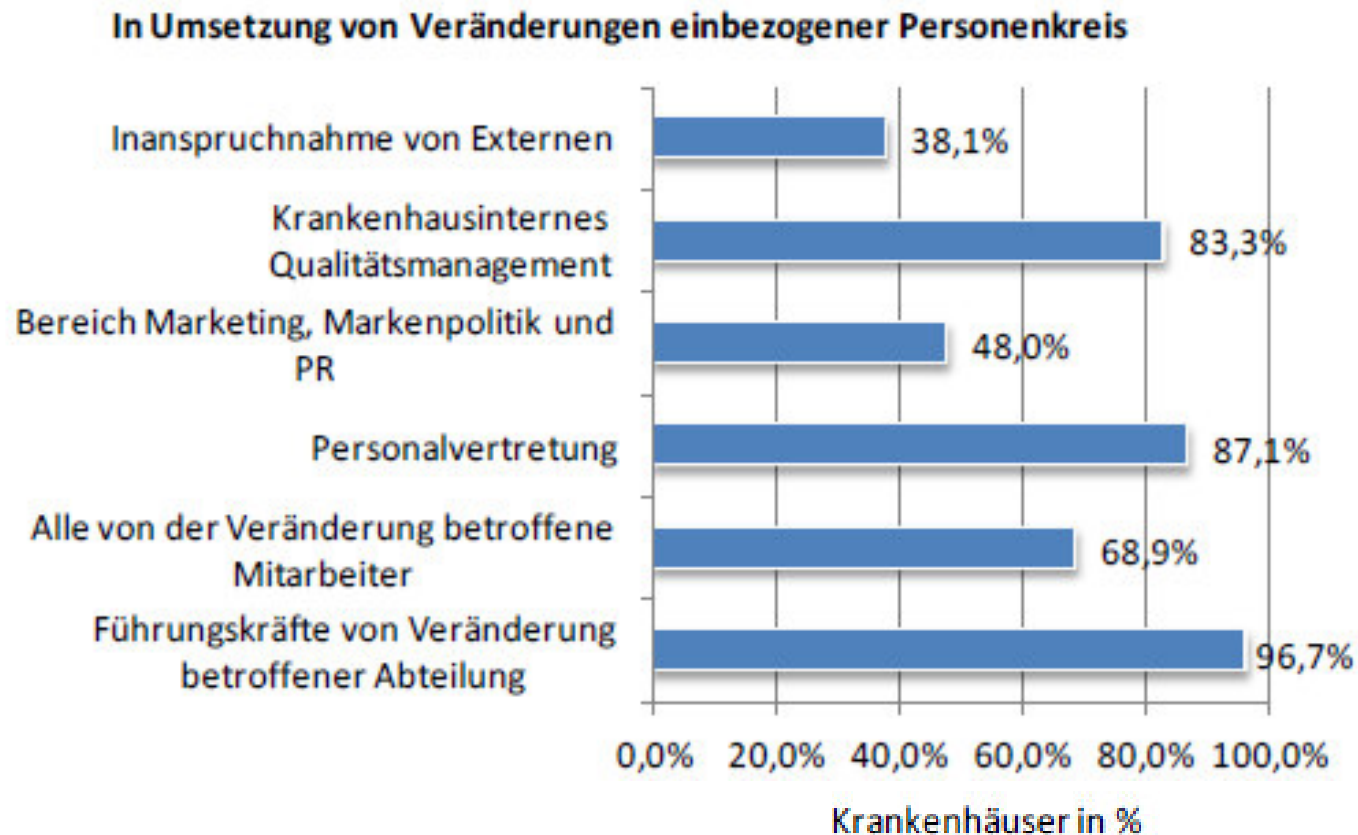
Verbreitungsgrad der umgesetzten Veränderungen in 2010



Deutsches Krankenhaus-Barometer 2012
Basis: 245 befragte Krankenhäuser

Konfliktmanagement im Krankenhaus

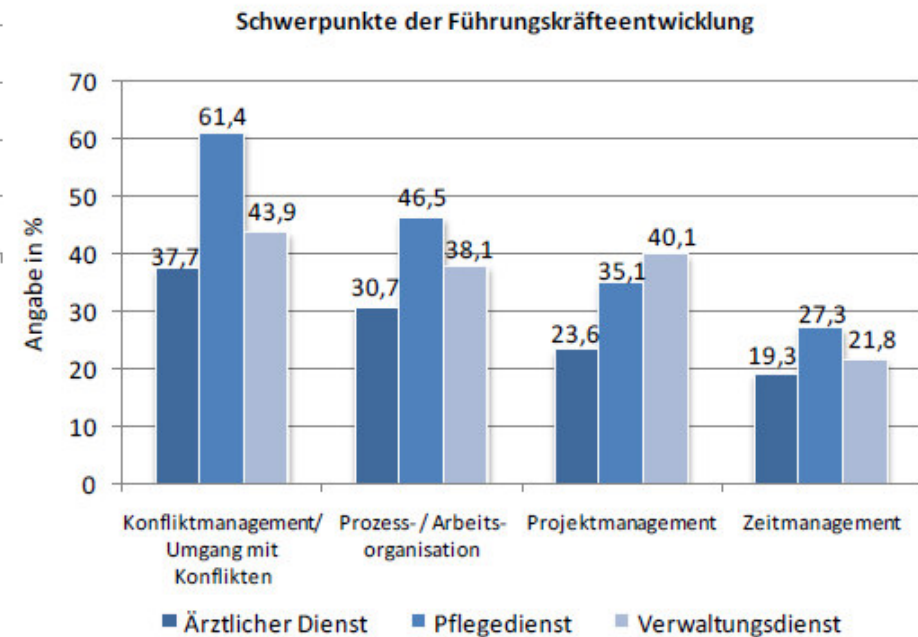
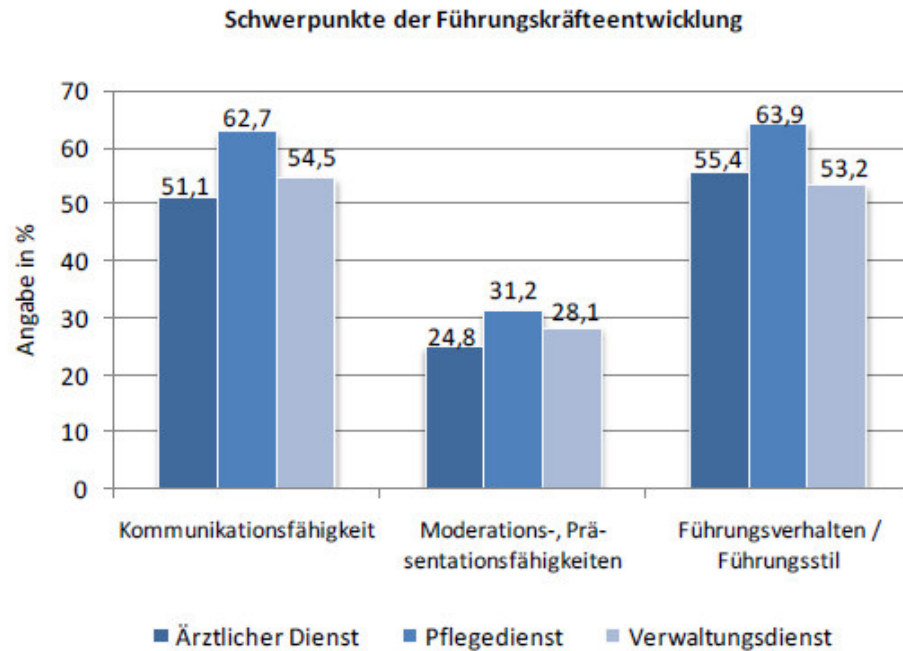
Konfliktmanagement in Krankenhäusern - Fakten



Deutsches Krankenhaus-Barometer 2012
Basis: 245 befragte Krankenhäuser

Konfliktmanagement im Krankenhaus

Konfliktmanagement in Krankenhäusern - Fakten



Deutsches Krankenhaus-Barometer 2012
Basis: 245 befragte Krankenhäuser

Konfliktmanagement im Krankenhaus

Fazit

Betriebliches Konfliktmanagement trägt im Krankenhaus in hohem Maße zur Arbeitsqualität, Patientenzufriedenheit und Mitarbeiterbindung bei!

Systematisches Konfliktmanagement ist ein aktiver Beitrag zur Reduktion dysfunktionaler Konfliktkosten in Unternehmen!

Gelebtes Konfliktmanagement gelingt nur durch die enge Vernetzung mit der internen Führungs- und Entscheidungskultur im Krankenhaus. Dafür sollten bislang als „weich“ verortete Führungsthemen durch einen konkret messbaren „Output“ vergleichbar gemacht und Verbindlichkeit hergestellt werden!

Konfliktmanagement als wirksamer Baustein der Organisationsentwicklung im Krankenhaus braucht Aufklärung und Konsequenz!



*Wenn es ein Geheimnis des Erfolgs gibt, so ist es dies:
Den Standpunkt der anderen verstehen und die Welt mit
ihren Augen sehen!*

Henry Ford

Für mehr Informationen, Ihre Fragen und Anmerkungen:



Diplom-Sozialwirt Stephan Krahe
Dr. Carlo Schmid-Str. 50, 90491 Nürnberg
Tel.: 0911 13030684
Mobil: 0175 2334122
info@krahe-consulting.de
www.krahe-consulting.de