



## Konfliktmanagement - Wenn es knirscht im Gebälk

---

30.08.2016 | Fachbeiträge

Kompakte Abteilungsanalysen ermöglichen Verbesserungen

### **Konfliktmanagement - Projekterfahrung aus der Analyse einer radiologischen Abteilung**

Kennen Sie das ungute Gefühl, dass es manchmal irgendwie „knirscht“ im Gebälk einer Fachabteilung, einer Station oder in Ambulanz- und Funktionsbereichen? Kürzlich lag uns ein Auftrag zur Analyse einer radiologischen Abteilung vor, bei der sich der Unmut der Mitarbeiter häufte. Ob zu Recht oder nicht und wie die Situation verbessert werden kann, sollte durch unsere Auswertungen und Beobachtungen ermittelt werden. Schlussendlich konnten die Probleme durch eine gezielte Veränderung der Organisation gelöst werden.

### **Hauptursachen für Konfliktsituationen im Krankenhaus**

Aus unserem Projekt konnten wir drei typische Hauptursachen ableiten. Um im Bild zu bleiben:

- Überlastete Balken, Ermüdungsbrüche (Überlastung, ungeschickte Dienst- und Urlaubsplanung, Führungsprobleme, Personalausfall, Fluktuation).
- Balkenverbindungen haben sich gelockert (Schnittstellenprobleme, Kommunikationsprobleme, EDV-Workflow).
- Konstruktionsfehler (Aufgabendefinitionen und -aufteilung, Tages- und Wochenplanung, andere Organisationsmängel).

Ausgangslage für Konfliktsituationen sind häufig Überlastungsanzeigen, Unmutsbekundungen der Mitarbeiter oder ein Widerspruch von Daten und gefühlter Lage, so auch in unserem Fall. Die Ansichten und Meinungen zu den möglichen Ursachen sind manchmal widersprüchlich, manchmal von Eigeninteressen geleitet. Daher ist eine umfassende Ursachenforschung angebracht. Auch, weil Kombinationen der möglichen Ursachen auftreten können.

Modellhaft stellen wir hier die erfahrungsgemäß erfolgversprechende Vorgehensweise in Konfliktsituationen vor. Zunächst gilt es, Daten zu sammeln und auszuwerten, um eventuelle Streitpunkte zu objektivieren und quantitative Anhaltspunkte für Lösungen zu finden. Natürlich müssen die Auswertungen durch persönliche Beobachtungen und quantitative Informationen zum Arbeitsalltag ergänzt bzw. verfeinert werden, um Trugschlüsse zu vermeiden. Das gelingt beispielsweise durch Interviews mit den Abteilungsleitern sowie durch eine begleitende Beobachtung vor Ort.

**Phase 1: Ist-Analyse des Leistungsaufkommens**

Bei der Leistungserfassung vor Ort wird das tatsächliche Tätigkeitsaufkommen untersucht. Regel- und Bereitschaftsdienst sowie Schwankungen im Tages- und Wochenverlauf werden erfasst. Ergebnis sind Belastungsprofile im Tages- und Wochenverlauf. Tätigkeiten werden nach (planbaren) Routinearbeiten und unplanbaren Bereitschafts- und Notfalltätigkeiten klassifiziert. Dabei kommt man auch den sach- und fachfremden Aufgaben auf die Spur, die eigentlich gar nicht zum Aufgabengebiet gehören.

**Phase 2: Prüfung auf „Ermüdungsbrüche“?**

Nachdem das Arbeitsaufkommen geklärt ist, wird geprüft, ob die vorgehaltenen Personalkapazitäten dazu passen. Dazu wird eine klassische Personalbedarfsermittlung mittels Anhaltszahlen sowie dem finanzierten Personal entsprechend der InEK-Kalkulation dem tatsächlichen Stellenplan gegenübergestellt. Ein Vergleich der beiden Ergebnisse zeigt auf, ob Effizienzreserven vermutet werden können.

Nun stehen die Dienst-, Urlaubs- und Wochenplanungen auf dem Prüfstand. Dabei kann auch die Einhaltung der gesetzlichen, tariflichen sowie hausinternen Arbeitszeitregelungen überprüft werden. Ergebnis sind Vorschläge zur Anpassung oder gänzlichen Revision der bisherigen Arbeitszeitmodelle mit einem Vergleich der jeweiligen Vor- und Nachteile. Die Ergebnisse aus der Leistungserfassung werden dabei berücksichtigt.

**Phase 3: Prüfung auf Schnittstellenprobleme und organisatorische Konstruktionsfehler**

Dem Arbeitsaufkommen wird eine Auswertung der Tages- und Wochenstruktur gegenübergestellt. So können Fragen geklärt werden, ob womöglich durch eine zeitliche Verlagerung von Tätigkeiten oder Koordination mit anderen Abteilungen einen effizienteren Ablauf ermöglicht. Womöglich können auch andere Planungshilfen – Stichwort EDV – den Aufwand verringern. Vorliegende Organisations- und Prozessbeschreibungen sowie Qualifikationsprofile, Stellen- und Funktionsbeschreibungen werden dabei gesichtet. Dabei können Regelungslücken gefüllt und überflüssige, hinderliche Regelungen über Bord geworfen werden.

**Phase 4: Planung und Umsetzung von Verbesserungen**

Zunächst werden die Ergebnisse der Geschäftsführung und im Anschluss den Mitarbeitern der beteiligten Bereiche vorgestellt. Die identifizierten Verbesserungspotenziale, Arbeitszeitmodelle und Maßnahmen werden diskutiert und entschieden.

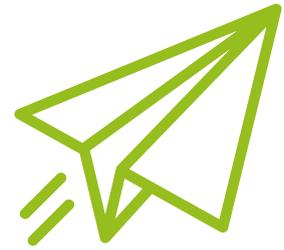
Nach Beschluss der Maßnahmen werden in monatlichen Abständen die Einhaltung neuer Abläufe und Regelungen geprüft und ggf. Nachjustierungen vorgenommen. Auch ein umfassenderes Review nach ca. zwei bis drei Monaten ist möglich. So lässt sich der Umsetzungserfolg sichern.

**Projektschritte im Überblick**

- Projektauftragsitzung mit der Abteilungsleitung und ausgewählten Vertretern der beteiligten Berufsgruppen und Disziplinen.

Haben Sie Fragen oder eventuell auch scheinbar unlösbares Problem innerhalb der Abteilung oder auch übergreifend?  
Für Rückfragen stehen wir Ihnen gern zur Verfügung.

Jetzt einen unverbindlichen  
Beratungstermin vereinbaren



---

Rufen Sie uns an oder schreiben Sie uns

+49 (0)30-32 666 124-0

[info@jomec.de](mailto:info@jomec.de)