

Siegfried Lachmair

Kommunikation auf Augenhöhe

Konfliktmanagement durch Prozessbegleitung im Rahmen eines OE-Prozesses

Das hier angeführte und abstrahierte Beispiel ist ein anonymisierter Praxisfall im Rahmen eines größeren Entwicklungsprozesses mit mehreren Beratern¹ und Prozessbegleitern im Gesundheits- und Pflege-Sektor im deutschsprachigen Raum.² Es wird an dieser Stelle nicht der gesamte Veränderungs-Prozess³ in einer Klinik dargestellt, sondern nur jene zentralen Aspekte, welche zum besseren Verständnis unbedingt erforderlich sind, da dies sonst den Rahmen des Beitrags sprengen würde.

Die Bereiche Gesundheit, Soziales und Pflege sind höchst komplexe, spannende sowie sensible Bereiche. Ganz gleich ob es sich um ein Krankenhaus, eine Rehabilitations-Einrichtung, eine Einrichtung der stationären Altenpflege, eine betreute Wohngemeinschaft für Jugendliche mit Beeinträchtigungen handelt. Es geht fast im-

mer um Fragen der Gesundheit, der Linderung von Leid, der Genesung und/oder der Verbesserung der Lebensqualität sowie der Autonomie. Und immer öfter auch um das würdevolle Begleiten in der letzten Phase des Lebens eines Menschen. Die Menschen, die in diesen Organisationen arbeiten, geben in der Regel ihr Bestes für jene Menschen, die ihnen zur Behandlung, Betreuung und Pflege anvertraut sind. Trotzdem kommt es in der Praxis immer wieder zu Konflikten, was an sich ganz normal ist, denn keine Kooperation ohne Konflikt und jeder Konflikt ist zugleich auch eine Lern- und Entwicklungsmöglichkeit, wenn man einen Konflikt als Chance zur Entwicklung sieht und diese ergreifen will.

Die Rolle des Autors war im Wesentlichen die Begleitung und Vermittlung als (Konflikt-)Moderator für ein Führungsteam, welches in Wirklichkeit keines (mehr) war.

Die Ausgangslage

In einer größeren Klinik kam es aufgrund von Reformen, die von der Politik und in der Folge vom Eigentümer des Rechtsträgers der Organisation umzusetzen waren, zur Zusammenlegung von verschiedenen Bereichen zu Kompetenzzentren. Die Idee dahinter war, einerseits durch Synergie-Effekte Kosten zu reduzieren und andererseits bestimmte Redundanzen in der Organisation zu eliminieren. Dass dies auf dem Papier oft leichter er-

¹ Aufgrund der leichteren Lesbarkeit wird bewusst auf die unterschiedliche Ansprache der Geschlechter verzichtet. Es gelten somit sämtliche personenbezogenen Bezeichnungen bitte für alle Geschlechter.

² Vgl. Glasl / Kalcher / Piber: Professionelle Prozessberatung.

³ Vgl. Höfler / Bodingbauer / Dolleschall / Schwarenthorer; Kerntke, S. 19; Pühl: Mediation in Organisationen.