

Den Widerspruch zwischen zwei Handlungsalternativen auflösen

Konfliktlösung: nachhaltiges Win-Win

In den Beiträgen zur Fokussierten Unternehmensführung in Organisationen des Gesundheitswesens in den «clinicum»-Ausgaben 2/13, 3/13 und 4/13 haben wir verschiedentlich auf die Rolle der effektiven Lösung von Dilemmata oder Konflikten hingewiesen. In Konkretisierung des umgangssprachlichen Verständnisses des Begriffs «Konflikt» als «Kampf», «Machtprobe», «Meinungsverschiedenheit» etc. verstehen wir unter einem Konflikt den Widerspruch zwischen zwei Handlungsalternativen, die ein gemeinsames Ziel haben. Wir stellen in diesem Artikel ein erprobtes Werkzeug vor, um Konflikte nachhaltig beizulegen und Win-Win-Lösungen zu erzielen.



Jonas Christen,
Gründer und Inhaber
der JMC Consulting GmbH



Christoph Lenhart,
General Manager Europe, Middle East and Africa
(EMEA) der Pinnacle Strategies AS

Solche Konflikte oder Dilemmata gehören zum beruflichen und privaten Alltag eines jeden von uns. Im Folgenden ein Beispiel aus dem Gesundheitswesen:

Eine Klinik denkt über ihr künftiges Leistungsangebot nach. Grundsätzlich könnte sie eine grosse Bandbreite an Behandlungen und medizinischen und nichtmedizinischen Serviceleistungen anbieten oder sich auf einzelne Bereiche, etwa die Orthopädie, konzentrieren. Jede Alternative hat ihre Vorteile. Während ein breites Angebot viele Patienten anziehen und zu einer hohen Auslastung der Infrastruktur führen kann, ermöglicht ein begrenztes Angebot, sich auf bestimmte Behandlungen und Patientengruppen zu konzentrieren und durch Fokussierung und Spezialisierung Kosten zu senken. Beide Alternativen können den Wert der Klinik und das Betriebsergebnis steigern, für beide gibt es erfolgreiche und weniger erfolgreiche Beispiele. Auf Leitungsebene ist zwischen der kaufmännischen

Geschäftsführung, den Chefärzten, der Pflege, der Servicedienstleitung und anderen leitenden Mitarbeitern ein Streit darüber ausgebrochen, wie die Zukunft der Klinik gesichert werden kann. Beide Alternativen haben gewandte Fürsprecher und im Laufe der Zeit vergiftet der ungelöste Konflikt zusammen mit sich verschlechternden medizinischen und finanziellen Ergebnissen die Zusammenarbeit. Der Klinikträger droht mit Schliessung des Hauses, sollten nicht vor allem die Betriebsergebnisse deutlich besser werden und «empfiehlt» einen Beratungsprozess mit Hilfe externer Experten.

Machtworte oder Kompromisse?

In der Praxis werden derartige Konflikte oft durch Machtworte oder Kompromisse gelöst. Manchmal wird auch immer wieder zwischen den verschiedenen Handlungsalternativen gewechselt. Mit Hilfe von mathematischen Modellen werden vermeintlich optimale Lösungen gesucht, die

aber stets auf zahlreichen Annahmen beruhen und einen (zumindest relativ) statischen Zustand unterstellen. In der dynamischen Umwelt von Gesundheitswesen, Wirtschaft und Gesellschaft an sich führen solche Lösungsansätze jedoch in die Irre, weil sie keiner der beiden Seiten wirklich gerecht werden und – im Beispiel – folglich zum Verlust der Vorteile der Diversifizierung (hohe und stabile Nachfrage durch ein breites Angebot) und der Fokussierung (Effizienz, Qualität und Kostenvorteile durch Konzentration) führen.

Ein alternativer Weg

Wir schlagen hier einen alternativen Weg zur effektiven und nachhaltigen Auflösung von Konflikten vor. Er beruht auf den sog. Denkwerkzeugen der Theory of Constraints (TOC) und wurde im Beispielfall erfolgreich angewendet.

Als zentrales Werkzeug wurde das Konfliktlösungsdigramm eingesetzt, ein grafisches Werkzeug zur Beschreibung («ein gut definiertes Problem ist bereits halb gelöst») und Lösung von Konflikten aller Art.

Zunächst wird der Problembereich/das System beschrieben:

- Das verbindende Ziel des Bereichs/Systems
- Die beiden, sich gegenseitig ausschliessenden Handlungsalternativen
- Die Vorteile jeder Alternative, oder warum diese für das Ziel erforderlich sind

Um das Ziel zu erreichen, ist es erforderlich, die Vorteile beider Alternativen zu realisieren. Um den jeweiligen Vorteil zu gewinnen, muss die entsprechende Alternative umgesetzt werden. Da sich die beiden Alternativen aber gegenseitig ausschliessen, entsteht die eigentliche Konflikt-

situation, in der zwei Handlungen erforderlich, aber nicht gemeinsam möglich sind.

Die verschiedenen Elemente in Abbildung 1 sind logisch verknüpft: Pfeile AB, AC, BD und CD' stehen für bedingte Beziehungen, und Pfeil DD' stellt den Konflikt zwischen den beiden Alternativen dar.

Konfliktlösungsdiagramm

Die Grundbeziehungen des Konfliktlösungsdiagramms sind wie folgt:

- Um das Ziel (A) zu erreichen, muss die 1. notwendige Bedingung (B) erfüllt werden, bzw. die Vorteile der 1. Handlungsalternative tragen zum Erreichen des Ziels bei.
- Gleichzeitig gilt: Um das Ziel (A) zu erreichen, muss die 2. notwendige Bedingung (C) erfüllt werden, bzw. die Vorteile der 2. Handlungsalternative tragen zum Erreichen des Ziels bei.
- Die Vorteile (B) der 1. Handlungsalternative (D) tragen zum Erreichen des Ziels (A) bei.
- Eine Handlung, die auf der 1. Alternative (D) beruht, bringt Vorteile (B) für das Erreichen des Ziels (A).

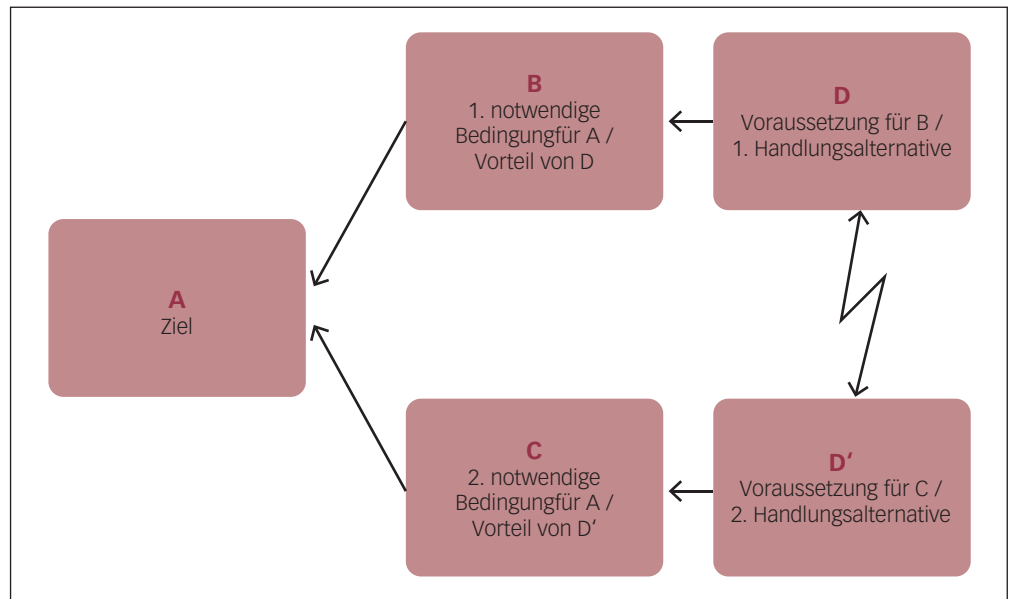


Abbildung 1: Elemente des Konfliktlösungsdiagramms

- Die Vorteile (C) der 2. Handlungsalternative (D') tragen zum Erreichen des Ziels (A) bei.
 - Eine Handlung, die auf der 2. Alternative (D') beruht, bringt Vorteile (C) für das Erreichen des Ziels (A).
 - Alternativen D und D' könne nicht gleichzeitig umgesetzt werden
- Die Theory of Constraints (TOC) geht nun davon aus, dass es in der Realität tatsächlich keine

Impfung gegen Dokumentenchaos

adeon – Ihr Spezialist für dokumentengestützte Prozesse im Gesundheitswesen.
Elektronische Patientenakten jederzeit und überall abrufbar.



E-Mail Archivierung

Vertragsverwaltung

Zentrales Archiv

Digitaler Postkorb

Dokumenten-Verwaltung

Eingangsrechnungs-Workflow



Konflikte gibt. Bereits Isaac Newton (1643–1727) hatte die erkenntnistheoretische Grundidee formuliert, dass sich die (Natur-)Phänomene auf zunehmend einfachere Erklärungsmuster oder Gesetzmäßigkeiten zurückführen lassen, die in sich konsonant, also widerspruchs- oder konfliktfrei sind («natura valde simplex est et sibi consona»).

Der Konflikt in unserer Wahrnehmung

Wenn es in der Realität keine Widersprüche oder Konflikte gibt und wir aber dennoch solche wahrnehmen, dann kann der Konflikt erst in unserer Wahrnehmung entstehen. Wir schaffen aus einer an sich widerspruchsfreien Grundlage eine widersprüchliche Situation, indem wir bestimmte Sichtweisen, Meinungen, Urteile, allgemein Annahmen in die Situation einführen. Den so entstehenden Konflikt haben wir also selbst geschaffen. In dieser Erkenntnis steckt bereits der Schlüssel zur Lösung. Wenn wir den Konflikt selber geschaffen haben, dann können wir ihn auch selber wieder auflösen. Konkret geschieht dies, indem wir die Annahmen identifizieren, die den «Pfeilen» der Wolke zugrunde liegen und sie auf ihre Stichhaltigkeit überprüfen. So können wir diejenigen Annahmen finden, die aus der harmonischen Situation den Konflikt entstehen lassen, um sie dann zu entfernen.

Die Idee der inhärenten Konfliktfreiheit war übrigens die erste Gemeinsamkeit, die sich zwischen den eher kaufmännisch-prozessual und den eher medizinisch-pflegerisch orientierten Mitgliedern des Leitungsgremiums herstellen liess.

Auflösung von Dilemmata

Das Konfliktlösungsdiagramm kann für die Auflösung von Dilemmata verwendet werden, wie sie etwa durch akute oder chronische Konflikte, anscheinend unvereinbare Handlungen, Verhaltensweisen, Wünsche, Bedürfnisse, Regeln, Vorschriften oder Kennzahlen entstehen. Sie basiert also auf der oben erwähnten Prämisse, dass es keine «natürlichen» Konflikte gibt, und dass sich stets eine Lösung finden lässt, die beiden Seiten gerecht wird («Win-Win»).

Der Leitungskreis der Klinik in unserem Beispiel hat in einer (durch einen der Autoren moderierten) Arbeitssitzung die Elemente des Diagramms definiert (siehe Abbildung 2).

Um die Klinik profitabel zu führen, müssen sowohl hohe Erlöse erzielt als auch die Kosten gesenkt werden. Um hohe Erlöse zu erzielen, ist es erforderlich, eine grosse Bandbreite an Leistungen anzubieten. Um die Kosten zu senken,

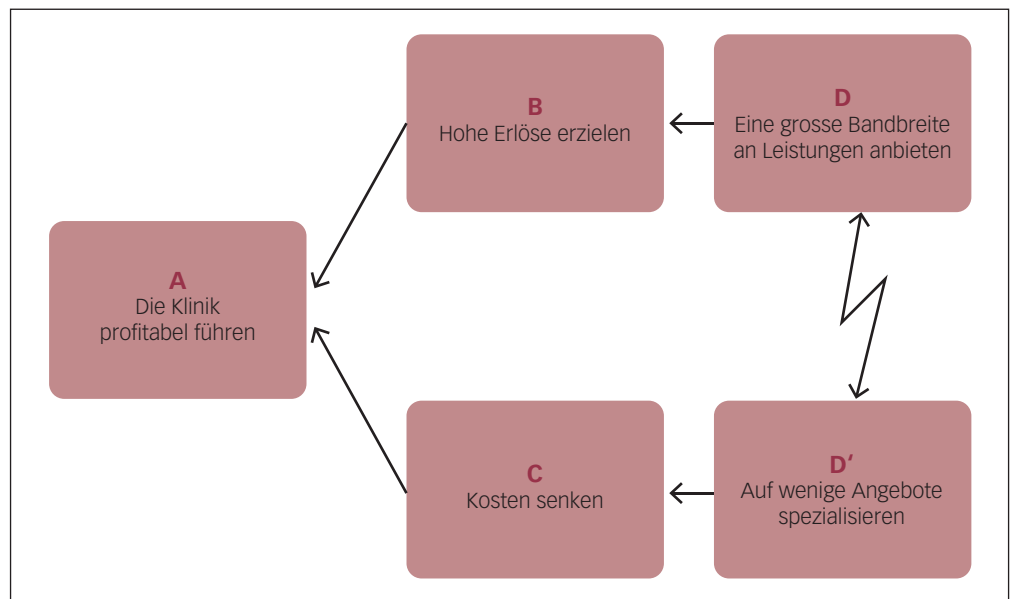


Abbildung 2: Konflikt der Angebotsvielfalt

AB	<ul style="list-style-type: none"> – Gewinn kann nur mit hohen Erlösen erzielt werden. – Die Klinik weist einen hohen Fixkostenblock auf.
AC	<ul style="list-style-type: none"> – Hohe Kosten senken den Gewinn. – Die Kostenträger üben Margendruck aus.
BD	<ul style="list-style-type: none"> – Patienten benötigen viele verschiedene Behandlungen. – Wir haben viele teure Spezialgeräte.
CD'	<ul style="list-style-type: none"> – Wir können auf diese Weise Ressourcen konzentrieren. – Wir erzielen auf diese Weise Mengenvorteile bei Beschaffung, Behandlung und Qualität.
DD'	<ul style="list-style-type: none"> – Die Klinik ist zu klein, um gleichzeitig eine grosse Bandbreite und zusätzliche wenige hoch spezialisierte Abteilungen anzubieten.

ist es erforderlich, sich auf wenige Angebote zu spezialisieren. Es ist unmöglich, sowohl eine grosse Bandbreite an Leistungen anzubieten und sich gleichzeitig auf wenige Angebote zu spezialisieren. Die verbindenden Annahmen hinter den Pfeilen begründen, warum das rechtsstehende Element eine Voraussetzung für das linke ist. Auszüge aus dem Beispielfall sind in der Tabelle aufgeführt. In der Praxis sollten Sie sich bemühen, so viele Annahmen wie möglich je Pfeil zu finden, wenigstens fünf.

Sind die Elemente und die Annahmen hinter den Pfeilen definiert und auf logische Konsistenz geprüft, bietet das Konfliktlösungsdiagramm verschiedene Ansatzpunkte, um nach der falschen Annahme zu suchen, die dazu führt, dass wir einen Konflikt zwischen D und D' wahrnehmen. Stellt sich etwa heraus, dass B eigentlich nicht erforderlich ist, um das Ziel A zu erreichen,

dann ist auch die Handlungsalternative D nicht mehr notwendig und der Konflikt wäre aufgelöst. Wenn wir feststellen, dass Handlung D keine Voraussetzung für B ist, wäre der Konflikt ebenfalls aufgelöst. Gleiches gilt für den Argumentationsstrang ACD'. Sollten D und D' sich bei genauer Betrachtung gar nicht gegenseitig ausschliessen, könnten beide realisiert werden und der Konflikt wäre aufgelöst. Mit anderen Worten, wir ersetzen die fehlerhafte Annahme, die die inhärente Harmonie in der Wahrnehmung zerstört hat, durch eine fehlerfreie Annahme, so dass die Konfliktfreiheit (Newtons Konsonanz) zum Tragen kommt. Die Energie, die zuvor dafür aufgewendet wurde, den Konflikt auszutragen, kann nun zum Umsetzen des Lösungsansatzes sinnvoll genutzt werden.

Weil durch das Auflösen der Konflikt verschwindet wie eine Wolke in warmer Luft verdunstet,



lautet der «Fachbegriff» der TOC für das Konfliktlösungsdiagramm übrigens «Wolke».

Die konkrete Lösung unseres Beispiels

Der Leitungskreis unserer Klinik begann bei näherer Betrachtung die Frage zu erörtern, welche Behandlungen die Patienten tatsächlich nachfragten bzw. lieber in diesem als in einem anderen Krankenhaus vornehmen lassen würden. Eine Paretoanalyse aller Angebote zeigte, dass sowohl bei den medizinischen Leistungen als auch bei nichtmedizinischen Zusatzleistungen etwa 28% der Leistungen für 87% der Erlöse standen. Die anderen 72% der angebotenen Leistungen trugen kaum zum Gewinn bei oder waren nicht kostendeckend. Damit war also die Annahme zwischen BD «Patienten benötigen viele verschiedene Behandlungen.» wiederlegt. Folglich war D «Eine grosse Bandbreite an Leistungen anbieten.» nicht mehr erforderlich. Damit war der Schlüssel zur Lösung gefunden. In einer weiteren Sitzung wurde dieser erste Ansatz konkretisiert und ein Korb an Leistungen gebildet, der durch die Spezialisierung auf rund 30% der ursprünglichen Angebote niedrigere Kosten und höhere Qualität ermöglichte. Da den Kosten der eingestellten Angebote nur geringe Erlöse gegenüberstanden, war der Effekt auf das Betriebsergebnis positiv. Die freigewordenen Mitarbeiter und Mittel wurden zum gezielten Ausbau dieser Angebote eingesetzt. Damit war

die Grundlage für nachhaltiges Wachstum der Klinik geschaffen.

Einen Durchbruch erreicht

Der Ärztliche Direktor fasste das Ergebnis so zusammen: «Bei der Arbeit mit der Wolke und den anderen Denkprozessen haben wir tatsächlich einen Durchbruch erreicht und ein Problem aus der Welt geschafft, dass nicht nur unser Arbeitsklima vergiftet hat, sondern auch den Bestand unseres Hauses gefährdete. Wir haben nun eine Lösung gefunden, die unsere Zukunft sichert. Wir schneiden bei Vergleichen der Behandlungsqualität sehr gut ab und gewinnen überregional Patienten. Im Leitungsgremium arbeiten wir wieder vertrauensvoll zusammen und nutzen die Wolke immer wieder, wenn wir vor schwierigen Fragen stehen. Der Prozess ist dabei fast noch wichtiger als das Ergebnis. Weil alle mitarbeiten, weil wir ein wirklich von allen geteiltes Ergebnis erreichen, ziehen dann auch alle mit.»

«Hätte man uns diese Lösungsidee einfach vorgesetzt, hätte das kaum jemand mitgetragen. Alle spüren, wie sich das Klima im Haus verbessert hat. Jeder ist zufrieden: Mitarbeiter, Patienten, Kostenträger und unser Eigentümer.» Die strukturierte Analyse und Konfliktlösung mit der «Wolke» mag auf den ersten Blick aufwendig erscheinen, durch die intensive Beschäftigung mit dem Problemfeld ermöglicht sie aber nach

kurzer Eingewöhnungszeit die Lösung auch zunächst komplex erscheinender Dilemmata. Probieren Sie es aus!

Die Autoren

Jonas Christen Inhaber der JMC Consulting GmbH

Er berät Unternehmen und Organisationen bezüglich Operational Excellence und der durchgängigen IT-Unterstützung der Wertschöpfungsprozesse.

JMC Consulting GmbH

Sempacherstrasse 5, 6003 Luzern
Telefon 041 511 00 50
jonas.christen@jmc-consulting.ch

Christoph Lenhartz General Manager Europe, Middle East and Africa und (EMEA) der Pinnacle Strategies AS

Er verfügt über 20-jährige Erfahrung als Führungskraft und Berater und hat die in diesem Beitrag vorgestellten Methoden in zahlreichen Projekten erfolgreich eingeführt.

Pinnacle Strategies AS

Stortorvet 2, 0155 Oslo, Norwegen
Telefon 0049 175 1862047
clenhartz@pinnacle-strategies.com