



Wie lassen sich Konflikte erfolgreich lösen? - Interview mit Hans-Jürgen Lenz

Januar 2015

erschieden in der Podcast-Reihe „Führung auf den Punkt gebracht“

von Bernd Geropp

Die Shownotes zu diesem Podcast finden Sie unter

www.mehr-fuehren.de/podcast081

Wie lassen sich Konflikte erfolgreich lösen?

Interview mit Hans-Jürgen Lenz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast081>



Geropp

Vor kurzem habe ich eine interessante E-Mail von Doktor Niko Zandel bekommen. Doktor Niko Zandel ist Chefarzt und ärztlicher Direktor am Klinikum Konstanz. Über sein Feedback habe ich mich sehr gefreut. Er schrieb mir, dass ihm mein Podcast eine große Hilfe in der täglichen Arbeit in Bezug auf Unternehmenskultur und Mitarbeiterführung ist. Besonders gefreut habe ich mich aber über seine Anregung Hans Jürgen Lenz und Werner Moser zum Thema Konfliktlösung zu interviewen. Beide sind Organisationsberater, Mediatoren und Inhaber der Unternehmensberatung Balance in Freiburg. Doktor Zandel hat mir auch genau beschrieben, warum ich mich mit beiden Mal unterhalten sollte. Der Hintergrund ist, im Jahr 2011 beauftragte Doktor Zandel beide Herren eine sehr schwierige Umstrukturierung im Klinikum Konstanz zu begleiten. Doktor Zandel war dort damals ärztlicher Direktor. Das Klinikum war in einer extrem schwierigen Situation. Die finanzielle Lage war kritisch, die beteiligten Parteien lieferten sich regelrechte Grabenkämpfe, Konflikt zwischen Mitarbeitern und der Führungsmannschaft eskalierten. Auch innerhalb der Führungsmannschaft selbst gab es heftigen Streit und großes Misstrauen. Die ganze Gemengelage führte zu einer gegenseitigen Blockadehaltung. Nichts ging mehr und gleichzeitig drohte ein ökonomisches Desaster. In dieser Situation gelang es Hans Jürgen Lenz und Werner Moser, mit Hilfe der Methode der Klärungshilfe, die Konfliktparteien zusammenzubringen und dem Klinikum nach und nach wieder eine wertschätzende Zusammenarbeit aller Beteiligten zu ermöglichen. Zwölf Monate später, nach verschiedenen Coachings und Workshops, arbeitete und arbeitet auch noch heute, die Führungsmannschaft wieder vertrauensvoll, offen und wertschätzend miteinander. Das Betriebsklima hat sich deutlich verbessert und auch die finanzielle Lage hat sich entspannt. Dem Klinikum und den Beteiligten muss man hoch anrechnen, dass sie zu ihrer konfliktbeladenen Vergangenheit stehen und die Konfliktklärung im Detail veröffentlichen haben. Das geschieht selten in solchen Fällen. Umso interessanter ist es jetzt, dass wir über diesen Fall sprechen können. Deswegen, wie man Konflikte klärt und wie das im Fall des Klinikums gelang, darüber spreche ich heute mit Hans Jürgen Lenz. Bitte entschuldigen Sie, in den ersten fünf Minuten gibt es ein paar Klick-Geräusche, die verschwinden aber nach den

Wie lassen sich Konflikte erfolgreich lösen?

Interview mit Hans-Jürgen Lenz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast081>



ersten fünf Minuten. Viel Spaß bei dem Interview.

Ja, Herr Lenz, Sie sind darauf spezialisiert tiefsitzende Konflikte in Unternehmen und Organisationen zu klären. Bevor wir darauf eingehen wie Sie das machen, was genau ist ein Konflikt? Wie würden Sie den Begriff Konflikt definieren?

Lenz

Also ein Konflikt entsteht wenn gegensätzliche, sich widerstreitende Interessen, oder Motive, oder Gefühle, oder auch Ansichten aufeinanderprallen. Also eine kleine Ausdifferenzierung würde ich gerne da machen. Es gibt diesen Intra Konflikt. Das ist eben ein Konflikt den ich in mir habe. Zum Beispiel wenn ich abnehmen möchte, möchte ich diesen Kuchen essen oder nicht? Oder spreche ich mit meinem Kollegen über das Thema oder lasse ich das lieber? Oder zeige ich mich meiner Partnerin mit dem wie ich wirklich bin, oder gebe ich doch lieber ein Bild vor, von dem ich denke, damit besser dazustehen? Und das andere ist der Interkonflikt. Das ist ein Konflikt zwischen zwei Menschen, zwischen zwei Staaten oder zwischen Gruppen. Also Konflikt: zwei gegenseitige, gegensätzlich widerstreitende Interessen, Motive oder Gefühle, die da aufeinanderprallen.

Geropp

Ich habe jetzt schon häufig verstanden, dass es wenn es einen Zielkonflikt gibt, ist es ganz klar ein Konflikt, aber häufig sieht es nur aus wie ein Konflikt, aber eigentlich handelt es sich um ein Missverständnis, weil die Leute zum Beispiel nicht genügend geredet haben miteinander und dann wird klar, „Mensch, eigentlich haben wir gar keine unterschiedlichen Ziele.“ Woran erkennen die Beteiligten das denn? So ganz normalerweise, ob es sich wirklich um einen Konflikt oder ob es eigentlich nur ein Missverständnis ist?

Lenz

Ein Konflikt ist meistens energetisch besetzt. Also was heißt das? Da fühlt der Beteiligte in sich heftige, körperliche Symptome. Da ist Herzklopfen da, da ist Ängstlichkeit da, mitunter

Wie lassen sich Konflikte erfolgreich lösen?

Interview mit Hans-Jürgen Lenz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast081>



Schweißausbrüche oder ein trockener Mund. Also in einem Konflikt bin ich energetisch verwickelt und der Konflikt hat mich persönlich am Wickel. Ein Missverständnis kann zu einem Konflikt führen, wenn die Beteiligten nicht über die Emotionen, beziehungsweise das Thema, in das Gespräch kommen. Also ein Missverständnis fühlt sich meistens nicht so heftig an, sondern da ist eher eine Überraschung wie, „ach so hast du das gemeint! Ach Gott, habe ich ganz falsch verstanden!“ Wenn ich es aber in mich einziehen lasse, wenn diese unterschiedlichen Interessen da sind und ich ein Gefühl in mich einziehen lasse, ohne dass intensiv darüber geredet wird und wenn keine wirklichen Begegnungen stattfinden, dann können aus Missverständnissen Konflikte entstehen und einen unheilvollen Verlauf nehmen. Also mein Motto ist: Konflikte können vermindert werden, wenn wir immer gleich zum Äußersten greifen, nämlich miteinander reden.

Geropp

Nun sagen Sie ja sehr schön, dass wenn man nur sachlich miteinander redet, dann wird man den Konflikt nicht lösen können. Wie gehe ich denn vor allem, sagen wir mal, wenn ich jetzt nicht einen Moderator dabei habe, sondern wirklich im Führungsalltag, wenn ich auf mich alleine gestellt bin, wie gehe ich da am besten vor um einen Konflikt, zum Beispiel mit einem Kollegen oder mit einem Mitarbeiter, zu klären? Worauf sollte ich da achten?

Lenz

Ja, also es geht natürlich schon auch um die Sache, aber wir dürfen uns vor Augen halten, dass die Sachebene innerhalb einer Beziehung 20 Prozent ausmacht. Also die Aussage: „Lass uns doch mal ganz sachlich bleiben“, halte ich für sehr fragwürdig, denn Menschen sind verletzt, Menschen sind traurig, Menschen sind empört und werden ständig in unserer Wirtschaftswelt genötigt ihre Emotionalität zu verbergen. Ich bin ein Verfechter dafür, dass wir unsere Emotionen oder Betroffenheit würdevoll zum Ausdruck bringen sollten. Also die emotionalen Hintergründe, das Eigentliche was Menschen beschäftigt muss aufgezeigt und besprochen werden. Das heißt, wir müssen lernen über uns zu reden, uns zu zeigen, wir sollten zu allererst lernen aber die Gefühle wahrzunehmen, eine Achtsamkeitsleistung für

Wie lassen sich Konflikte erfolgreich lösen?

Interview mit Hans-Jürgen Lenz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast081>



sich selbst aufzubringen, sich selbst wahrnehmen. Und die dahinterliegenden Gefühle sind ja letztlich der Motor zur Welt. In die Welt des anderen und sie sind auch der Motor für den Konflikt und sind natürlich auch dann der Motor für die Lösung.

Geropp

Worauf sollte man genau achten wenn man so einen Konflikt klären will?

Lenz

Wir müssen uns deutlich machen, dass es eine Sachebene gibt und eine Beziehungsebene. Und in der Beziehung, wenn ich mit jemandem etwas klären möchte, muss ich mir deutlich machen, dass der Kontakt zu dieser Person circa 80 Prozent ausmacht. Also wenn jemand sagt, „lass uns doch mal ganz sachlich bleiben“, so finde ich diese Aufforderung sachlich zu bleiben recht fragwürdig, weil es letztlich nicht die Sache allein ist die trägt, sondern die Beziehungsbrücke, die ich zu Menschen brauche und die gebaut werden muss, das tragende Fundament sind. Das heißt, wir können uns verdeutlichen, Menschen, wir sind traurig, wir sind verletzt, wir sind empört, wir sind wütend, es gibt Emotionalität die verborgen wird und wenn die Emotion der tragende Schmierstoff ist, der Motor für unser Zusammensein, dann kann es ja nicht darum gehen, dass wir dann sagen, „lass uns doch mal ganz sachlich sein“, sondern dann müssen wir sagen, „lass uns doch mal ganz auch in die Begegnung gehen.“ Und deswegen bin ich ein Verfechter dafür, dass über die Emotion und die Betroffenheit die da ist, dass wir das lernen wahrzunehmen und vor allem würdevoll zum Ausdruck zu bringen. Ja, also das Eigentliche, das heißt, die emotionalen Hintergründe, die müssen besprochen werden, müssen aufgezeigt werden. Das heißt, wir bräuchten eigentlich eine Lebensschule in der man lernt, über das zu reden und uns zu zeigen, diese Gefühle wahrzunehmen, eine Achtsamkeitsleistung für sich aufzubringen und dann sich auch zu trauen den Mut zu haben, „ja, das bin ich und ich bin diese Originalität und so bin ich geworden und dazu möchte ich auch stehen.“ Das ganze Marketing lebt davon, dass Emotionen ja verkauft werden. Das heißt, die dahinterliegenden Gefühle sind der Motor der Welt. Und ohne Emotionen wollten wir doch gar nicht leben. Wenn wir jemandem ein Angebot machen, „Sie müssen nie mehr

Wie lassen sich Konflikte erfolgreich lösen?

Interview mit Hans-Jürgen Lenz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast081>



leiden, nie, nie, nie mehr müssen Sie leiden, aber Sie dürften auch nie mehr Freude haben, würden Sie dann Ihre Gefühle abgeben?“, sagt keiner ja.

Geropp

Das ist schon interessant, dass die meisten Menschen sich doch schwer tun über ihre eigenen Emotionen so zu sprechen, in so einem Gespräch dann, oder?

Lenz

Ja, weil wir so viel Scham haben. Weil wir das innere Kind, das immer auch lebendig ist, das aber keinen Platz haben durfte, im Leben nicht, wir mussten/ uns wurde immer gesagt, wie wir zu sein hätten. Und so entsteht dann immer ein Coping-Verhalten, „ach, so muss ich sein. Nein, so muss ich sein. So muss ich sein. Ich gehöre nur dann dazu, wenn ich mich so, so oder so nicht verhalte“ und dann kommt eine Unsicherheit dazu, es kommt eine Scham hinein über das „ja, bin ich denn richtig so wie ich bin?“ und dieses wieder lernen, sich selbst zu mögen, zu sich zu stehen, zu seiner eigenen Originalität. Wenn der Pfarrer zur letzten Ölung kommt und fragt „und bist du geworden?“ „Äh, wie? Was du du? Nein, gar nicht, ich bin eine Kopie von anderen geworden“, „Ach so, eine Kopie von anderen“, dann wird es knapp. Wenn man dann plötzlich entdeckt für mich „Hoppla, ich möchte ja meine Originalität entdecken und leben.“

Geropp

Das führt mich genau in diese Frage dann rein, wann brauche ich externe Hilfe? Also gerade in so einem Konfliktfall. Wann ist diese Situation da, dass ich sage, „Entweder ich schaffe es nicht über meine Emotion zu sprechen, oder vielleicht ist der Konflikt schon so weit geraten, dass das einfach nicht mehr geht.“ Was ist aus Ihrer Sicht da nötig? Wann braucht man externe Hilfe?

Wie lassen sich Konflikte erfolgreich lösen?

Interview mit Hans-Jürgen Lenz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast081>



Lenz

Also wenn die Verstrickungen zwischen den beteiligten Parteien der Gestalt ist, dass sich fast schon so etwas wie Hass entwickelt hat und eine Cliquenbildung und das Bedürfnis die Infrastruktur des anderen zu vernichten, dann schaffen die das nicht mehr alleine daraus. Das ist nicht mehr möglich. Also meine Erfahrung ist, wenn man Menschen dann anspricht, dann muss man mit denen klären, „Was ist deine innere Haltung? Was ist deine innere Haltung? Möchtest du eigentlich dein Leben im Nahen Osten und im Krieg verbringen? Oder gibt es da noch etwas, was ruft?“, so eine Art Weckruf um noch mal zu einem neuen Licht, zu einem neuen Glanz, zu einer neuen Lebenskraft, zu einer neuen Leidenschaft zu kommen.

Geropp

Aber wenn ich das richtig verstehe, müssen ja beide Seiten diesen Wunsch verspüren. Welche Sachen sind denn noch nötig? Welche Voraussetzungen müssen denn noch erfüllt sein, damit so ein Externer, also ein Mediator, helfen kann so einen Konflikt zu lösen?

Lenz

Also letztlich muss es natürlich eine Entscheider. Die Entscheider müssen den Konflikt lösen wollen. Wenn der eine Entscheider den Konflikt nicht lösen will, dann wird es nicht gehen. Dann wird das weiter eskalieren. Und ich sage, ein Konflikt ist Chefsache. Und dann geht es darum mit der Methode der Klärungshilfe, Beispiel, Klartext zu reden. Klartext zu reden heißt Wahrheit vor Schönheit. Und Wahrheit vor Schönheit bedeutet, es kommt alles auf den Tisch und da entgeht auch keiner. Das heißt, wer sich weigert wird dennoch genötigt an der Mediationssitzung teilzunehmen. Denn das ist einfach eine Pflichtveranstaltung. Das ist so, schauen Sie, wenn ein Unternehmen eine Software einführen möchte, SAP, dann kann auch der Beteiligte nicht sagen „Sorry, ich bleibe bei meinen Exceltabellen.“ Dann muss ich sagen, „okay, dann bleib du bei deinen Exceltabellen, aber dann hast du hier keine Zukunft mehr. Wir führen hier SAP ein.“ Und wenn ein Unternehmen sagt, „wir führen hier eine Unternehmenskultur ein, eine Kooperationskultur, eine Kultur des Miteinander und wir

Wie lassen sich Konflikte erfolgreich lösen?

Interview mit Hans-Jürgen Lenz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast081>



kehren ab von dem Gegeneinander“, dann kann einer nicht sagen, „nein, da mache ich nicht mit.“ Dann hat er ein großes Problem.

Geropp

Sie machen das ja sehr häufig. Wie gehen Sie da vor, wenn jetzt der Chef gesagt hat, „jawohl, wir machen hier so ein Workshop“ und jetzt sitzen da zwei, drei Leute drin, die sagen „gut, ich muss hier dabei sein, das weiß ich, wir müssen ja SAP einsetzen“, aber sie sitzen quasi mit verschränkten Armen da und sagen „so, jetzt bin ich aber gespannt. Mal sehen was du machst.“ Wie öffnen Sie diese Leute?

Lenz

Also grundsätzlich in dem ich vermittele, dass wir alle auf der Welt sind und ein Recht haben auf Glück im Leben. Dass es darum geht Frieden, Freude, Lebensfreude, Leidenschaft zu mehr, als Lustleister in der Welt zu sein, einen Ertrag zu erbringen für mich UND den anderen und an einer Entwicklung, an einer großen Entwicklung dieser Welt, in einer Entwicklung des eigenen Menschseins teilhaben zu können. Also das bebrauch eine Entscheidung und das frage ich dann auch jeden, das brauch halt eine Entscheidung, „möchten Sie Opfer sein oder Gestalter?“ Und als Gestalter gestalte ich das Leben und als Opfer werde ich gestaltet. Und selbst wenn da immer noch jemand mit verschränkten Armen dasitzt, ist es ganz wichtig, nehme ich das als Mediator nicht persönlich. Sondern sehe, das ist eine gewachsene Geschichte. Wenn ich das jetzt persönlich nehmen will, „oh, der mag mich nicht, der hat was gegen mich“, und der hat auch was gegen mich, aber der meint da nicht mich persönlich. Dann ist das so, dass es gelingt, ganz, ganz allmählich, das Eis zu schmelzen. Also, da ich auch allparteilich dann bin, Allparteilichkeit heißt ich verstehe Sie, der jetzt hier mit verschränkten Armen dasitzt und ich verstehe den Chef, der hier, oder den andern Beteiligten, der hier diesen Konflikt lösen möchte. So und da wir die Methode des Doppeln haben, das Doppeln bedeutet, um für Sie das mal bildlich darzustellen, wenn da zwei Personen sitzen, dann sage ich zum Beispiel „darf ich mal neben Sie treten und für Sie etwas sagen und Sie sagen mir dann, ob es für Sie stimmt.“ So und dann trete ich neben den einen

Wie lassen sich Konflikte erfolgreich lösen?

Interview mit Hans-Jürgen Lenz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast081>



Beteiligten der offen dasitz und sage dann an seiner Stelle etwas. Zum Beispiel „da waren Sie ganz unaufrichtig Herr Müller. Da haben Sie richtig gelogen neulich.“ „Stimmt das?“ „Ja, das stimmt.“ So und dann frage ich denjenigen, der da mit verschränkten Armen dasitzt, „wie ist das für Sie?“ Und dann kommt da im ersten Step dann, darüber hinaus erlebe ich das selten, also extrem selten, dass jemand tatsächlich dann sich überhaupt nicht äußert, so und dann, wenn es dann tatsächlich so ist, er ist weiterhin verschränkt, dann tut sich da etwas. Sie sehen es in den Augen, sie können es an den Zuckungen des Körpers wahrnehmen, da kommt was an. So und dann trete ich neben denjenigen, „och, jetzt würde ich doch mal gerne etwas für Sie sagen“ und dann sage ich etwas für ihn und äußere etwas, was ich an ihm vermute, da ist meine Intuition gefragt, ja so „ich bin hier überhaupt nicht bereit. Ich bin so gekränkt und verletzt über das was hier alles gelaufen ist, ich werde hier in Zukunft gar nichts sagen.“ „Stimmt das?“ und dann sagt der zufällig „ja“ oder „nö“ oder „nein“ und so kommt, auch wenn er nichts sagt, wird er trotzdem mit einbezogen in das Feld. Und allmählich entsteht tatsächlich das Schmelzen eines Eises, aber es ist, ich kann es Ihnen versichern, extrem selten, dass DA jemand es schafft wirklich den Mund zu halten.

Geropp

Ja, das kann ich mir vorstellen.

Lenz

Ja, das juckt ihn unter den Fingern sich da zu zeigen.

Geropp

Herr Lenz, Sie haben im Jahr 2012 den Trainingspreis des BDVT erhalten und zwar für ein sehr interessantes, spannendes Changeprojekt im Klinikum Konstanz. Herr Doktor Zandel hat mich ja auch auf Sie aufmerksam gemacht, weil Sie ihm damals sehr geholfen haben. Die Situation die Sie dort vorfanden, so wie ich es verstanden habe, war ein sehr hoch eskalierter Konflikt innerhalb einer Klinikführung. Vielleicht können sie da ein bisschen was zu sagen. Um was

Wie lassen sich Konflikte erfolgreich lösen?

Interview mit Hans-Jürgen Lenz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast081>



ging es da genau und wie habe sie es hingekriegt, den Konflikt dort zu klären.

Lenz

Okay. Also zunächst muss ich sagen, da eh alles in der Presse stand, kann ich auch offen darüber reden.

Sonst würde das nicht gehen.

Geropp

Das verstehe ich.

Lenz

Ja, aber es kann jeder nachlesen im Südkurier, von daher können wir auch hier in der Tat offen darüber reden. Das war schon außerordentlich, das war schon unglaublich spannend.

Geropp

Wenn ich es richtig verstehe ja auch nicht normal, dass so was veröffentlicht wird. Das war also auch von den Beteiligten eine tolle Sache, dass sie das gemacht haben.

Lenz

Einmal das, dass es auch offen gemacht wurde, aber auch im Vorfeld, als da noch diese kriegerischen Situationen waren, da stand dann eh alles in der Presse, von daher können wir da auch offen drüber reden. Ja, welche Situation haben wir vorgefunden? Zum einen hatten wir einen fristlos entlassenen ärztlichen Direktor und einen ebenfalls entlassenen Geschäftsführer. Dann ein völlig verstrittenes Chefarztgremium, dann ein neuer Geschäftsführer der sogleich demontiert wurde und übelste Beschimpfungen in der Presse über sich ergehen lassen musste. Der neue ärztliche Direktor, der stand ebenfalls sofort im Kreuzfeuer der Kritik und wurde der Lüge bezichtigt. Das Klinikum war zu diesem Zeitpunkt

Wie lassen sich Konflikte erfolgreich lösen?

Interview mit Hans-Jürgen Lenz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast081>



extrem im Minus. Ich glaube 9,4 Millionen im Minus. Das heißt es drohte auch eine Insolvenz. Dann hatten sie einen komplett zurückgetretenen Personalrat, der sich dann wieder geschlossen wählen ließ. Also da kämpfte jeder gegen jeden. Mitarbeiter haben nicht mehr zusammengearbeitet, sondern nur noch gegeneinander. Die Chefärzte untereinander bekämpften sich. Der Personalrat boykottierte alle Entscheidungen, selbst Gehaltserhöhungen. Die Ärzteschaft und das Pflegepersonal führten ebenfalls Kämpfe und das Besondere war, dass dieser Riss nicht nur durch das Klinikum ging, sondern auch durch den Stadtrat, die sich dort bekämpft hatten und durch das Konstanzer Bürgertum. Das zeigte sich daran, dass offene Briefe der Ärzte veröffentlicht wurden, dann gab es Bürger die sich zusammengetan hatten und auch einen offenen Brief geschrieben hatten in der Zeitung. Also das Unangenehme war, alle Interna wurden stets der Presse zugespült. Und dazu gehörte eben Wahres und Unwahres. Es war ein bisschen wie Naher Osten für die Beteiligten dort.

Geropp

So hört sich das an.

Lenz

Ja, ja. Und alle Versuche, die hatten sie schon unternommen, diese Streitereien aufzulösen, waren allesamt gescheitert. Und es ging nur noch darum dem Anderen immer eins auszuwischen. Ja, wie sind wir gestartet? Im ersten Schritt haben wir natürlich das Commitment der Geschäftsführung und der ärztlichen Direktoren über unser Vorgehen eingeholt und die möglichen Schritte besprochen, denn das braucht es. Also es braucht Entscheider, es braucht solche die was zu sagen haben. Die sagen „okay und da gehen wir jetzt durch“, weil da wird es in so einem Prozess viel Gegenwind geben und viele Intrigen geben und Spielchen geben und da muss man sich gegenseitig vertrauen und sagen „okay, das stehen wir gemeinsam durch.“ Also da braucht es einfach ein gutes Standing, auch wenn die Leute selbst im Konflikt beteiligt sind und das war auch die Besonderheit, die Entscheider waren selbst Konfliktpartei. Und auch die Besonderheit ist dann da, „naja, wer hat uns denn eingekauft? Für wen werden wir denn instrumentalisiert?“ Das immer erst einmal deutlich zu

Wie lassen sich Konflikte erfolgreich lösen?

Interview mit Hans-Jürgen Lenz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast081>



machen, dass wir für alle da sind, auch wenn die Klinikleitung das jetzt bezahlt, das glaubt am Anfang erstmal keiner. Das ist die Integrität die man trotzdem sich bewahren muss und da brauch es einfach die Zeit und den Auftritt und die Erfolge, die man dann miteinander nachhause fährt, zu sehen „Hoppla, die meinen es wirklich ernst“ und das ist uns gelungen. Also diese Entscheider müssen dann, und da fordern wir die auch, exemplarisch Wahrhaftigkeit vorleben und sich zeigen. Sie müssen in Vorleistung gehen, müssen BEREIT sein sich zu zeigen, sie müssen auch bereit sein sich zu hinterfragen und auch hinterfragen zu lassen. Also darauf bereiten wir sie vor. Denn dann zuzumachen, „nein, das höre ich mir doch nicht an“ oder „das tue ich mir doch nicht an“ und aufzustehen und rauszugehen, das geht nicht. Diese Versprechen die wurden alle abgegeben.

Geropp

Das heißt, wenn ich Sie richtig verstehe, haben Sie mit jedem Einzelnen dann vorher Gespräche geführt? Oder war das in der Gruppe?

Lenz

Ja, wir haben mit den ärztlichen Dire-/ das sind DREI ärztliche Direktoren. Es gibt einen Leiter, eben den Herrn Doktor Zandl und dann mit dem Geschäftsführer, mit denen haben wir einzeln und als Gruppe gesprochen. Und wir haben auch einzeln mit, dann später, mit anderen Chefärzten gesprochen, auch mit dem Personalrat, auch einzeln gesprochen, um das Feld vorzubereiten für die gemeinsamen Gruppenveranstaltungen. Also das Thema war letztlich aufzuzeigen, den NUTZEN der Wirtschaftlichkeit und den Nutzen das man hier wieder friedvoll miteinander umgeht, ist ja auch eigentlich einfach gewesen, denn die Aufgabe eines Arztes ist ja im Grunde genommen als Heiler unterwegs zu sein und nicht um den anderen Menschen das Leben schwer zu machen. Ob ich da Pflegekraft bin oder Personalrat bin, spielt da eigentlich keine Rolle. Es geht darum, Sie sind hier in einem Klinikum und sind hier tätig und möchten doch zum Gelingen des großen Ganzen etwas beitragen. Und dass dann nicht auf dem Grabstein steht „er hat toll für die Kriegsführung beigetragen“, so möchte doch keiner gehen.

Wie lassen sich Konflikte erfolgreich lösen?

Interview mit Hans-Jürgen Lenz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast081>



Also unsere Hauptaufgabe war die Herzen wieder zu öffnen, die Menschen daran zu erinnern, dass ihr Geburtsrecht das Glück und Lebensfreude beinhaltet und dass dieses Leid, was wir hier vorfinden, hausgemacht ist und der große Vorteil, es kann auch wieder verändert werden. Sind ja zwei Möglichkeiten warum Menschen sich ändern. Zum einen weil sie extrem leiden oder weil sie etwas visionär, wunderbares vor Augen haben. In dem Fall hatten wir das Glück, die haben gelitten, diese Menschen, und haben gesehen „Mensch, wir können hier auch was großartiges für den Heger-Bodensee-Kreis leisten. So und dann ging es mal langsam los und im ersten Klärungshilfe-Workshop haben wir dann alle Chefärzte, warten Sie, die Verwaltungsleitung, die Pflegedirektorin, den Chefapotheker zusammengeführt. Die Gruppe hatte damals den Geist von Heiligenberg, also an diesem Ort hat es stattgefunden.

Geropp

Der Workshop?

Lenz

Ja, der Workshop. Es ist also tatsächlich gelungen einen Geist, einen Spirit hervorzurufen, wo die Herzen aufgingen, der Raum geöffnet wurde und diese Methode der Klärungshilfe sieht eben schon auch diese Radikalität vor. Also radikal WÜRDEVOLL offen zu sein. Ein Blick in die Vergangenheit zu werfen und die Verletzungen und alle diese miesen Handlungen die da waren anzusprechen, dann zu WÜRDIGEN, also auch draufzuschauen und dass jeder Gelegenheit hatte auch so seine Sichtweise darzulegen. Und diesen Raum der Vertrautheit, in dem dann alle Beteiligten diese bisherigen Emotionen und Kränkungen ansprechen können, den Platz dafür zu bieten, dass ist, Gott sei Dank, gelungen. Und da wo die Beteiligten es nicht selbst können, da kommt eben die wie eben besprochene Methode, das Doppeln, dass wir dann uns einfühlen, hinspüren und Formulierungen und Wertungen und Gefühle anstatt des Beteiligten selbst ausdrücken und immer wieder fragen „ja stimmt das? Passt das so?“ Also dass wir diese Wut und Empörungen, wir machen uns zum Sprachrohr der Beteiligten, allparteilich, sowohl für jenen als auch jenen und sprechen das aus was eh im Raum ist, was

Wie lassen sich Konflikte erfolgreich lösen?

Interview mit Hans-Jürgen Lenz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast081>



eh alle spüren.

Geropp

Ich meine, wenn eine Situation so verfahren ist, also so ein Kriegszustand quasi herrscht, dann braucht das doch wahrscheinlich mehr als nur einen Workshop jetzt, um das zu öffnen und in die richtige Richtung zu laufen, oder?

Lenz

Ja, das ist klar. Aber lassen Sie mich noch zwei Sätze dazu sagen. Das Thema ist, dass Wahrheit heilt. Wahrheit heilt und Wahrheit lässt Menschen wachsen. Und die Hauptaufgabe ist in den Workshops, dass ist klar, dass das nicht in einem geht, sonst hätten wir gleich schon den Nobelpreis, den Friedensnobelpreis, das braucht etwas mehr Zeit. Also die Beteiligten in den Dialog der Wahrheit zu führen, bis wirklich alles offengelegt ist, da zeigt sich dann auch, dass zum Teil Missverständnisse entstanden sind, aber es zeigen sich auch die tiefer liegenden Konflikte und dann den Beteiligten zu helfen sich zu entschuldigen und dem anderen wieder die Hand zur Kooperation zu reichen und den Vorteil der Kooperationsphilosophie zu verstehen, zu erfassen, das ist gelungen. Also Ihre Frage mit dem „langt da ein Workshop?“, nein. Wir haben mehrere. Drei Workshops nur mit den Chefärzten gemacht, dann mit dem Personalrat selbst, dann mit dem Personalraten der Klinikleitungen, dann mit den Oberärzten, dann mit den Stationsleitungen, mit den Stationsleitungen und den Chefärzten UND den Oberärzten, also wir haben dann alle miteinander wiederum vernetzt und verbunden und in diesen Workshops, das ging über zweieinhalb Jahre, wurden alle diese Themen, Probleme auf den Tisch gebracht und auch die Maßnahmen die beschlossen wurden, wurden auch durchgeführt. Auch Methoden haben wir vermittelt, wie man denn Maßnahmen umsetzen kann, wie man Probleme definieren und wie man zu Handlungen kommen kann.

Wie lassen sich Konflikte erfolgreich lösen?

Interview mit Hans-Jürgen Lenz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast081>



Geropp

Vielleicht erzählen Sie noch kurz was dann nach, also im Laufe dieser zweieinhalb Jahre, passiert ist. Wie hat sich die Situation verändert?

Lenz

Also was wir heute sehen können oder was wir da sehen konnten, ist zwar, dass zum einen das Klinikum aus den Schlagzeilen herausgekommen ist. Das war schon mal wichtig. Die Presse wurde nicht mehr gefüttert. Die Beteiligten haben sich tatsächlich alle daran gehalten. Die Wirtschaftlichkeit, das heißt die drohende Insolvenz, wurde abgewendet, indem wirklich auch miteinander kooperiert wurde und ich meine die (unv. #00:30:44#) Punkte, also der Maßstab für das, wie wirtschaftlich ist ein Klinikum und haben wir genügend Einnahmen beutet ja auch wenn der Kunde, der Patient, außerhalb liest was da in diesem Klinikum vorgeht, da ist ja kein Vertrauen da. Das heißt, das Vertrauen zu den Bürgern wurde allmählich wieder aufgebaut. Also alleine schon dadurch, dass wenigstens jetzt aufgehört wurde, dass da Informationen, negative Informationen, nach außen gekommen sind. Es ist auch, wie die Beteiligten bestätigt haben, eine wirklich neue Kooperationskultur entstanden. Es war wie ein extremes Gewitter, ein Hurricane, der da durchgezogen ist und dann haben wir miteinander aufgeräumt. Wirklich miteinander, ganz mutig waren da die Menschen auch, in der Not auch, der Verzweiflung, wirklich auch alles betrachtet und sich da eingelassen und da ist diese Kultur entstanden von Leichtigkeit, auch neue Konflikte die entstanden wurden immer sofort mit den vermittelten Methoden gelöst.

Geropp

Ein toller Erfolg, so was in der Art zu verändern. Das ist schon eine faszinierende Geschichte. Was sind denn aus Ihrer Erfahrung prinzipiell so die häufigsten Fehler, die bei Veränderungen in Organisationen gemacht werden? Gerade wenn Sie von so einem extremen Konflikt herkommen?

Wie lassen sich Konflikte erfolgreich lösen?

Interview mit Hans-Jürgen Lenz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast081>



Lenz

Ja, das beginnt mit einer Grundhaltung die mir aufgefallen ist, jetzt nach 25 Jahren Businesscoach und Trainer. Mitarbeiter sind, muss man ja erstmal vor Augen halten, Bürger die eine Wohnung kaufen, ein Haus kaufen, die Kinder erziehen, die zum Teil Präsidenten in irgendwelchen Vereinen sind, die also voll geschäftsfähig sind, die Urlaube buchen und wieso sollen die, mit ihrer Intelligenz, eigentlich ihre Fähigkeiten beim betreten des Unternehmens abgeben? Das geschieht aber. Es geschieht und es wurde auch oft von ihnen verlangt, dass sie einfach hier nur funktionieren, Erfüllungsgehilfen sind und, tja, agile Unternehmen schenken ihren Mitarbeitern Selbstverantwortung. Sie schenken ihnen Vertrauen. Ja und wenn Sie fragen, „welche Fehler werden denn gemacht bei Veränderungen?“, ist: die Menschen werden einfach nicht mitgenommen. Die werden gar nicht gefragt. Und dieses sie nicht fragen, sie nicht ernst nehmen, sie nicht ins Bewusstsein nehmen, halte ich für einen fatalen Fehler und für eine Hybris, denn das sind voll geschäftsfähige, ein in sich lebender, atmender Organismus. Wir sind alle miteinander verbunden. Alles ist eh Eines, wie kann man da so eine künstliche Trennung herbeiführen? Es werden da am grünen Tisch Entscheidungen getroffen und die Beteiligten bleiben außen vor, das geht nicht. Das ist Vergangenheit, man hat es gesehen, was für ein Desaster das ist bei Stuttgart 21. Auch daraus hat man gelernt. Die Zeit ist anders. Die Menschen sind einfach zu klug um sie als Vollpfosten zu behandeln.

Geropp

Herr Lenz, ich bedanke mich recht herzlich für das Gespräch. Es hat mir unheimlich gut gefallen wie Sie, anhand eines schönen Beispiels, sehr gut erläutert haben wie man auch einen sehr verfahrenen Konflikt lösen kann oder erklären kann.

Lenz

Schön. Ich danke Ihnen für Ihr Interesse. Vielen Dank, Herr Geropp.