

In vielen Kliniken gibt es eine „Hierarchie des Wartens“: Je weiter unten in der Hackordnung ein Arzt angesiedelt ist, desto mehr Zeit verbringt er mit Warten. Doch wer am wenigsten warten muss, hat nur vordergründig gewonnen. Zwar hat er seine eigene Zeit optimiert, dies geschieht aber zulasten des gesamten Zeitbudgets, das er verantwortet.

Beispiel Stationsbesprechung. Der Chefarzt kommt

hen, baut Wut auf. Dies gilt erst recht, wenn der Arzt sicher ist, dass sein Chef weiß, wie sehr er unter Zeitdruck steht – und sich nicht darum schert.

Warten ist aber nicht gleich Warten. Wer warten muss, weil ein Notfall zum Zusammenbruch der Zeitplanung geführt hat, der hat dafür Verständnis – zumal, wenn er den Verspäteten als pünktlich kennt. Schon weniger Verständnis hat, wer wieder einmal auf eine Person

Wer andere des Öfteren auf diese Weise demütigt, schadet der Produktivität der Klinik. Das kleinste Problem wäre noch, wenn sich die Betroffenen beim Betriebsrat oder der Verwaltung beschweren würden. Denn da Krankenhäuser Systeme zum Management von Ausnahmesituationen sind, bieten sie ein so großes Repertoire an Ausreden, dass kein Vorgesetzter um eine unwiderlegbare Erklärung verlegen sein muss.

Doch solche Ausreden haben einen Bumerangeffekt. Gerade weil sie einerseits unwiderlegbar, andererseits aber offenkundig vorgetäuscht sind, lösen sie ein Gefühl von Ohnmacht aus. Dadurch steigert sich die Wut der Betroffenen. Je mehr sich davon anstaut, desto mehr bedarf es eines Überdruckventils. Auf die Dauer bleibt es nicht bei zornigen Diskussionen mit anderen betroffenen Kollegen. Jede Demütigung ruft nach Rache. **Regelmäßige Demütigungen erzeugen „chronifizierte“ Rache: eine Grundhaltung von Rache und Vergeltung.**

Aber was können Mitarbeiter tun, um ihren Vorgesetzten zu schaden? Äußerst ungeschickt wäre es, die Kooperation offen zu verweigern oder eine Blockadehaltung einzunehmen. Viel wirksamer und zugleich sehr viel weniger angreifbar sind verdeckte Racheakte, deren wahre Absicht leicht zu dementieren sind: „Ja, natürlich, da ist mir ein kleiner Fehler unterlaufen, aber das kann in der Hektik des Alltags doch mal vorkommen . . .“

Welchen Kollegen man wie am wirkungsvollsten schädigt, ist dabei eine Typfrage. An einem Perfektionisten rächt man sich am wirksamsten mit kleinen Ungenauigkeiten, an einem Geltungsbedürftigen mit subtilen Signalen von Geringschätzung, an einem Unsicheren mit gelegentlichem Tu-

scheln und Kichern, an einem Ästheten mit kunstvoll drapierten kleinen Hässlichkeiten. Mit ein bisschen Geschick und Ausdauer kann man auf diese Weise jeden Vorgesetzten zur Raserei treiben. Aber solche Racheakte führen in der Regel nicht zu Verhaltensänderungen, sondern zu ohnmächtiger Wut – und zu erneuter Rache. **Etlliche Kliniken sind deshalb in interne Machtkämpfe zwischen den Hierarchieebenen verstrickt, die sie weit mehr Zeit kosten als die viel gescholtene Bürokratie.**

Was tun? Die wichtigste Regel lautet: Wehret den Anfängen! Kleine Entwertungen, wie sie sich in der „Hierarchie des Wartens“ äußern, können sich leicht zu einem explosiven Gemisch zusammenbrauen, das außer Kontrolle gerät. Denn Respekt drückt sich im beruflichen Alltag nicht zuletzt darin aus, wie man mit der Zeit seiner Kollegen umgeht – erst recht, wenn bekannt ist, dass sie unter Druck stehen. Zweitens, wenn es schon brodeln: deeskalieren. Jeder der Beteiligten hat die Macht, es zu unterlassen, weiteres Öl ins Feuer zu gießen. Dies ist nicht einfach, wenn man vor Wut kocht, aber es ist möglich. Gefragt sind hier in erster Linie die oberen Hierarchieebenen. Und: Jedes Feuer erlischt, wenn ihm kein neuer Brennstoff zugeführt wird. (Allerdings sollte man nicht überrascht sein, wenn der Brennstoff, der in der Vergangenheit geliefert wurde, noch für eine ganze Weile reicht.) Im Zweifelsfall ist es ratsam, für diesen Weg fachkundige Unterstützung in Anspruch zu nehmen – nicht als Substitut für eigene Anstrengungen, sondern zur Wirkungsverstärkung. So betont der Konfliktforscher Friedrich Glasl: „Der Weg in die Eskalation ist mit gescheiterten Versöhnungsversuchen gepflastert.“

Winfried Berner

E-Mail: w.berner@umsetzungsberatung.de



Foto: Superbild

Zeitmanagement im Krankenhaus

Versteckte Produktivitätsreserven

„ausnahmsweise“ zehn Minuten zu spät. Da alle anderen Ärzte bereits da sind, kann er direkt loslegen: **zehn Minuten (eigene) Zeit gespart, aber 150 Minuten des gesamten Zeitbudgets vergeudet.** Nur bei einer engen Betrachtung lässt sich das als Erfolg verbuchen. Schlimmer noch: Wer regelmäßig erleben muss, dass Vorgesetzte geringschätzig mit der eigenen knappen Zeit umge-

wartet, die chronisch unpünktlich und schlecht organisiert ist. Echte Wut aber wird ausgelöst, wenn jemand den Eindruck hat, dass ihn der andere aus reiner Willkür warten lässt – etwa, um seine besondere Wichtigkeit zu demonstrieren, oder um dem (unter Zeitdruck) Wartenden seine hierarchische (oder gar menschliche?) Höherwertigkeit vor Augen zu führen.