Kurztext für Kader- und andere Ärzte mit knappem Zeitbudget

Widerstand

Allzu grosse Widerstände sollte man besser nicht ignorieren.

Richard O. Binswanger

Damit ist der Widerstand im eigenen Team gemeint. Teams wollen gut geführt sein, Veränderungen aber sind unbeliebt. So kommt es zum Widerstand, sobald Sie etwas Neues vorschlagen.

Immer die Gleichen

Es sind immer die Gleichen, die Widerstand leisten, das ist richtig. Die Mehrheit schweigt und wartet. Das heisst nicht, dass sie die Neuerung ablehnt. Sie übt sich in Solidarität.

Von den Gleichen gibt es zwei Kategorien: die Positiven und die Negativen. Den Positiven geht es um die Sache. Sie finden den Vorschlag falsch, das Hergebrachte in Ordnung oder haben eine bessere Alternative. Die Auseinandersetzung mit ihnen führt zur optimalen Lösung. Sie ist unabdingbar notwendig. Die Negativen sind oft gestandene Berufsleute, die vielleicht weniger gut im Team integriert sind. Sie sind eventuell nicht ganz so gut wie die andern oder sie stören durch ihr Verhalten, stehen in persönlichen Konflikten. Manchmal haben sie auch Angst. Mit ihnen lohnt sich die Auseinandersetzung besonders. Ihr Verhalten kann ein Hilferuf sein, der gehört und beantwortet werden muss.

Energie

Im Widerstand stecken Emotionen und Energie. Sie sind hilfreich, es gilt sie zu nutzen. Die scheinbar Unbeteiligten werden stimuliert. Sie beginnen mitzudenken und vertiefen sich in die Streitsache. Wenn der Entscheid gefallen ist, lässt sich so die Veränderung einfacher umsetzen. Niemandem muss man sie mehr erklären.

Bedenken

Widerstand löst Bedenken aus. Sie fragen sich, ob Sie mit ihrem Vorschlag richtig liegen, ob Sie die Sache nicht überziehen, ob Sie den Rückhalt in Ihrem Team verlieren. Sie schwanken zwischen Durchsetzen und Rückzug. Vielleicht warten Sie ab, was nicht das schlechteste Vorgehen ist. Nur darf dies nicht zu lang dauern. Sie bekommen auch von niemandem Hilfe, Sie müssen den Konflikt mit sich selbst austragen.

Der Entscheid

Schliesslich haben Sie sich zum Entscheid durchgerungen. Setzen sich durch. Und sind erstaunt, wie einfach es geht. Ein Beispiel: In der Radiologie in Münsterlingen diskutierten wir monatelang über die Ausweitung der Kompetenzen und Verantwortung der MTRA zum Abschluss komplexer radiologischer Untersuchungen. Sie sollten selbst entscheiden, ohne einen Arzt fragen zu müssen. Es ging hoch her. Bis zum Beschluss, die Neuerung einzuführen. Kein Problem, der Übergang ging reibungslos, es war schon so viel darüber geredet worden. Es gab nicht mehr Recalls als vorher. Die MTRA fühlten sich aufgewertet. Gingen aufrechter. Und einige Schweiger sagten, sie hätten die Änderung von Anfang an begrüsst, sich aber nicht getraut, dies offenzulegen.

Vorsicht

Die Vorsicht gebietet allerdings, mit dem Misslingen zu rechnen, das immer eintreten kann. Sie müssen dann Ihren Beschuss rückgängig machen, je früher, desto besser. Obwohl dies für Sie hart ist und Sie unter der Blösse leiden, die Sie sich gegeben haben. Ihr Umfeld aber akzeptiert, dass Sie sich geirrt haben, und das besonders, wenn Sie dazu stehen.

Korrespondenz:
Dr. med. Richard O. Binswanger
Radiologie und Nuklearmedizin FMH
Führungsschule Bodensee
Münsterlingen
Oberer Seeweg 9
CH-8597 Landschlacht

r.binswanger@bluewin.ch

www.fsb-spital.ch