

CO-MEDIATION

Von der Opfer-Täter-Rolle zum aktiven Problemlöser

Fragt man Personalverantwortliche nach angewandten Methoden zur Teamentwicklung und Konfliktbegleitung, gehören Coachings und Supervisionen zum Standard. Mediation hingegen setzt sich in der Branche nur langsam durch. Ein auf Pflegeeinrichtungen spezialisiertes Mediatorenteam gibt Ein- und Ausblicke.

Nicht selten werden Führungskräfte, Pflegekräfte oder sogar komplette Teams über Jahre hinweg mit Coachings und/oder Supervisionen begleitet – mit hohem zeitlichem und finanziellem Aufwand. Der Nutzen wird jedoch nicht immer hinterfragt. Denn trotz des hohen Inputs bleibt der erwartete Erfolg teilweise aus. So verlieren die Einrichtungen immer wieder gute Mitarbeiter, weil sich Konflikte nicht lösen lassen. Und akute, virulente Konflikte, wie z.B. zwischenmenschliche Probleme in einem Team, interkulturelle Konflikte, Schnittstellenproblematiken, Interessenkollisionen („wir und die da oben“), Angehörige versus Mitarbeiter sind nicht so selten.

In solchen Situationen kann es sich lohnen, eine Mediation zu erwägen. Ziel ist es hierbei, die eigentlichen, oft verborgenen Konflikte anzugehen und praxismgerechte Lösungen in einem zeitlich begrenzten Rahmen zu erarbeiten. Doch warum ist die Hürde, einen Mediator zu beauftragen, in der Praxis manchmal so hoch? Im Interview mit *HCM* gehen Jörg Treiber und Ingrid Münzer-Stahl dieser Frage auf den Grund und sie erläutern anhand eines konkreten Falls beispielhaft den Prozess einer Mediation und die Kosten, die dafür anfallen.

HCM: Herr Treiber, warum ist Mediation in der Pflegebranche noch nicht so etabliert wie in anderen Bereichen?

Treiber: Das hat ganz individuelle Gründe. Wer z.B. ungelöste Konflikte im Haus als eigenes Versagen sieht, möchte sich nicht „die Blöße geben“, Unterstützung von außen zu holen. Es gibt auch Vorbehalte, dass sensible Informationen nach



PORTRÄTS

Jörg Treiber und Ingrid Münzer-Stahl

- Diplom-Pflegewirt Jörg Treiber, Leiter des Pflegezentrums Bethanien in Stuttgart-Möhringen, ist freiberuflicher Wirtschaftsmediator in der Brückenbauer Stuttgart GbR.
- Diplom-Betriebswirtin Ingrid Münzer-Stahl, PE-Mitarbeiterin der Evangelischen Heimstiftung GmbH und freiberufliche Wirtschaftsmediatorin in der Brückenbauer Stuttgart GbR.
- **Kontakt:** Die Brückenbauer Stuttgart GbR in Stuttgart, kontakt@die-brueckenbauer-stuttgart.de, www.die-brueckenbauer-stuttgart.de

außen gelangen oder hohe Kosten in einem langatmigen Prozess mit zahllosen Problemschleifen entstehen. Oft wird eine Mediation einfach auch nicht in Erwägung gezogen, weil man hofft, dass sich der Konflikt schon irgendwie von selbst löst, oder weil man mit der Methode noch keine Erfahrungen gesammelt hat.

HCM: Frau Münzer-Stahl, wie gehen Sie mit derartigen Vorbehalten um?

Münzer-Stahl: Konflikte sind ja grundsätzlich nichts Schlechtes, sondern können wichtige Veränderungsprozesse anstoßen. Wichtig ist deshalb ein offener Umgang mit diesen. Manche verfahrenen Situationen kann man aber nur mit-

hilfe eines neutralen Dritten klären. Das hat nichts mit Versagen in der Führungsrolle zu tun. Zum Thema Geheimhaltung: Alle Beteiligten sind nach dem Mediationsgesetz zur Verschwiegenheit verpflichtet. Keine Information darf den Raum verlassen, wenn nicht alle einverstanden sind. In der Regel sind das eine anonymisierte Mitteilung an die Leitung über den Prozessfortschritt und eine Offenlegung der Abschlussvereinbarung.

HCM: Von der Theorie in die Praxis: Können Sie uns anhand eines konkreten Falles kurz den Ablauf einer Mediation erläutern?

Treiber: In der Verwaltung eines Altenhilfeträgers war Sand im Getriebe. Es gab schlechte Stimmung. Der Konflikt schaukelte sich hoch, es fielen verletzende Worte und plötzlich standen Eigenkündigungen zweier Mitarbeiter im Raum. Effektives Arbeiten war unter diesen Bedingungen nicht mehr möglich. Was also tun? Die Mitarbeiter ziehen lassen und die Stellen einfach neu ausschreiben? Hoffen, dass sie es sich noch einmal anders überlegen? Coachings und Supervisionen konnten in dieser Situation keine Abhilfe schaffen. In einem kostenfreien Vorgespräch kamen wir mit den Verantwortlichen zu dem Ergebnis, dass sich hier eine Mediation eignet. Die Betroffenen stimmten zu, an der Mediation teilzunehmen. Wir haben vor Ort in verschiedenen Gruppenkonstellationen und in parallelen Einzelgesprächen an der Konfliktlösung gearbeitet. Die Treffen waren verbindlich. Es gab ein Protokoll und der Auftraggeber, in diesem Fall die Einrichtungsleitung, wurde anonymisiert über den Fortschritt informiert.

HCM: Und wie ging der Fall aus?

Münzer-Stahl: Die Medianten haben gemeinsam Lösungsoptionen erarbeitet, die auch die Einrichtungsleitung positiv bewertete. Es kam zur Abschlussvereinbarung, die bindenden Charakter hatte. Daraufhin erfolgte eine Anpassung der Strukturen, Aufgaben und internen Abläufe. Alle gingen als Gewinner aus dem Prozess. Es gab eine Schlussrechnung und nach drei Monaten ein telefonisches



DER ABLAUF ... einer Mediation

Nach einem in der Regel kostenlosen Vorgespräch zur Klärung der Eignung des Falls für eine Mediation führen die Mediatoren nach einer vorgegebenen Struktur durch den Prozess.

1. Einführung und Arbeitsbündnis: Information über den Ablauf, die Grundprinzipien und Gesprächsregeln der Mediation.
2. Bestandsaufnahme: Darstellung der unterschiedlichen Sichtweisen und Festlegung der zu regelnden Themen.
3. Klärung der Hintergründe: Herausarbeitung der individuellen Motive und Interessen, die hinter dem Konflikt stehen; Aufbau von Verständnis für die Sichtweisen des anderen.
4. Erarbeitung von Lösungsoptionen: Sammlung von Lösungsideen, Bewertung und Prüfung hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit.
5. Einigung und Abschlussvereinbarung: Erarbeitung und Unterzeichnung einer schriftlichen Vereinbarung, ggf. nach anwaltlicher Überprüfung.

Feedbackgespräch. Weitere Sitzungen waren nicht mehr notwendig. Das Team hat sich selbst als Lösungsgeber entdeckt. Der externe Input war beendet – und das bei einem zeitlich begrenzten Aufwand.

HCM: Herr Treiber, wie beurteilen Sie als Pflegeheimleiter das Kosten-Nutzen-Verhältnis?

Treiber: Mediation ist ein lösungsorientiertes Verfahren nach einer vorgegebenen, straffen Struktur mit dem Ziel einer konkreten Abschlussvereinbarung. Vorfälle in der Vergangenheit werden nur so weit miteinbezogen, wie dies zur Konfliktklärung notwendig ist. Die Mediatoren führen die Medianten aus der Opfer-Täter-Rolle in die Rolle des aktiven Problemlösers heraus. Das beschleunigt den Prozess, fördert die Mitarbeiterzufriedenheit und macht meiner Ansicht nach Mediation zu einem wirtschaftlichen Verfahren.

Münzer-Stahl: Erwägt man alternativ erst einmal abzuwarten, empfiehlt sich ein Blick auf die Kosten, die durch ungeklärte Konflikte entstehen können. Hierzu zählen beispielsweise Krankheitsfehlzeiten, Verringerung der Arbeitseffizienz, Abfindungen, Prozesskosten und Personalbeschaffungsmaßnahmen. Kritisch wird es v.a. dann, wenn wegen Personalmangels nicht alle Betten belegt werden können. Das kann einen schnell an die Grenzen der Rentabilität bringen.

HCM: Herr Treiber, was hat die Mediation im von Ihnen beschriebenen Beispiel gekostet?

Treiber: Die Gesamtkosten für den Auftraggeber beliefen sich auf insgesamt rund 6.500 Euro. Der Einsatz der Co-Mediatoren hat dabei rund 5.000 Euro gekostet. Zusätzlich sind rund 1.500 Euro für die ausgefallene Arbeitszeit anzusetzen (25 Stunden pro Mediant bei einem AG-Brutto von circa 30 Euro), wobei die Mediationsphasen drei bis fünf (siehe Kasten) auch als produktive Arbeitszeit gewertet werden können. Die Alternative zur Mediation wären zwei Kündigungen gewesen, Ausschreibungskosten, Einarbeitungszeiten und das Risiko, überhaupt jemand Passendes zu finden.



HCM: Sie arbeiten als Co-Mediatoren, führen Mediationen also gemeinsam durch?

Münzer-Stahl: Ja. Die gemeinsame Arbeit bereichert und beschleunigt den Mediationsprozess. Durch unsere unterschiedlichen Feldkompetenzen, Erfahrungen, Geschlechter, Stile und Handwerkszeuge können wir einen Fall umfassend reflektieren und situationsgerecht bearbeiten. Während der eine mit den Medianden im Gespräch ist, visualisiert der andere am Flip. Bei Bedarf können wir ganze Teams miteinbeziehen oder parallel in Einzelsitzungen oder Kleingruppen arbeiten. Das ermöglicht effektive Deeskalation und spart Zeit.

HCM: Warum haben Sie sich auf soziale Einrichtungen spezialisiert?

Münzer-Stahl: Wir kennen die typischen Konfliktsituationen in den Pflegeeinrichtungen aus der eigenen Berufspraxis. Dadurch können wir komplexe Zusammenhänge schnell erfassen, gezielt weiterführende Fragen stellen, die Gesetzeskonformität möglicher Lösungsansätze beurteilen und somit den Prozess der Lösungsfindung zielfüh-

„Wenn keine offene Kommunikation mehr möglich ist, kann eine Mediation in wenigen Sitzungen zu einer nachhaltigen Lösung führen.“

INGRID MÜNZER-STAHL

rend vorantreiben. Wir bieten unsere Leistung grundsätzlich allen Interessenten an. In der Pflegebranche sind wir aber nicht nur beruflich zu Hause, sondern sehen in Zeiten des Personalnotstands auch besonderen Unterstützungsbedarf.

HCM: Herr Treiber, mit Blick auf den sich weiter verschärfenden Personalmangel: Wird sich Mediation bald auch in der Pflege etabliert haben?

Treiber: Fachkräfte insbesondere im Gesundheitswesen sind rar und Konflikte sind nach innen und außen schädlich. Für mich ist die Mediation eine effektive Methode. Ein wirtschaftlicher Lösungsansatz, der juristische Auseinandersetzungen verhindern kann und den Konfliktparteien sowie dem Träger eine Win-win-Situation verschafft. Weil die Medianden die Lösungen selber erarbeiten, gehen sie gestärkt aus dem Prozess und übernehmen selbst die Verantwortung für die Umsetzung der verbindlichen Abschlussvereinbarung. Das ist die beste Basis für den Erfolg. Daher bin ich fest davon überzeugt, dass die Mediation neben Einzel-/Gruppencoachings sowie Supervisionen auch in der Gesundheits- und Pflegebranche bald Fuß fassen wird.

Die Fragen stellte Ivonne Rammoser.



Die Pflege im Fokus

Mit rund 200 Ausstellern und dem begleitenden Fachkongress ist die PFLEGE PLUS 2018 die wichtigste Branchenveranstaltung für Management und Fachpersonal in Süddeutschland. Erleben Sie Innovationen, Trends und Lösungen für die Aufgaben von heute und morgen, profitieren Sie vom Austausch mit anderen Experten und sammeln Sie gleichzeitig wichtige Fortbildungspunkte.

Parallel findet der 81. Deutsche Fürsorgetag unter dem Motto Zusammenhalt stärken – Vielfalt gestalten statt.

Top-Themen 2018

Digitalisierung in der Pflege / PSG II und III / Personalmanagement / Palliative Care / Rehabilitative Pflege / Betriebliches Gesundheitsmanagement

www.pflegeplus-messe.de #pflegeplus18

15. – 17. MAI 2018
MESSE STUTTGART