

Was kann Mediation?

Hilfe zur Konfliktlösung Pflegekräfte sind häufig mit Leidenschaft bei der Sache, sie wollen Kranken helfen. Natürlich kommt es auch unter ihnen zu Spannungen. Ursache dafür sind nicht selten zwischenmenschliche Störfaktoren. Was ist zu tun, wenn Konflikte eskalieren?

Manchmal stimmt einfach die Chemie innerhalb eines Pflegeteams nicht. Es ist eine Binsenweisheit, dass nicht jeder jeden gleichermaßen leiden kann. Ein anderes Mal fehlt es vielleicht an der notwendigen Wertschätzung. Oft wird von der Pflege beklagt, dass es so gut wie nie ein Lob gebe, trotz guter und regelmäßig überobligatorischer Arbeitsleistung. Und auch nach der ersten Corona-Welle und einem von allen anerkannten riesengroßen Einsatz der Pflege gab es zwar Lob durch Applaus, indessen kaufen kann man sich davon nichts. Eine sich auch in Geld wiederpiegelnde Honorierung wurde und wird von den Pflegekräften zu Recht erwartet, doch eine Selbstverständlichkeit ist diese Form der Wertschätzung wie auch das einfache Lob längst nicht. Was wir durch Corona im Großen beobachten konnten, da es auch in den Medien publik wurde, passiert im Kleinen tagtäglich im Alltag der Pflege. Darüber wird kaum bis gar nicht gesprochen, Unzufriedenheiten stauen sich auf, bis plötzlich ein Konflikt ausbricht.

Und passiert dann auch noch ein Fehler, wird der Schuldige regelrecht an den Pranger gestellt. Personen in einer Vorgesetztenfunktion haben nicht immer die erforderliche Empathie in die Wiege gelegt bekommen. Die fachlich beste Pflegekraft muss nicht zugleich die optimale Vorgesetzte sein. Darüber hinaus unterliegen Führungskräfte eigenen Zwängen. Bisweilen befinden sie sich in einer Sandwichposition – hierarchisch über ihnen stehendes Personal verlangt die Umsetzung kostensenkender und anderer Maßnahmen, die ihnen nachgeordneten Kräfte machen Defizite wie Arbeitsüberlastung und unzureichende Ausstattung mit Ressourcen aller Art geltend und lehnen manche Maßnahme ab – ein nahezu unlösbares Dilemma. Der Ton auf allen Ebenen wird dann rauer, die Unzufriedenheit steigt, der Konflikt ist im Entstehen.

Die Eskalation eines Konflikts

Bisweilen führen derartige Konstellationen zu einer dauerhaften Anspannung, das Miteinander wird toxisch. Pflegedienst- und Stationsleitungen, das mittlere Pflegemanagement, aber auch Praxisanleitungen stoßen dann an ihre Grenzen. Die mancherorts praktizierte Supervision zum Zwecke der Früherkennung aufkeimender Aversionen kostet Geld und erscheint mittlerweile etlichen als ein veraltetes Modell. Nicht selten setzt man die Hoffnung auf eine selbstständige Klärung von Spannungen, gewissermaßen sollen sich Selbstheilungskräfte auswirken. Doch gelingt dies in nur wenigen Fällen und stattdessen fällt das Kind buchstäblich in den

Brunnen. Das Miteinander ist vergiftet, die Arbeitsfreude schwindet und die Spannungen schaukeln sich bis hin zu Mobbing-Praktiken hoch. Hier wird oft nur noch ein Externer helfen können.

Mediation als Hilfestellung

Seit einigen Jahren wird deswegen vermehrt zur Methode der Mediation als Konfliktlösungsmodell gegriffen. Auch die häufig mehr auf Selbstdarstellung statt auf eine echte Interessenvertretung gerichteten (Berufs-)Verbände haben inzwischen die Mediation im Gesundheitswesen als besonderen Bereich für sich gewinnbringend erkannt, eigene Gruppen auf Verbandsebene werden abgespalten, die sich dieser besonderen Problematik annehmen sollen. Die Mehrzahl der Prinzipien der Mediation sind jedoch mit gewissen Modifikationen auf alle Bereiche eines menschlichen Konflikts anwendbar. Die Mediation im Gesundheitswesen ist kein wirklicher neuer Zweig, gleichwohl ist es von Vorteil, wenn sich der Mediator im Alltag der Pflegekräfte auskennt. Der Klinikalltag, die Hektik in einer Arztpraxis, in der ambulanten Pflege oder auch im Altenheim stellen nicht selten ein eigenes Biotop dar, dass sich von anderen beruflichen Betätigungen durchaus unterscheidet. Gerade in der Pflege ist ein Miteinander in einem Team unabdingbar, damit die Arbeit bewältigt werden kann und die Patientensicherheit als oberstes Gebot nicht auf der Strecke bleibt.



Die Mediation kann ein wirksames Mittel zur Lösung von Konflikten in Pflegeteams sein.

Vieles liegt unter der Oberfläche

Immer wieder geht es also darum, die Bedürfnisse der Beteiligten herauszuarbeiten, die meist gegenseitigen Verletzungen zu lokalisieren und sich dann mit dem notwendigen Wundmanagement zu beschäftigen. Nicht jeder traut sich, sofort oder generell offen das anzusprechen, was ihn eigentlich belastet. In der Mediation wird gerne das „Eisbergmodell“ herangezogen: Erfahrungsgemäß sind nur sehr wenige Verhaltensweisen, Reaktionen und Standpunkte der Konfliktparteien für das Gegenüber und zum Teil auch für Dritte ohne weiteres erkennbar, liegen somit über der Wasseroberfläche. Die Masse eines Eisberges befindet sich jedoch unter Wasser – doch genau hier sind die eigentlichen Verletzungen, die Gründe für eine Unzufriedenheit mit bestimmten Gegebenheiten zu finden. Vielfach wissen die Betroffenen selbst nicht, was dort unten alles zu finden ist. Menschen versuchen, Unangenehmes zu verdrängen oder wollen manches gar nicht wahrhaben. Alternative Wahrheiten werden erfunden, eine Selbstreflexion fällt schwer, auch aus Angst, eigene Defizite aufdecken zu können. Möglicherweise könnten die anderen gar nicht alleine Schuld haben, dann müsste man eigene Fehler eingestehen und bestenfalls an sich selbst arbeiten. Das erscheint unbequem.

Mediatoren sind kraft ihrer Ausbildung in der Lage, diese nicht sofort sichtbaren Unzulänglichkeiten aufzuspüren – sie tauchen hinunter und erarbeiten mit den Medianten Lösungswege für eine möglichst harmonische Zukunft. Durch gekonnte und von Empathie geprägte Fragetechniken werden die Beteiligten in die Lage versetzt, sich zu öffnen und ihre Befindlichkeiten und Bedürfnisse zu offenbaren – bei bereits sehr intensiv ausgeprägten Konflikten in Einzelgesprächen mit dem Mediator, bei Konflikten im Anfangsstadium auch von Beginn an zusammen mit der „Gegenseite“. Gewaltfreie Kommunikation und die Achtung des anderen wird dabei geübt, den anderen trotz aller Vorbehalte ausreden lassen, Sichtweisen gegenüber zu stellen, dies und mehr führt zu mehr Respekt voreinander und zur Bereitschaft, den Konflikt beizulegen. Systemische Elemente wie eine Aufstellung des Kollegiums können Aufschluss geben über die dem Einzelnen oft gar nicht bewussten Aspekte.

Oberstes Gebot: Verschwiegenheit

In gemeinsamen Gesprächen der Konfliktpartner unter Anleitung des Mediators wird schließlich eine einvernehmliche Strategie für ein besseres Morgen entwickelt. Dies geht aber meist weit über eine bloße Teamentwicklung hinaus. Denn während letztere nur eine Art Coaching darstellt, ist die Mediation wesentlich weitergehend – neben der absoluten Freiwilligkeit der Teilnahme ist eines der zentralen Merkmale der Mediation die Verschwiegenheit. Die Medianten können und sollen endlich offen über alles sprechen, was sie belastet. Diese Gesprächsinhalte bleiben gegenüber Nicht-Beteiligten geheim. Auch der Auftraggeber, welches regelmäßig der Arbeitgeber sein wird, wird nichts über den Inhalt der Mediation erfahren, obwohl er dafür bezahlen muss. Aber sein Ziel muss ja auch die Befriedung sein, damit die Arbeit wieder reibungslos über die Bühne geht und sein Personal mit den Arbeitsbedingungen zufrieden ist. Der Grund für Unstimmigkeiten hat für ihn zweitrangig zu sein, solange er nicht selbst aktiv etwas zu einer Verbesserung beitragen kann.

Insbesondere aber dürfen sich keine arbeitsrechtlichen Konsequenzen aus einer Mediation ergeben. Auch wenn sich ein Mediant noch so negativ über eine ihm vorgesetzte Person äußern sollte, möglicherweise sogar anfangs beleidigend werden könnte, darf dies nie zu Sanktionen wie einer Abmahnung oder gar Kündigung führen. Ganz im Gegenteil, die Mediation beruht ja gerade darauf, dass die Beteiligten sich frei äußern, dass der Eisberg bis in seine tiefste Tiefe hin untersucht wird. Denn erst dann ist der Weg frei für eine einvernehmliche Lösung, die die Konfliktparteien unter Anleitung des Mediators erarbeiten.

Erfolgversprechender Ansatz

Weit mehr als drei Viertel aller Mediationen können erfolgreich abgeschlossen werden – und dies mit tragfähigen Ergebnissen für die Beteiligten, weil diese die Lösung selbst erarbeitet haben und deswegen auch dahinterstehen – anders als bei einem Schiedsspruch oder Urteil, wo sich ein (Schieds-)Richter mehr oder weniger anmaßt, das Leben der Konfliktpartner von oben aus zu regeln.

Die Mediation im Gesundheitswesen ist somit das derzeit optimale Verfahren, um Team-Konflikte effektiv zu beseitigen und bei den Pflegekräften wieder ein Mehr an Freude an ihren Aufgaben zu erreichen. Das wiederum sollte das Ziel eines jeden Arbeitgebers sein, auch wenn die Mediation zunächst Kosten verursacht. Je früher der Mediator eingeschaltet wird, je weniger der Konflikt bereits eskaliert ist, desto schneller ist eine Mediation zu bewältigen. Doch leider ist vielen diese Methode der Konfliktbewältigung noch nicht wirklich bekannt oder präsent, und dann wird regelrecht herumgedoktert mit selten nachhaltigem Erfolg. ■

FAZIT

Bei Konflikten innerhalb eines Teams kann die Mediation ein geeignetes Mittel zur Lösung sein.

In gemeinsamen Gesprächen der Konfliktpartner unter Anleitung des Mediators wird eine einvernehmliche Strategie gesucht.

Neben der absoluten Freiwilligkeit der Teilnahme ist eines der zentralen Merkmale der Mediation die Verschwiegenheit.

Schlüsselwörter: Mediation, Team, Konflikt, Eisbergmodell



Ass. jur. Michael Irmeler

Ersbergstraße 16, 72622 Nürtingen
Praxis für Konfliktarbeit und Mediation
Lehrinstitut am Ersberg
mediation@ersberg.de