

Supervision oder Mediation?

Wenn es im beruflichen Umfeld nicht rund läuft Schwierigkeiten können im Pflegealltag an verschiedensten Stellen auftreten. Oft ist dann die Frage, wie man damit umgehen soll. Medizinisch-pflegerische Behandlungsfälle können kompliziert sein, aber auch das Miteinander im Team ist nicht immer einfach.

Gegenseitige Animositäten, mangelnde wertschätzende Kommunikation oder das Beharren auf hierarchischen Strukturen führen im Gesundheitswesen oft zu Konflikten. CIRS, Teambesprechungen, Supervision und Mediation bieten dann Wege zu einer Lösung an. Doch nicht in allen Einrichtungen werden derartige Instrumente gezielt eingesetzt, oft auch deswegen, weil dafür Zeit erforderlich ist, welche gerade im Gesundheitswesen eine der am wenigsten verfügbaren Ressourcen ist.

Andererseits ist es wissenschaftlich erwiesen, dass zufriedene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wesentlich bessere Leistungen erbringen als solche, die sich in ihrem Arbeitsumfeld nicht wirklich wohl fühlen. Der Zeitbedarf für Gespräche – gleich welcher Form – wird also meistens durch eine anschließend erheblich verbesserte Arbeitsweise amortisiert. Nicht unbedingt wird dann schneller oder mehr gearbeitet, aber zuverlässiger und mit weniger Fehleranfälligkeit.

Und im Sinne der Patientensicherheit und der Fehlervermeidung ist gerade das ein Ziel, welches jeder Arbeitgeber im Gesundheitsbereich anstreben sollte.

■ **Die Supervision dient in erster Linie dazu, schon im Vorfeld Konflikte zu erkennen und möglichst bereits im Keim durch geeignete Interventionen zu ersticken.**

CIRS: Critical Incident Reporting System – die Möglichkeit, über eine Online-Plattform anonym kritische Fälle einem Expertenteam zukommen zu lassen, um dann ein Feedback zu bekommen, ist ein Weg, um mit kritischen und in der Lösung unklaren Situationen umzugehen. Der große Vorteil ist, dass man sich nicht outen muss, selbst wenn einem ein Fehler unterlaufen ist, und doch hat man eine Möglichkeit, sich darüber auszutauschen. CIRS ist ein sehr probates Instrument, insbesondere bei Behandlungsfehlern. Bei Schwierigkeiten im Umgang mit Kolleg*innen wird es dagegen wenig hilfreich sein.

Teambesprechungen: Besprechungen einer bestimmten Mitarbeitergruppe gibt es in der Regel fast überall, allerdings oft nur mit

dem Zweck, alle auf dem aktuellen Stand zu halten und Neuigkeiten bekanntzugeben. Häufig wird nicht geplant, regelmäßig komplexere Themen zur Sprache zu bringen. Aber zumindest könnten auch diese Gelegenheiten genutzt werden, um die Frage nach anderen Formaten in den Raum zu stellen, vor allem dann, wenn Konflikte aufkeimen.

Supervision: Eines dieser anderen Formate ist die vielfach verbreitete Supervision. Dabei handelt es sich um interne Besprechungen mit einem größeren Zeitfenster und konkreten Themen, etwa Behandlungsfälle oder auch Unstimmigkeiten innerhalb eines Teams. Damit soll eine Reflexion der Gesamtlage erreicht werden, also auch eine Selbstbetrachtung. Rollen und Aufgaben im Team werden geklärt und bei Bedarf umverteilt.

Hierbei unterscheidet man in die interne und die externe Supervision. Bei der externen Variante wird ein außenstehender Dritter dazugeholt, um eine möglichst neutrale Person an Bord zu haben. Dieser Externe, welches auch ein Mediator sein kann, hat oft einen ganz anderen Blick auf die Unstimmigkeiten und Probleme und ist insbesondere nicht in die Hierarchiestrukturen eingebunden, sodass er wesentlich freier Probleme angeht. Bei der internen Supervision traut sich manch einer nicht, Dinge beim Namen zu nennen, um nicht unangenehm in Erinnerung zu bleiben, um nicht bei den anderen Mitarbeitenden als Art Querulant zu wirken. Manch einer hat sogar Angst um seinen Arbeitsplatz und „schluckt“ das eine oder andere herunter, was aber eben gerade die beschriebene Unzufriedenheit im Beruf immer mehr verstärkt.

Die Supervision soll also in erster Linie dazu dienen, schon im Vorfeld Probleme, Streitigkeiten und Konflikte zu erkennen und nach Möglichkeit bereits im Keim durch geeignete Interventionen zu ersticken oder Lösungsangebote bereitzustellen.

Mediation: In gewisser Weise verwandt mit der externen Supervision ist die Mediation, denn auch hier wird eine außenstehende Person hinzugezogen. Meistens spricht man aber von einer Mediation erst dann, wenn bereits ein echter Konflikt entstanden ist. Gründe für das Entstehen von Konflikten sind vielfältig. Oft ist ein zu langes Zuwarten Grund für einen eskalierenden Konflikt. Für Teambesprechungen oder Supervisionen wurde sich nicht die nötige Zeit genommen. Einige Führungskräfte wollen auch gar nicht mit derartigen Schwierigkeiten konfrontiert werden – es muss all-



Mediation zielt darauf ab, dass die beteiligten Personen selbst und gemeinsam eine für alle tragbare Lösung erarbeiten.

© sturti/Getty Images / iStock (Symbolbild mit Fotomodellen)

les laufen, die Mitarbeitenden bekommen das unter sich hin. Doch gerade da liegt der Denkfehler – Konflikte ohne fremde Hilfe in den Griff zu bekommen, kann gelingen, aber in vielen Fällen funktioniert es eben nicht. Diese Idee manch einer Führungskraft ist vergleichbar mit der Vorstellung, die Selbstheilungskräfte besiegen jede Erkrankung ohne ärztlich-medizinischen Eingriff.

Leider werden aber Konflikte in einem Team gerne tabuisiert – was nicht sein darf, gibt es auch nicht. Je länger aber nur zugeschaut oder sogar weggeschaut wird, desto mehr wächst der Konflikt. Was mit kleinen Sticheleien anfängt, kann sich zu Mobbing und letztlich einem regelrecht vergifteten Arbeitsklima auswachsen, womit eine gelingende Arbeitsleistung mehr als nur erschwert wird. Aber zum Glück gibt es auch in solch toxischen Umfeldern noch Lösungsansätze – eine der zielführendsten, aber leider immer noch viel zu wenig bekannte oder genutzte Methode ist die Mediation. Je nach Eskalationsstufe führt der Mediator mit den betroffenen Teammitgliedern zunächst Einzelgespräche und dann Teamgespräche. Der entscheidende Vorteil dieser Methode ist, dass der Mediator keine Lösungsvorschläge unterbreitet – solche Ideen stoßen oft auf Ablehnung und auf wenig bis keine Akzeptanz. In der verwandten Streitschlichtung wird so gearbeitet, was zum Beispiel bei Tarifaufinandersetzungen zielführend sein kann. Innerhalb eines Teams aber, wo diese Menschen auch künftig ständig aufeinander treffen, zusammenarbeiten und kommunizieren müssen, ist ein Art oberlehrerhaftes Diktat eines Externen meist nur von kurzer Wirkungsdauer. Die Mediation zielt deswegen darauf ab, dass die beteiligten Personen selbst und gemeinsam eine für alle tragbare Lösung erarbeiten. Es läuft regelmäßig auf einen Kompromiss hinaus, in den aber alle Beteiligten einen Beitrag einbringen konnten. Der Mediator hilft nur bei der Findung der Lösung, die dann im Idealfall am Ende schriftlich festgehalten und von allen unterzeichnet wird. Keiner fühlt sich anschließend fremdbestimmt und die Erfahrung mit derartigen Mediationsvereinbarungen zeigt, dass sie wesentlich länger befriedend wirken.

Konfliktpotential unvermeidbar

Konflikte zwischen Menschen sind unvermeidbar, gerade auch im Arbeitsumfeld. Die Zusammensetzung der Teammitglieder ist letztlich ein Zufallsergebnis. Im privaten Umfeld suchen wir uns

Menschen, die uns liegen – Freunde, Bekannte und Partner. Aber fast jeder weiß, schon bei der eigenen Familie und Verwandtschaft ist dies ebenso nicht möglich wie bei den Kollegen und Kolleginnen, mit denen ich zusammenarbeiten muss. Daher kommt es sowohl in verwandtschaftlichen Beziehungen wie eben auch im Arbeitsumfeld zu vielerlei Konflikten. Unterschiedliche Weltanschauungen, religiös, politisch oder anders motiviert, prallen regelrecht aufeinander. Aber auch die Frage der richtigen Arbeitsweise, des Arbeitstempos und viele weitere Dinge bis hin zu dem Umstand, dass eben manches Mal sprichwörtlich die Chemie nicht stimmt, einem das Gegenüber so gar nicht liegt, verursachen Uneinigkeiten. Schubladendenken (Bias), Voreingenommenheit, Gerüchte und mehr vergiften das Miteinander.

Folgen einer Kommunikation nicht immer beherrschbar

Zahlreiche Kommunikationsforscher beschäftigten sich mit dieser Thematik. Vielen bekannt sein dürfte Schulz von Thun und sein Kommunikationsquadrat. Er unterscheidet in Sender und Empfänger bei einer Kommunikation. Derjenige, der dem anderen etwas mitteilen will, sendet mit vier „Schnäbeln“ eine Botschaft, die eben nicht nur eine Sachbotschaft ist, sondern auch die Beziehung der beiden zueinander aufgreift, einen Apell und eine Selbstkundgabe beinhaltet. Derjenige, der diese Botschaft erhält, hört sie seinerseits mit vier Ohren, die ebenfalls diese vier Inhalte aufgreifen. Darin liegt die Gefahr – das Gesendete kommt verzerrt bei dem Empfänger an. Missverständnisse sind programmiert, gerade durch Bias und all den weiteren Faktoren menschlichen Miteinanders. Die Folgen einer jeden Kommunikation sind daher nicht immer beherrschbar. Aber wenn dann Missverständnisse, Befindlichkeiten und mehr nicht offen angesprochen werden, beginnt oft der Konflikt. Mit zunehmender Dauer wird er immer mehr eskalieren.

Möglichst früh intervenieren

Ein anderer Forscher, Friedrich Glasl, hat dazu ein Phasenmodell der Eskalationsstufen erarbeitet. Er unterscheidet drei Phasen mit jeweils drei Stufen. Dieses Modell dient insbesondere in der Mediation dazu, den richtigen Einstieg zu finden. In der ersten Phase, die bei einer Verhärtung der Standpunkte über eine Debatte und Polemik bis hin zu „Taten statt Worten“ verläuft, ist der Konflikt



noch in einem Stadium, in dem Gespräche mit allen Teammitgliedern zusammen stattfinden können.

Dagegen ist es in der zweiten Phase schon zu einem derartigen Fortschritt gekommen, dass Allianzen gebildet werden, ein Gesichtungsverlust des Gegners erreicht werden soll und schließlich Drohungen erfolgen. Hier kommt man nur noch mit Einzelgesprächen am Anfang einer Mediation weiter, weil sich die Beteiligten kaum an einen Tisch setzen und sich schon gar nicht öffnen wollen.

In der dritten Phase mit begrenzten Vernichtungsschlägen über eine Zersplitterung bis hin zu der Idee „Gemeinsam in den Abgrund“ zu gehen, ist auch eine Mediation oft nicht mehr erfolgversprechend. Seriöse Mediatoren werden hier einen entsprechenden Auftrag eher ablehnen.

Gerade aber dieses Modell von Glasl verdeutlicht, warum Führungskräfte nicht lange zuschauen sollten, wenn Konflikte entstehen. Je früher interveniert wird, desto schneller und damit auch kostengünstiger lässt sich ein möglichst harmonisches Miteinander wieder herstellen. ►

FAZIT

Konflikte sollten von einer Führungskraft nicht unter den Tisch gekehrt, sondern beachtet werden. Die arbeitsrechtliche Fürsorgepflicht bedeutet, für die Mitarbeitenden da zu sein, ihre Probleme auch untereinander ernst zu nehmen und für Abhilfe zu sorgen. Von daher sollte viel öfter darüber nachgedacht werden, ob nicht doch häufiger zu Mediationsverfahren gegriffen werden sollte.

Sie kosten zwar Geld, aber dieses Geld ist gut verwendet, wenn danach für einen langen Zeitraum die Mitarbeitenden ohne große Reibungen zusammenarbeiten können und die Zufriedenheit steigt. Zufriedene Mitarbeitende sind erwiesenermaßen seltener krank.

Schlüsselwörter: CIRS, Teambesprechungen, Supervision, Mediation



Ass.-jur. Michael Irmeler

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