



## Mediation – Konfliktklärung durch einfühlsame Begleitung

Tag für Tag tragen die Beschäftigten einer Klinik mit hohem persönlichen Einsatz dazu bei eine möglichst optimale medizinische und pflegerische Versorgung der Patienten sicherzustellen.

### Balanceakt - optimale Patientenversorgung

Diese Leistung auf kontinuierlich hohem Qualitätsniveau zu halten ist erklärtes Ziel und fordert gleichzeitig viel von allen Prozessbeteiligten. Gilt doch auch in Zeiten angespannter Finanzhaushalte das Ringen um zufriedene Patienten, schwarze Zahlen, optimale Bettenbelegung und niedrige Mitarbeiterfluktuation. Dabei nehmen alle Beteiligten die Situation unterschiedlich wahr. Jeder Bereich erfordert einen bestimmten Fokus, den es im Blick zu halten gilt.



Die Verwaltung hat Strukturen, Prozesse und Wirtschaftlichkeit der Abteilungen im Blick. Die Ärzteschaft

richtet ihr Augenmerk auf die medizinische Betreuung und eine optimale Bettenbelegung. In der Pflege stehen Versorgung, einfühlsamer Umgang mit den Patienten sowie deren Zufriedenheit im Vordergrund. Prozessstabilität, Organisationstalent sowie ein hohes Maß an Flexibilität der Menschen im Klinikalltag sollen darüber hinaus sicherstellen dass die Klinik auf die Vielzahl auch unplanbarer Ereignisse optimal reagieren kann. Bei dieser Fülle an Anforderungen, die es zu erfüllen gilt und dem enormen Druck unter dem die Beteiligten stehen liegt es in der Natur der Sache, dass dies nicht konfliktfrei vonstatten geht. Ein Nährboden für gefühlte Überforderung und Hilflosigkeit.

### Der Fall Lea Schmitz

Lea Schmitz ist Schwester auf einer Station und steht derzeit enorm unter Druck. Der morgendliche Ablauf auf ihrer Station ist geprägt von anhaltendem Zeitmangel. Kollegen/-innen auf der Station fehlen krankheitsbedingt, was die Situation nur noch verschärft. Zwei Schwestern und ein Assistenzarzt versorgen die Patienten der voll belegten Abteilung. Im Team herrscht große Anspannung weil die Schwestern zunehmend weniger Zeit für die Ansprache mit den Patienten haben und sich in der Dokumentation immer häufiger Fehler einschleichen. An diesem Tag verändert sich aufgrund eines Notfalls die Reihenfolge der OP-Belegung. Zudem werden geplante Operationen auf den nächsten Tag verschoben. Der zu Schichtbeginn besprochene Ablauf gerät völlig durcheinander. Patienten und Angehörige sind irritiert und möchten informiert werden. Gleichzeitig treten bei einem Patienten Probleme mit der Medikamentengabe auf. Der Patient hat bei der Anamnese versäumt zu erwähnen, dass er zu Hause noch mit einem anderen Medikament versorgt wird. Der Facharzt kritisiert Lea Schmitz im Beisein von Patienten und Angehörigen und verlässt kurz darauf das Zimmer. Er ist auch wütend weil

er bei der morgendlichen Besprechung entschieden hatte einen Patienten zu entlassen. Die Schwestern leiteten zwar alles Notwendige für die Entlassung in die Wege. Kurze Zeit später revidiert jedoch der Oberarzt die Entscheidung und ordnet die Verlängerung des stationären Aufenthalts an. Nun stehen die Schwestern zwischen allen Stühlen. Denn auch der Patient ist verärgert, weil er sich schon auf seine Entlassung gefreut hatte. Gegen Schichtende stellt sich dann auch noch heraus, dass aufgrund der turbulenten Schicht einige Dokumente nicht ordnungsgemäß beziehungsweise fehlerhaft ausgefüllt wurden. Im Team gibt es zum wiederholten Male einen riesigen Krach. Die Nerven aller Beteiligten liegen blank. Der Streit eskaliert. Da ergreift Lea Schmitz die Initiative und wendet sich an den Betriebsrat. Es gäbe eine Menge ungeklärter Meinungsverschiedenheiten im Team. Sie beklagt sich über unangemessene Verhaltensweisen und schwierige Arbeitssituationen im Team aufgrund unklarer Arbeitsabläufe. Der Betriebsrat empfiehlt aufgrund der Sachlage die professionelle Klärung der Konflikte im Rahmen einer Mediation.

### Professionelle Hilfe durch Mediation

Oft sind Konflikte bereits so verhärtet, dass ein Miteinander nicht mehr möglich erscheint und von den Beteiligten keine Lösungen mehr gesehen wird. In diesen Fällen kann die Mediation einen Beitrag leisten, das Handeln in Konflikten zu verändern bzw. die Auswirkungen des Konfliktes zu begrenzen. Die Konfliktparteien werden im Rahmen eines Mediationsverfahrens bei der eigenverantwortlichen Erarbeitung von Lösungen in ihrem Spannungsfeld durch in der Sache neutrale Dritte unterstützt. Methodisch und konstruktiv werden schwierige und belastende Themen erhell. Bedürfnisse, Sichtweisen und Interessen aller Beteiligten kommen dabei in einer respektvollen und wertschätzenden Atmosphäre zur Sprache. Die Mediation geht auf die wesentlichen Konfliktthemen ein. Das Besondere dabei ist, dass die Mediatoren/-innen allparteilich arbeiten, das heißt, sie verhalten sich allen Konfliktbeteiligten gegenüber in gleichem Maße respektvoll, wertschätzend und empathisch. Dies hilft bei der Klärung belastender Themen. In der Mediation bringen alle Parteien ihre Position voll ein und erarbeiten eine tragfähige und nachhaltig wirksame Lösung. Der offene und konstruktive Umgang mit Konflikten

führt dabei zu einer Entlastung, weil die Parteien ihre eigene Konfliktfähigkeit verändern und hierdurch mehr Sicherheit im Umgang mit ihren Spannungsfeldern erlangen. Dies schafft die Voraussetzung dafür, dass alle Beteiligten aus der Situation einen Gewinn ziehen können und das Miteinander sich ändert. Das Fundament einer besseren Verständigung ist geschaffen.

### Formen der Mediation

Konflikte können zwischen zwei Personen oder mehreren Parteien geklärt werden. Bei der Mehrparteienmediation findet die Mediation in Teams oder zwischen verschiedenen Gruppen statt. Allen Verfahren ist gemein, dass die grundlegende Bereitschaft zur Teilnahme bei allen Beteiligten vorhanden ist.

### Mediation setzt wertvolle Ressourcen frei

Die Mediation ist eine effektive Form zur Klärung emotional belastender Themen. Hierdurch wird eine konstruktive Zusammenarbeit auf der Sach- und der Beziehungsebene wieder möglich. Gebundene Ressourcen werden freigesetzt bzw. wieder mobilisiert. Die Handlungsfähigkeit der Beteiligten steigt und die Basis der besseren Verständigung wird geschaffen. Die Mediation führt zu einer Professionalisierung im Umgang mit schwierigen Situationen. Das Ergebnis ist eine offene und gestärkte Konfliktkultur als Grundlage für eine optimale Aufgabenerfüllung. Die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter/-innen steigt. Darüber hinaus entstehen im Rahmen der Mediation oft Ideen und Impulse als Grundlage für nachhaltigen Wandel in Organisationen und Teams.

### Autorinnen

Dipl.-BW. Helga Weiß, Waltraud Ista-Schäfer sind Geschäftsführerinnen der *en détail – Gesellschaft für Mediation und Organisationsentwicklung mit Schwerpunkt: Mediation, Beratung, Training und Coaching.*

### Kontaktadresse

*en détail*

Gesellschaft für Mediation & Organisationsentwicklung  
Lipizzaner Str. 7, 50735 Köln

Telefon 0221 / 390 64 56

E-Mail [info@en-detail.net](mailto:info@en-detail.net)

Internet [www.en-detail.net](http://www.en-detail.net)