

Harald Pühl (Hg.)

Mut zur Lösung bei Konflikten in Klinik, Praxis und Altenpflege

Therapie & Beratung

Harald Pühl (Hg.)

# **Mut zur Lösung bei Konflikten in Klinik, Praxis und Altenpflege**

**Ein Leitfaden zur Anwendung von Mediation**

Mit Beiträgen von Erika Bergner,  
Benedikta Gräfin von Deym-Soden, Friedrich Glasl,  
Siegfried Lachmair, Martina Pruckner und Harald Pühl

Psychosozial-Verlag

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Unveränderte Neuauflage der 1. Auflage von 2012, Berlin (Ulrich Leutner Verlag)  
Titel der 1. Auflage: »Mut zur Lösung: Konflikte in Klinik, Praxis und Altenpflege. Ein  
Leitfaden zur Anwendung von Mediation«

© 2016 Psychosozial-Verlag  
Walltorstr. 10, D-35390 Gießen  
Fon: 06 41 - 96 99 78 - 18; Fax: 06 41 - 96 99 78 - 19  
E-Mail: [info@psychosozial-verlag.de](mailto:info@psychosozial-verlag.de)  
[www.psychosozial-verlag.de](http://www.psychosozial-verlag.de)

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form  
(durch Fotografie, Mikrofilm oder andere Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung  
des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet,  
vervielfältigt oder verbreitet werden.

Umschlagabbildung: »Paul Klee, »Eros«, 1923  
Umschlaggestaltung nach Entwürfen von  
Hanspeter Ludwig, Wetzlar  
[www.imaginary-world.de](http://www.imaginary-world.de)  
ISBN 978-3-8379-2624-8

# Inhalt

Harald Pühl Einleitung	7
Harald Pühl Mediation: Vom Konflikt zur Win-win-Lösung	12
Martina Pruckner Anwendungsfelder der Mediation im Gesundheitswesen	26
Siegfried Lachmair Mediation in Kliniken	50
Martina Pruckner Mediation in der ambulanten Pflege und Betreuung	78
Benedikta Deym-Soden Mediation in der stationären Altenpflege	102
Harald Pühl Mediation in Arzt- und Physiotherapiepraxis	136
Erika Bergner & Friedrich Glasl Verdeckte und verleugnete Konflikte - Mediation am Beispiel eines unterkühlten Konflikts im Altenheim	152
Autoren	178
Hinweise und Adressen	181



---

# 0

**Harald Pühl**

## **Einleitung**

Dieses Buch wendet sich an Beschäftigte und Verantwortliche, die in unterschiedlichen Einrichtungen der Patienten- und Pflegeversorgung arbeiten und dort in irgendeiner Form damit befasst sind, hin und wieder in ihrem Bereich Konflikte zu klären oder selbst in Konflikte verwickelt sind. Wir wissen, dass sich niemand gerne mit Konflikten beschäftigt, lieber geht man ihnen aus dem Weg oder sucht nach Schuldigen. Darin unterscheiden sich die sehr unterschiedlichen Einrichtungen unserer komplexen Gesundheitsversorgung nicht von anderen Organisationen. Warum dann ein Buch speziell für diesen Bereich? Der Eindruck des Herausgebers ist, dass Mediation als eine Möglichkeit Konflikte effizient und nachhaltig zu lösen, in Praxen, Kliniken, Altenheimen und Pflegeeinrichtungen bisher noch zu wenig zur Anwendung kommt. Deshalb haben sich die Autorinnen und Autoren dieses Bandes bemüht, exemplarisch aufzuzeigen wie Mediation hier hilfreich sein kann. Alle sind ausgebildete Experten auf diesem Gebiet und verfügen in diesem Bereich über entsprechende praktische Erfahrungen.

Den Herausgeber beschleicht manchmal der Verdacht, dass Mediation als Form der Konfliktklärung in der Patienten- und Pflegeversorgung noch so zögerlich in Anspruch genommen wird, weil interne Konflikte einseitig mit den schwierigen Rahmenbedingungen erklärt werden. Die äußeren Bedingungen können allzu leicht als eine große übermächtige Projektionsfläche von den internen Konfliktlösungsmöglichkeiten ablenken. Freilich verändert ein anderer Umgang mit internen Konflikten nicht automatisch das Gesundheitswesen als solches, aber es kann in einem bestimmten Rahmen zu einer besseren Arbeitszufriedenheit beitragen, kann nicht ausgeschöpfte Potenziale freilegen und nutzen. In diesem Sinne

will das Buch den Beteiligten Mut machen, Wege zu finden, um interne Konflikte im Rahmen des Möglichen konstruktiv zu lösen.

Die Institutionen der Gesundheitsversorgung müssen Konflikte bewältigen wie andere Institutionen auch. Veränderung und Bewegung ohne Konflikte sind und bleiben eine schöne Illusion. Bezogen auf die Gesundheits- und Krankenversorgung verwischen sich in der Wahrnehmung allerdings oftmals die Konfliktursachen, denn die politischen Rahmenbedingungen überlagern die ganz alltäglichen Reibungen, die jede Institution in der ihr angemessenen Weise bewältigen muss.

Bei dem Stichwort Konflikte im Gesundheitswesen denken vermutlich die meisten zuerst an Finanzierungslücken, demographischen Wandel und Pflegenotstand<sup>1</sup>. Man muss wohl kein Prophet sein, um den Zusammenbruch des bisherigen Gesundheits- und Pflegewesens in den nächsten 10-15 Jahren vorherzusagen. Das trifft für Deutschland ebenso zu wie für Österreich und vermutlich auch die Schweiz. Große Veränderungen im Netz gut organisierter Lobbygruppen stellen an Politik und Gesellschaft weiterhin große Herausforderungen, den nötigen Wandel zu meistern.

Das Gesundheitswesen ist wie kein anderes komplexes System durch einen Widerspruch gekennzeichnet: Einerseits setzen Politik und Verbände die Rahmenbedingungen fest, in denen sich die meist freien Anbieter auf dem Markt behaupten müssen. Dabei sind nicht nur horizontale Konkurrenzen – zum Beispiel um gleiche Dienstleistungen – im Spiel, sondern auch vertikale, zum Beispiel Alternativmethoden versus traditionelle Anwendungen. Staatliche Einrichtungen wie Krankenhäuser (Klinken, Spitäler) werden zunehmend privatisiert und von gewinnorientierten Aktiengesellschaften betrieben.

Das Gesundheitssystem ist ein Haifischbecken voller Konkurrenten. Wenn man sich die Zahlen anschaut, wird verständlich warum dies so ist: In Deutschland und in Österreich umfasst dieser Sektor jährlich über 10% des Bruttoinlandsproduktes<sup>2</sup>, in Deutschland über 253 Milliarden Euro und in Österreich über 30 Milliarden Euro jährlich!

1 Vgl. W. Schmidbauer (Hrsg.), Pflegenotstand – das Ende der Menschlichkeit, Reinbek 1992

2 Umfasst alle erstellten Güter und erbrachten Dienstleistungen (BIP)



### ***Zu den Beiträgen im Einzelnen:***

*Harald Pühl* erläutert das Verfahren der Mediation “Vom Konflikt zur Win-win-Lösung”. Dabei zeigt er die einzelnen Schritte auf, die das Verfahren idealtypisch durchläuft und welche Voraussetzungen für eine erfolgreiche Lösung sinnvoll sind. Auch wenn viele Menschen aufgrund anderer Lebenserfahrungen sich kaum vorstellen können, dass Win-win-Lösungen möglich sind, so bedeutet das in der Praxis nicht mehr und nicht weniger, als dass die Konfliktbeteiligten nach der Mediation wieder zusammen arbeitsfähig sind, und zwar so, dass sich keiner als Verlierer oder Opfer fühlt. So gesehen ist Mediation eine Art von Krisenintervention, um die nötige Arbeitsfähigkeit wieder herzustellen. In diesem Zusammenhang sieht der Autor, dass Konflikte auch Sinn machen können, weil sie als Frühwarnsystem auf nötige Veränderungen hinweisen, die anzupacken sind. Am besten ist dies möglich in einem umfassenden Konfliktmanagementsystem.

*Martina Pruckner* gibt einen Überblick über die komplexen Konfliktkonstellationen, wie sie sich auf den unterschiedlichen Ebenen des Gesundheitssystems zeigen: innerhalb der ambulanten und stationären Einrichtungen zwischen Patienten, Bewohnern und Klienten, unter den Anbietern, zwischen Leistungserbringern und Leistungsempfängern. Abschließend zeigt die Autorin die Möglichkeiten mediativen Beratens und Verhandels auf und verweist ferner auf die Bedeutung bioethischer Mediation.

Mit den Möglichkeiten von Mediation in Kliniken setzt sich *Siegfried Lachmair* auseinander. Er zeigt anhand typischer Konfliktfelder beispielhaft wie durch Mediation das Funktionieren der Organisationseinheit “Krankenhaus” wesentlich verbessert werden kann. Dabei werden auch weitergehende Möglichkeiten der Konfliktprävention und -bearbeitung - neben Mediation - durch Teamentwicklung, Supervision, Coaching und Organisationsberatung erläutert. Beispiele ausgearbeiteter Konzepte zur internen Konfliktlösung runden den Beitrag ab und zeigen wie der jeweilige Führungsstil sich auf die (Konflikt-)Kultur des Krankenhauses positiv oder negativ auswirkt.

Ohne Zweifel wird der Sektor der Betreuung und Pflege alter Menschen in Zukunft zunehmen, neben dem bekannten Pfl egenotstand in diesem

Bereich führt die Arbeit mit Kranken und Pflegebedürftigen in ihren Wohnungen zu besonders konfliktreichen und belastenden Arbeitsbeziehungen: *Martina Pruckner* erläutert anhand ihrer Erfahrungen als Mediatorin in der ambulanten Betreuung und Pflege, wie dort Konflikte entstehen und gelöst werden können. Besonders die Dreiecksbeziehung Pflegekraft - Klient/Patient - Angehörige führt immer wieder zu Konflikten. Entlastung für die Pflegekraft in einem festen Team – am besten unter Supervision – gehört zu den Ausnahmen. Deshalb plädiert die Autorin als zusätzliche Möglichkeit für Formen “mediativer” Konfliktlösungen und empfiehlt sie zum Beispiel der Pflegekraft im Rahmen der häuslichen Versorgung und der Führungskraft in bezug auf ihre MitarbeiterInnen. Dies setzt selbstredend eine entsprechende Weiterbildung voraus.

*Benedikta Deym-Soden* setzt im *fünften Beitrag* das Thema für den stationären Bereich (Alten- und Pflegeheim) fort. Der Beitrag beleuchtet zunächst die Frage, welche Spezifika eine Spezialisierung von Angeboten auf dieses Anwendungsfeld indizieren, sodass Bedarf und Angebot zur Passung kommen. Der Vergleich, welche Konflikte in diesem Feld auftreten und in Studien erfasst werden und welche tatsächlich an Mediatoren herangetragen werden, führt zu lösungsorientierten Folgerungen und Vorschlägen. Schließlich kommt es zu einer Reihe von Schlussfolgerungen für Auftraggeber, Beteiligte und Anbieter.

Die Lösung von Konflikten durch Mediation in Arzt- und Physiotherapiepraxen ist das Thema von *Harald Pühl*. Er ist überzeugt, dass dies noch ein Bereich ist, dem bisher kaum Beachtung geschenkt wurde. Praxen werden von Einzelpersonen oder als Gemeinschaftspraxen geführt, wodurch sich spezifische Konfliktkonstellationen ergeben können. Anhand mehrerer Beispiele aus seiner Mediationserfahrung gibt der Autor einen Einblick in die Chancen, durch Mediation Konflikte im gegenseitigen Einvernehmen und als Gewinn für die Praxisbeteiligten und ihre MitarbeiterInnen zu lösen.

*Erika Bergner und Friedrich Glasl* beschäftigen sich damit, wie verleugnete Konflikte dennoch einer Lösung zugeführt werden können. Diese Konflikte werden als “kalte Konflikte” bezeichnet und unterscheiden sich

---

von den “heißen Konflikten” dadurch, dass sie sich nicht in so deutlich manifester Form zeigen. Von daher sind sie für die Beteiligten oft schwerer zu ertragen, da sie die Arbeitsatmosphäre vernebeln und die Zusammenarbeit in besonderer Weise belasten. Am konkreten Praxisbeispiel einer Mediation in einem Altenheim zeigen beide Autoren, wie unter diesen schwierigen Ausgangsbedingungen trotzdem erfolgreich eine Veränderung erreicht werden kann. Dazu zeigen sie auch auf, was in dieser Form von Mediation besonders zu beachten ist in Abgrenzung zum sogenannten Standardverfahren.

Am Schluss des Buches finden die Leserin und der Leser einige Adressen von anerkannten Verbänden, die über Verzeichnisse ausgebildeter MediatorInnen verfügen.

# 1

**Harald Pühl**

## **Mediation: Vom Konflikt zur Win-win-Lösung**

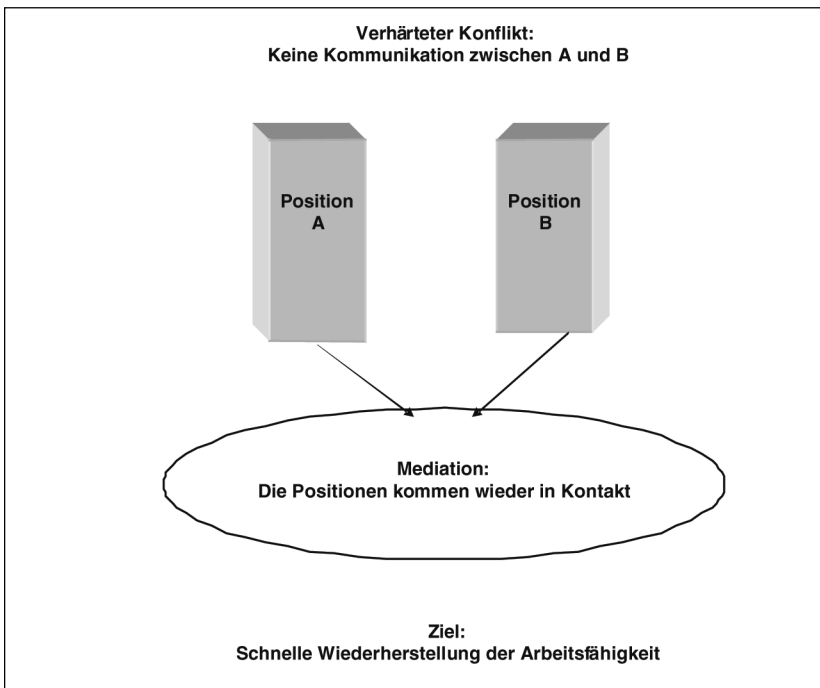
Mediation heißt Konfliktvermittlung und ist im deutschsprachigen Raum zuerst durch die Trennungs- und Scheidungsmediation bekannt geworden. Hier geht es darum dass Paare, die sich trennen aber weiterhin als Eltern zum Wohle ihrer Kinder kooperieren. Mediation in Organisationen<sup>1</sup> hat sich bei uns erst in den letzten 10 Jahren durchsetzen können und wird zunehmend in Anspruch genommen. Auch hier ist das Ziel, dass Konflikte im Arbeitsleben so gelöst werden, dass die Beteiligten eine Lösung finden, die ihre Zusammenarbeit auf eine tragfähige Basis stellt. Die Attraktion dieses Verfahrens erklärt sich durch die klare Struktur des Vorgehens, das schnelle Erreichen einer einvernehmlichen Lösung und damit verbunden der geringen Kosten.

### **Machen Konflikte einen Sinn?**

Konflikte werden in der Regel als lästig, ja als überflüssig betrachtet. Manchmal führt schon (wohlmeinende) Kritik zu Konflikten bzw. wird konflikthaft verarbeitet. Manche Mitmenschen betonen ihr Harmoniebedürfnis und zeigen damit wie schwer es ihnen fällt, Konflikte als zum Leben dazugehörig zu akzeptieren. Nun sind allerdings Veränderung und Bewegung ohne Konflikte nicht vorstellbar.

1 Wir sprechen deshalb von Organisationsmediation (Pühl 2003, 2010)

Die meisten Konflikte in Organisationen können nicht wirklich (auf-)gelöst werden, sie müssen vielmehr und ganz im Gegenteil, als Teil der Organisationsdynamik (an)erkannt, auf Dauer gestellt und “gepflegt” werden. Sie treten wiederholt und “notwendig” zu Tage; und dies nicht nur von innen heraus verursacht, sondern auch aufgrund der ständigen Veränderungen der Organisations-Umwelten. Konflikte nicht als “lästig” und unnötig zu ignorieren oder entfernen zu wollen, sondern sie als integrierenden Bestandteil der Entwicklung anzuerkennen und ihnen einen “Ort des Aushandelns” zuzuweisen ist ein konstruktiver Teil einer entwickelten Konfliktkultur.<sup>2</sup> In diesem Sinne gilt es, Konflikte als dazugehörig anzuerkennen und nicht als Problem, das unter den Teppich gekehrt wird (und da vor sich hin schmort – vgl. dazu den Beitrag von Bergner/Glasl).



2 Vgl. Heintel und Falk (2006, S. 62)