

vsao Journal

Das Journal des Verbandes Schweizerischer Assistenz- und Oberärztinnen und -ärzte

Spannung

Von Masten bis Muskeln

Seite 24

Nephrologie

Zystennieren – ein schwieriges Erbe

Seite 44

Analgetika

Neuropathische Schmerzen

Seite 47

Politik

Medizin und Klimaschutz

Seite 6



Eine sanfte Methode der Konfliktlösung

Spannungen am Arbeitsplatz belasten nicht nur die direkt Betroffenen. Eine Mediation kann das gegenseitige Verständnis fördern und Konflikte lösen. Voraussetzungen sind aber das Einverständnis aller und die absolute Unabhängigkeit und Neutralität des Mediators.

Valérie Schegin, Mediatorin, IPRP, Beraterin, cabinet AlterAlliance

«Das totalitäre Denken zeichnet sich dadurch aus, dass es das Ende des Konflikts bereits in Betracht zieht.»

(Hannah Arendt) [1]

Der Konflikt spiegelt ein Spannungsverhältnis oder sogar einen Gegensatz wider, indem er das Aufeinandertreffen von gegensätzlichen Gefühlen, Interessen oder Positionen suggeriert. Die Erscheinungsformen und schädlichen Auswirkungen eines Konflikts veranlassen uns dazu, ihn im Wesentlichen als negativ zu betrachten. Wird er jedoch auf der Ebene eines einfachen Missverständnisses oder einer Meinungsverschiedenheit angegangen, kann der Konflikt eine positive Rolle spielen: Er bietet die Möglichkeit, eine auf Gegenseitigkeit basierende Beziehung zu transformieren und den Weg zu Lösungen und sogar zu echten Synergien zu öffnen, an die zu Beginn niemand gedacht hätte. Einen solchen Nutzen erreichen wir nur, wenn wir die negative Situation überwinden können. Dabei muss jeder einzelne Protagonist selber nach Lösungen suchen und die entsprechenden Schlüsse daraus ziehen. Wir tendieren von Natur aus dazu, vor Konflikten zu fliehen oder uns darin einzuschliessen, statt nach einem Ausweg

zu suchen. Dieses Verhalten kann dank einer Mediation durch eine Drittperson in den meisten Fällen günstig beeinflusst werden.

Akzeptanz auf allen Seiten

Die Mediation besteht darin, die zwischen den Parteien bestehenden Spannungen zu begleiten und einer Lösung zuzuführen, indem die Bedingungen für ein gegenseitiges Zuhören geschaffen werden. Dies ermöglicht wiederum, von einem Zerwürfnis zu einem gegenseitigen Verständnis überzugehen, um schlussendlich so weit wie möglich zu gemeinsam konstruierten Lösungen zu kommen. Die Lösungen werden umso nachhaltiger, je mehr sie von den Betroffenen selber erarbeitet wurden. Es bringt also nichts, die Mediation zu erzwingen. Ohne die vorbehaltlose Unterstützung der Betroffenen während des ganzen Prozesses würde man riskieren, lediglich eine «Scheinvereinbarung» abzuschliessen, die möglicherweise zu einer gegenseitigen Enttäuschung und erneuten Spannungen führen würde.

Da die Personen, die in einen Konflikt verwickelt sind, selten die Initiative ergreifen, wird der Einsatz eines internen oder externen Mediators üblicherweise vom Arbeitgeber vorgeschlagen. Die erste Schwierigkeit besteht also darin, sich zu vergewissern, dass die Mediation eine adäquate Lösung ist und von allen Parteien

akzeptiert wird. Dabei geht es darum, eine eigentliche Situationsanalyse vorzunehmen. Diese erfolgt aufgrund von objektiven Kriterien, die das Ausmass des Konflikts (Dauer, Schweregrad) berücksichtigen, und von subjektiven Kriterien, die das Erlebte und den Willen zur Mediation eines jeden Einzelnen berücksichtigen. Im Lauf dieser Evaluation muss zudem in vertraulichem Rahmen auch die Meinung der Schlüsselpersonen im Bereich Prävention (z.B. Arbeitsmedizin oder Personalvertretung) eingeholt werden.

Die Analyse in einem konfliktgeladenen Kontext, in welchem die Emotionen häufig einen Höhepunkt erreichen, die durch Widerstände oder Instrumentalisierung verstärkt werden, darf nicht unterschätzt werden. Wir empfehlen daher, eine Mediation erst ins Auge zu fassen, wenn sämtliche für die Evaluation relevanten Informationen zum Kontext eingeholt wurden.

Unabhängigkeit, Neutralität und Unparteilichkeit

Die Rolle des Mediators führt uns zur etymologischen Herkunft des Wortes «mediate», in der Mitte sein. Entsprechend sind die Neutralität, die Unabhängigkeit und die Unparteilichkeit der externen Fachperson unabdingbar, um die Spannungen zu lösen, egal wie gravierend diese sind. Die Information über die ethischen Leitli-



Einschreiten, bevor alles zusammenfällt:
Mediation ist ein niederschwelliges
Instrument, Spannungen zu lösen und
gegenseitiges Verständnis zu fördern.

Fallbeispiel

Mediation zwischen zwei Arbeitskolleginnen, die mittels einer Vereinbarung zu Verbesserungen im Bereich des Verhaltens, der Organisation und der Führung die Rückkehr zu einem kollegialen Arbeitsklima ermöglicht hat.

Von der Direktion einer privatwirtschaftlich tätigen Firma werden wir gebeten, uns um ein sich verschlechterndes Verhältnis zwischen zwei Mitarbeiterinnen zu kümmern; eine informelle interne Mediation hat zu keinem Erfolg geführt. Die beiden betroffenen Assistentinnen bilden ein Tandem, arbeiten für die gleiche Abteilung, teilen ein Büro, betreuen gemeinsame Dossiers und Kunden, üben die gleiche Funktion aus und haben die gleichen Vorgesetzten.

Unser Prozess besteht darin, gemeinsame Überlegungen zum Erlebten jeder Person, zur möglichen weiteren Zusammenarbeit

und zur aktiven Suche nach im Alltag implementierbaren Lösungen zu ermöglichen. Ziel ist eine dauerhafte Steigerung der Ausgeglichenheit und der Effizienz. Auf den ersten Blick scheint die Situation festgefahren: ein sehr verkrusteter persönlicher Konflikt, der durch die engen Platzverhältnisse noch verstärkt wird. Die erste Assistentin ist jünger, arbeitet aber schon 15 Jahre an dieser Stelle. Sie kennt die Firmenkultur, verfügt über viel Autonomie in ihrer Arbeit und ist es seit vielen Jahren gewohnt, mit einer befreundeten Kollegin im gleichen Büro zu arbeiten, deren Abgang mit der Ankunft der zweiten Assistentin zusammenfällt. Die zweite Assistentin wurde vor einem Jahr rekrutiert. Sie hat während 20 Jahren in verschiedenen Firmen gearbeitet. Sie hat eine starre Haltung auf der Beziehungsebene, die den Anschein der Überlegenheit erweckt. Sie arbeitet minutiös und erbringt eine Arbeitsleistung über die erforderliche Präsenzzeit hinaus. Die Kollegin erachtet dies als pingeliges und ineffizientes Getue. Kristallisation der Spannungen um die Persönlichkeiten, die Haltungen und die Gewohnheiten der beiden Assistentinnen: Die gegenseitige Anerkennung ihrer jeweiligen beruflichen Kompetenzen wird

weitgehend durch die ungleich empfundene Arbeitsteilung beeinträchtigt. Hinzu kommt eine absolute interpersonelle «Inkompatibilität», die reflexartige Angriffsreaktionen, Rechtfertigungen oder Behauptungen sowie heftige Auseinandersetzungen auslöst. Jede ist der Ansicht, die Situation könne nur durch eine physische Trennung gelöst werden, sprich durch den Abgang der jeweils anderen Person. Im Plenum kann ein Verständnis für das Erlebte der jeweiligen Personen entwickelt werden, was wiederum ermöglicht, die Erwartungen in Sachen Beziehungsentwicklung in Richtung Funktions- und Verhaltensweisen zu lenken (gemeinsame Roadmap: Haltung in der Beziehung, Arbeitsmethodik ...). Dank dem kann ein Verständnis für die Absichten der anderen Person, die jeweils negativ besetzt waren, entwickelt werden. Verbesserungen auf Ebene Führung und Organisation gehen ebenfalls aus den Gesprächen hervor. Dies führt insbesondere, mit Beteiligung der Direktion, zu einer Reorganisation der Arbeitsräumlichkeiten und der Arbeitszeiten, zu getrennten Funktionen und zu einer klareren Aufteilung der Dossiers, die eine bessere Zusammenarbeit ermöglicht.

Konfliktparteien basiert, kann sie nicht ohne vorgängige Einzelgespräche mit den involvierten Personen erfolgen.

Mediation als strukturierter, zweistufiger Prozess

Stufe 1 – individuelle Gespräche

Auf dieser Stufe führt man mit den Protagonisten vertrauliche freie oder mittels Leitfaden strukturierte Einzelgespräche von je 90 Minuten. Diese Stufe bedingt, dass der Mediator Zeit zum Reden und zum Zuhören bietet, die jedem ermöglicht, sich frei über das Erlebte zu äussern (individuelle Schilderung). So können mögliche Missverständnisse aus dem Weg geräumt, Ängste in Zusammenhang mit der Mediation besprochen und die hintergründigen Interessen der involvierten Personen erkundet werden. Jedes Detail zählt, um die bestmögliche Vertrauenssituation zu schaffen. Insbesondere die Gleichbehandlung jedes Protagonisten (detaillierte methodische Information zusätzlich zu den mündlichen Informationen, gleiche Redezeit, Neutralität und Vertraulichkeit des Ortes, keine Notizen usw.).

Stufe 2 – Plenum

Auf dieser Stufe werden die Personen für eine Dauer von ca. 3 Stunden zusammengeführt. Damit wird der Übergang zum eigentlichen Mediationsgespräch markiert. Das Mediationsgespräch ist gekennzeichnet als:

- eine Zeit des kollektiven Austauschs über die Meinungsverschiedenheiten und Empfindungen. Ziel ist, ein gemeinsames Verständnis über die Meinungsverschiedenheiten und das emotionale Erleben zu entwickeln. Nicht selten entwickelt sich die Mediation zu einem gegenseitigen Zuhören, d.h., sobald der Standpunkt eines jeden Einzelnen akzeptiert und anerkannt wurde, zu einem respektvollen und offenen Gespräch. Diese Phase der «Katharsis» begünstigt die Herausbildung eines Wendepunktes, der den Übergang von der Konfrontation (gemeinsames Ziel aus den Augen verloren) zu einer Übereinstimmung über die Meinungsverschiedenheiten markiert und damit eine Zusammenarbeit zu ihrer Lösung ermöglicht.
- eine Zeit der Begleitung bei der Suche nach Lösungswegen und dem gemeinsamen Aufbau einer gemeinsamen Roadmap (formalisiert oder nicht), deren organisatorische Aspekte mit dem Arbeitgeber besprochen werden. Ziel ist, zu

einer für die Protagonisten und den Arbeitgeber akzeptablen oder sogar befriedigenden Lösung zu kommen. Denn die Konfliktlösung beschränkt sich nur selten auf die relationalen Aspekte, sondern beinhaltet auch die Arbeitsbedingungen, die mit dem Arbeitgeber besprochen werden müssen.

Nach dem Abschlussgespräch zur Mediation empfiehlt sich in der Regel eine Nachbesprechung, um eine dauerhafte Umsetzung der Lösungen zu ermöglichen.

«Die einzig gute Kontrolle ist diejenige über die gut ausgeführte Arbeit.»

(Yves Clot) [3]

Die Mediation besitzt heilende Eigenschaften. Sie ist eine Möglichkeit zur Lösung von Meinungsverschiedenheiten, die Flexibilität, Schnelligkeit und Effizienz verbindet sowie Kosten, Verzögerungen und die Unwägbarkeiten eines juristischen Konflikts vermeidet. Dieser Ansatz darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass es sich um eine nachgelagerte Behandlungsmethode für nicht vermeidbare Schwierigkeiten handelt und nicht um eine präventive Massnahme zur Bekämpfung der Risiken an der Quelle. Wir haben auch gesehen, dass sie keinesfalls auf alle Situationen angewendet werden kann. In der Regel weil die Betroffenen kein Interesse an einer weiteren Zusammenarbeit haben, da jeder das Gefühl hat, er habe seinen Teil bereits geleistet oder müsse dies schon gar nicht erst tun. Die Mediation wird also in der Verlängerung einer effektiven Präventionskultur der psychosozialen Risiken ihre volle Wirkung entfalten und, so hoffen wir, zur Beseitigung von Meinungsverschiedenheiten beitragen können.

Bibliographie

1. Hannah Arendt, *Elemente und Ursprünge totaler Herrschaft*, 1951, Harcourt Brace & Co
2. *Code de conduite européen pour les médiateurs*, 2004
3. Yves Clot, *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, 2010, *La découverte psychiatrie moderne*, Editions du Temps, Paris, 1998, p. 12.

nien [2] der Mediation und die Rolle des Mediators in diesem Verfahren ist von grosser Bedeutung. Dabei ist es wichtig, dass die involvierten Parteien die Regeln und Grundsätze in diesem Verfahren akzeptieren. Deshalb wird eine externe Mediation von einem professionellen Mediator durchgeführt, auch wenn dieser vom Arbeitgeber bestimmt wird. Dies ist in der Regel wirksamer, als wenn sich interne Fachpersonen darum kümmern. Das zeigt die Tatsache, dass wir manchmal nach einer erfolglosen internen Mediation beigezogen werden.

Die absolute Neutralität bietet den Vorteil, dass man einfacher eine neutrale (man lässt sich nicht durch seine persönlichen Ansichten und Werte in seinem Urteil stören) und unabhängige (man ergreift nicht Partei oder begünstigt die eine oder andere Person) Haltung einnehmen kann. Damit ist es auch einfacher, an allfälligen Widerständen zu arbeiten (verstehen, ohne zu versuchen zu überzeugen).

Aber Unabhängigkeit lässt sich nicht per Dekret verordnen. Der Mediator muss sie verkörpern und die Protagonisten müssen dies auch so wahrnehmen. Da die Teilnahme an einer Mediation auf der freien und aufgeklärten Einwilligung der