

Wie Konflikte in Alten-und Pflegeheimen mit Mediation zu bewältigen sind

Ein Heimbetrieb ganz ohne Konflikte ist kaum vorstellbar. Kompetenzgerangel, unbeliebte Dienstanweisungen, „komplizierte“ Angehörige der Heimbewohner - Konfliktpotential gibt es genug. Was ist zu tun, wenn Leitung und Mitarbeiter oder Pflegekräfte und Angehörige der Heimbewohner aneinander oder gar in Streit geraten?

Manchmal hilft schon ein offenes Gespräch, um die Wogen zu glätten. Sind die Fronten aber verhärtet, wird meist der Ruf nach dem Gesetz laut und am Ende trifft man sich vor Gericht. Dort geht es um Gewinnen und Verlieren also darum, bescheinigt zu bekommen, wer Recht hat. Es versteht sich von selbst, dass der Verlierer auf seinen Widersacher nicht gut zu sprechen ist. Die Folge: Der Konflikt schwelt im Verborgenen weiter und erzeugt Spannungen, die das Zusammenleben und die Arbeitsatmosphäre belasten.

Aber es geht auch anders – mit Mediation. Dies ist ein außergerichtliches Verfahren zur Beilegung von Konflikten, in dem ein unabhängiger Mediator zwischen den Streitparteien vermittelt.

Ein Fall für Mediation

Frau M. kann darüber Positives berichten. Ihre Geschichte ist ein Leidensweg, der begann, als sie ihren pflegebedürftigen Vater ein Pflegeheim brachte. Täglich besucht Frau M. ihren Vater im Heim. Stets besorgt um das Wohlergehen des Vaters plagen sie bald Zweifel, ob die Pflegekräfte denn alles richtig machen. So kommt es, dass sie das Personal argwöhnisch bei der Arbeit beobachtet und ständig kritisiert. Mal ist es die Einstellung für die Sondennahrung, die Frau M. bemängelt, mal die Lagerungstechniken, die nach ihrer Ansicht nicht fachgerecht ausgeführt werden. Sogar die Häufigkeit des Lüftens geben ihr Anlass zur Rüge. Das Heim reagiert mit Überprüfungen und kann keine Fehler feststellen. Frau M. gibt sich nicht zufrieden. Ihre anfangs als Bitten formulierten Anliegen wandeln sich in Forderungen; ihr Ton wird rauer. Sie schaltet die Heimaufsicht ein und erwägt sogar eine Strafanzeige. Das Heimpersonal indes weigert sich, unter den kritischen Blicken der Frau M. weiter Dienst zu tun. Die Heimleitung muss handeln und bereitet die Einleitung eines gerichtlichen Verfahrens zur Entlassung der Frau M. als Betreuerin ihres Vaters vor. Doch zu all dem kommt es nicht, denn das Heim und Frau M. einigen sich, es mit einer Mediation zu versuchen.

Am Beginn: Konträre Standpunkte

Zu Beginn des Mediationsverfahrens erhalten die Beteiligten – Frau M., die leitende Pflegekraft der Station und der Heimleiter – Gelegenheit, ihren Konflikt aus eigener Sicht zu schildern. Frau M. beklagt sich darüber, dass ihren Beschwerden nicht nachgegangen würde und kündigt an, mit allen Mitteln zu kämpfen, damit das Heim „seine Pflichten“ erfüllt. Die leitende Pflegekraft weist Frau M. die Schuld dafür zu, dass ein vernünftiges Gespräch zwischen Personal und Frau M. nicht mehr möglich ist und eine Kollegin schon ihre Versetzung in eine andere Station beantragt hat. Der Heimleiter verlangt von Frau M. Zurückhaltung in ihrem Kritikverhalten und droht mit rechtlichen Konsequenzen. Nachdem die gegensätzlichen Positionen sichtbar wurden und jeder „Dampf ablassen durfte“, fragt die Mediatorin nach Hintergründen, also danach, was den Beteiligten wirklich wichtig ist. Dabei tritt Erstaunliches zutage.

Gegenseitiges Verständnis entwickeln

Frau M. erzählt, dass sie ein schlechtes Gewissen plagt. Durch die täglichen Besuche im Heim wolle sie zeigen, dass sie keine schlechte Tochter sei und den Vater nicht ins Heim „abgeschoben“ habe. Sie wolle nur das Beste für den Vater, doch sei sie verunsichert, weil sie zu wenig über den Pflegealltag wisse. Auch habe sie sich über die Bemerkung einer Pflegekraft geärgert, die ihr angeraten hatte, sich doch ein anderes Heim zu suchen, wenn es ihr hier nicht passt. Überhaupt fühle sie sich nicht ernstgenommen und vermisse eine Würdigung ihres Engagements. Den Heimleiter und die leitende Pflegekraft machen diese Offenbarungen nachdenklich, denn jetzt erscheint das Verhalten von Frau M. in einem anderen Licht. Als Frau M. dann erfährt, dass das Heim um seinen guten Ruf fürchten muss und dass sich die Pflegekräfte bei ihrer Arbeit durch Frau M. behindert fühlen, ist auch sie erstaunt. Aus der anfänglichen Feindseligkeit zwischen den Beteiligten entwickelt sich Verständnis für den anderen. Die Bewirkung einer solchen Veränderung steht im Mittelpunkt des Mediationsverfahrens. Bis zu einer Einigung ist es jetzt nicht mehr weit.

Gemeinsam Lösungen erarbeiten

Die gewonnene Erkenntnis, dass die bestmögliche Pflege und Betreuung des Vaters von Frau M. ein gemeinsames Ziel ist und man dafür an einem Strang ziehen muss, vereint die Beteiligten in ihrem Bemühen um eine konstruktive Lösung ihres Konfliktes, der nun schon

nicht mehr als solcher empfunden wird. Jeder macht Vorschläge, die in eine abschließende Vereinbarung einfließen. Das Ergebnis: Frau M. wird künftig an Pflegevisiten teilnehmen dürfen, um sich mit dem Pflegealltag vertraut zu machen. Auch der Anregung des Heimes, sich im Heimbeirat für die Belange aller Heimbewohner einzusetzen, folgt Frau M. gern. Zwischen den Pflegekräften und Frau M. soll es eine klärende Aussprache geben, gegenseitige Entschuldigungen für frühere „Entgleisungen“ eingeschlossen. Die Heimleitung wird Sprechstunden für Angehörige einrichten und Vorträge zum Thema „Pflege im Heim“ anbieten. Dass Frau M. künftig nicht mehr täglich zu Besuch kommen und den Pflegekräften auch nicht mehr auf die Finger schauen will, sagt sie mit einer unerwarteten Erleichterung. „Ich bin froh, dass ich jetzt wieder mehr Zeit für mich habe und dennoch meinen Vater im Heim gut aufgehoben weiss“, so ihr Kommentar.

Am Ende: Alle gewinnen

Das Mediationsverfahren hat ein gutes Ende gefunden. Frau M., die Pflegekräfte und die Heimleitung sind mit dem Ergebnis zufrieden, finden sie doch alle in der getroffenen Vereinbarung ihre Interessen berücksichtigt. Dies wiederum bietet die Gewähr dafür, dass die Absprachen dann auch eingehalten werden. Selbst wenn eine Mediation einmal nicht zu einer abschließenden Vereinbarung führen sollte, hat sie dennoch immer ein positives Ergebnis: Die Beteiligten haben erlebt und gelernt, wie man im Konfliktfall sachlich miteinander umgeht. In dieser Hinsicht ist jede Mediation ein Gewinn.

Schließlich bringt Mediation auch Zeit- und Kostengewinn: Während sich Gerichtsverfahren über Monate und Jahre hinziehen können, lassen sich Mediationsverfahren meist mit 2- 5 Sitzungen innerhalb weniger Wochen, manchmal aber auch an einem Tag oder Wochenende erledigen. Ein Mediationsverfahren ist zudem oft billiger als ein Gerichtsverfahren, nicht nur, weil sich das Stundenhonorar des Mediators auf die Beteiligten aufteilt, sondern auch, weil es keinen Verlierer gibt und damit auch kein Risiko, zusätzlich die Kosten des Gegners tragen zu müssen. Bei hohen Streitwerten ist ein Mediationsverfahren immer kostengünstiger.

Mediation für alle Fälle ?

Erfahrungen zeigen, dass Mediation vor allem dann die bessere Alternative zur Austragung eines Rechtsstreits ist, wenn die Beteiligten auch in Zukunft miteinander verbunden bleiben, etwa Arbeitskollegen, Nachbarn, Eltern, Geschäftspartner und – wie gezeigt - Heim und Angehörige der Bewohner. Für Konflikte in Heimen ist Mediation geradezu prädestiniert.

Denn: Im Pfltag kommt es in besonderem MaÙe auf eine friedvolle Atmosphäre, Harmonie und Beständigkeit an. AuÙerdem sind in diesem sensiblen Bereich die rechtlichen Mittel für Konfliktlösungen ohnehin begrenzt. So gibt es z.B. im Fall der Frau M. überhaupt keine sinnvolle juristische Alternative.

Jedoch ist auch nicht jeder Konflikt für eine Mediation geeignet. Sind grundlegende Rechtsfragen zu entscheiden, ist ein gerichtliches Verfahren meist unvermeidbar, ebenso dann, wenn die Beteiligten eine Mediation ablehnen. In jedem (Konflikt-) Fall sollten Sie sich vor dem Gang zum Gericht auch darüber beraten lassen, ob Mediation vielleicht der bessere Weg wäre. Dafür sind Anwälte, die auch als Mediator/in ausgebildet sind, die richtigen Ansprechpartner. Diese finden Sie im Internet z.B. unter mediation.anwaltverein.de und www.anwalt-suchservice.de.

Dr. Iris Martin-Gehl

Rechtsanwältin und Mediatorin

Dieser Artikel wurde in geringfügig geänderter Fassung veröffentlicht in der Zeitschrift Heim+Pflege, Juli/August 2007, S. 202 f.