

## **MASTERARBEIT**

im weiterbildenden Masterstudiengang „Mediation“  
der FernUniversität in Hagen

### **„Mediation in der ambulanten Hospizarbeit: Eine Bedarfserhebung“**

#### **Ergebnisse und Empfehlungen**

Mein Name ist Johanna Küppers-Perna. Ich bin Diplom-Kunsttherapeutin und staatlich anerkannte Sozialpädagogin und arbeite seit einigen Jahren freiberuflich als Supervisorin und Coach (DGSv). Im Rahmen meines Studiums „Master of Mediation“ an der Fernuniversität in Hagen habe ich meine Masterarbeit zu dem folgenden Thema geschrieben: „Mediation in der ambulanten Hospizarbeit: Eine Bedarfserhebung“. Aufgrund meiner Erfahrungen u.a. als Supervisorin in Hospiz-Einrichtungen habe ich mich gefragt, ob Mediation ein geeignetes Konfliktlösungsverfahren in diesem beruflichen Umfeld sein könnte. Mir selbst ist sie in diesem Kontext bislang nicht begegnet. Zudem findet sich dazu nur sehr wenig Literatur. Das weckte mein Interesse zu untersuchen, ob Mediation in der Hospizarbeit eine Rolle spielt oder spielen könnte.

Ich entschied mich, eine Bedarfserhebung in diese Richtung durchzuführen. Mithilfe einer Online-Umfrage, die sich an die Vorsitzende und Koordinator\*innen in der ambulanten Hospizarbeit richtete, sollte ein Meinungsbild eingeholt werden, um den Bedarf an und das Potenzial von Mediation in diesem speziellen Bereich des Gesundheitswesens zu klären. Dafür habe ich einen eigenen Fragebogen entwickelt.

Ich stelle im Folgenden die aus der Umfrage resultierenden Empfehlungen zur Verfügung. Anschließend werden die Ergebnisse der Online-Befragung dargestellt.

Vorab möchte ich mich bei allen bedanken, die mich unterstützt und an der Umfrage teilgenommen haben. **Herzlichen Dank!**

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen und hoffe, dass Sie die ein oder andere neue Inspiration für sich mitnehmen!

## **Begriffserklärung: Was ist Mediation?**

Mediation ist eine Methode zur Konfliktklärung und zur Konfliktlösung zwischen zwei oder mehreren Streitparteien (die Medianden) mit Hilfe eines neutralen Dritten (der Mediator<sup>1</sup>). Dieser achtet dabei auf die Gewährleistung eines fairen Verfahrens, ist nicht entscheidungsbefugt und zu Allparteilichkeit und Neutralität verpflichtet. Weitere grundlegende Prinzipien der Mediation sind Freiwilligkeit, Eigenverantwortlichkeit und Informiertheit aller Beteiligten sowie absolute Vertraulichkeit. Ziel einer Mediation ist es, den Konflikt nachhaltig und einvernehmlich zu lösen, im besten Fall mit einer Win-Win-Situation für alle Beteiligten.

## **Mediation in Abgrenzung zu anderen Beratungsformen (Supervision, Coaching und Balint-Gruppen):**

Mediation ist eine Methode zur außergerichtlichen Streitschlichtung und Konfliktbewältigung. Das Mediationsverfahren hat einen strukturierten Ablauf in mehreren aufeinander aufbauenden Phasen, während Supervision, Coaching und Balint-Gruppen überwiegend prozessorientiert arbeiten. Das Verfahren und das Tätigkeitsprofil eines Mediators sind durch das Mediationsgesetz<sup>2</sup> vom 12. Juni 2012 geregelt. Eine vergleichbare gesetzliche Regelung gibt es für Supervision, Coaching und Balint-Gruppen bisher nicht. Der Bundesverband Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGSv) schreibt jedoch zur Zertifizierung bestimmte Voraussetzungen und Aufnahmebedingungen im Verband vor.

Ähnlich wie bei der Mediation mit dem Mediationsvertrag wird auch für die anderen Beratungsleistungen in der Regel vorab ein schriftlicher Vertrag zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer geschlossen. Dort werden die wichtigsten Rahmenbedingungen, wie die wechselseitigen Rechte und Pflichten, miteinander vereinbart.

Als Grundvoraussetzung für die Durchführung einer Mediation sind die fünf Grundprinzipien Neutralität, Selbstverantwortlichkeit, Freiwilligkeit, Informiertheit und Vertraulichkeit von großer Bedeutung. Mit diesen lässt sich das Mediationsverfahren den anderen drei Verfahren gut gegenüberstellen:

Die Neutralität des Mediators ist gemäß §1 Abs.2 des Mediationsgesetzes verpflichtend, indem er gegenüber den Medianden allparteilich und dem Inhalt gegenüber neutral bleibt und kein Entscheidungsrecht besitzt. Bei nachweisbarem Verlust der Neutralität kann es zu einem Tätigkeitsverbot kommen. Die Neutralität gegenüber Klienten ist bei den anderen Formaten wünschenswert, aber nicht ausdrücklich festgelegt.

Ähnlich ist es bei der Selbstverantwortlichkeit, die im Mediationsgesetz (§1 Abs.1 MediationsG) ausdrücklich benannt und gefordert wird. Die Medianden verhandeln die Ergebnisse

---

<sup>1</sup> In dieser Arbeit wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet. Weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten werden dabei ausdrücklich mitgemeint, soweit es für die Aussage erforderlich ist.

<sup>2</sup> MediationsG vom 12. Juni 2012, Gesetz zur Förderung der Mediation und anderer Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung (<https://www.gesetze-im-internet.de/mediationsg/BJNR157710012.html>).

eigenverantwortlich. Der Mediator trägt Verantwortung für ein faires Verfahren sowie für eine die Mediation bzw. Mediatoren unterstützende Gesprächsleitung.

Auch in Supervision, Coaching und Balint-Gruppe sind die Beteiligten inhaltlich für die Themen und Handlungen selbst verantwortlich. Doch kann der Berater, wenn er es für sinnvoll erachtet, freier agieren und intervenieren als ein Mediator. Letzterer hat ausdrücklich keine Entscheidungsbefugnis, es würde seinem Auftrag zuwiderlaufen. Ein Supervisor, Coach und Balint-Gruppenleiter hat in der Regel auch keinen Entscheidungsauftrag. Es kann jedoch von den Kunden gewünscht sein, dass er Richtungen vorschlägt. Das würde seinem Grundauftrag nicht widersprechen.

Die Freiwilligkeit in der Mediation bedeutet laut §1 Abs.1 des Mediationsgesetzes, dass jede Konfliktpartei ohne Zwang oder Druck für sich entscheidet, ob sie an der Mediation teilnehmen will. Die Mediation kann somit auch jederzeit abgebrochen werden, ohne dass den beteiligten Parteien dadurch Nachteile entstehen (§2 Abs.5 MediationsG). Hier liegt ein wesentlicher Unterschied zu den anderen drei Formaten. Denn die Teilnahme an den Beratungssitzungen ist nicht immer freiwillig, sondern kann von den Vorgesetzten oder dem Träger einer Einrichtung als regelmäßiges Angebot verpflichtend sein. Das hat starke Auswirkungen auf die Bereitschaft und auch auf die Eigenverantwortlichkeit der Teilnehmenden<sup>3</sup> und wäre in der Mediation ein klarer Ausschlussgrund. Die Informiertheit (§2 Abs.2, 3 MediationsG und §2 Abs.6 MediationsG) bedeutet, dass alle beteiligten Konfliktparteien ausreichend informiert über das Verfahren, die Sachlage des Konfliktes und die Aufgaben des Mediators sind und sich bei Bedarf weitere Informationen durch externe Beratung beschaffen können. Darauf wird ausdrücklich in der Mediation hingewiesen bzw. dies auch immer wieder durch Rückfragen abgesichert. In den anderen Beratungsformaten ist die allgemeine Informiertheit aller Beteiligten eine hilfreiche Unterstützung, weshalb jeder Berater von sich aus dafür sorgen wird, dass er zu Beginn das Verfahren und seine Rolle erklärt sowie das Thema nennt bzw. im besten Fall mit den Kunden erarbeitet. Doch ist es nicht gesetzlich geregelt und somit keine Voraussetzung für die Durchführung einer Sitzung.

Die Vertraulichkeit ist in allen vier Formaten eine wesentliche Grundvoraussetzung für die Beteiligten und ihre Kooperation. In der Mediation ist die Verschwiegenheitspflicht durch § 4 im Mediationsgesetz geregelt. Im Falle von Gerichtsverfahren hat der Mediator Aussageverweigerungsrechte, je nach gesetzlicher Sachlage. Es gibt ausdrücklich geregelte Ausnahmen wie die Offenlegung aus Gründen der öffentlichen Ordnung oder zum Schutz des Kindeswohls, die den Mediator von seiner Verschwiegenheitspflicht entbinden können. Bei strafrechtlichen oder arbeitsrechtlichen relevanten Themen, die in Supervisions- oder Coaching-Sitzungen auftauchen, informiert und bespricht der Supervisor bzw. Coach diese mit seinem Auftraggeber, um das weitere Vorgehen abzustimmen. So steht es in den allgemeinen Geschäftsbedingungen der DGSv.

---

<sup>3</sup> In den nachfolgenden Ausführungen sind mit „Befragte“ und „Teilnehmende“ die Personen gemeint, die an der Online-Umfrage teilgenommen haben.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es neben vielen Gemeinsamkeiten einige Unterschiede gibt. Die Mediation zeigt eine stark strukturierte Vorgehensweise, während Supervision, Coaching und Balint-Gruppe vorwiegend prozessorientiert arbeiten. Mit Blick auf die Ziele und Themen kann man die Mediation als eine Art Krisenintervention sehen, die akut bei Konflikten eingesetzt wird. Supervision, Coaching und Balint-Gruppe sind dagegen mehr auf die längerfristige Begleitung und Persönlichkeitsentwicklung der Klienten ausgerichtet. Durch das Mediationsgesetz sind viele Handlungsbereiche eines Mediators klar geregelt. Bei den anderen Formaten kann ein Berater weitaus freier agieren. Dies hängt von dem Rollenverständnis und der Haltung des Beraters bzw. Mediators ab. Wesentlich bleibt, dass die Grenzen zwischen den Verfahren auf dem Beratungsmarkt fließender geworden sind. Dadurch besteht einerseits die Möglichkeit, dass potenzielle Kunden nicht einschätzen können, welches Format für sie und ihre Themen am geeignetsten ist. Andererseits können sich die Formate ergänzen, wenn es Sinn macht. Entsprechende Aufklärung wäre in beiden Fällen hilfreich und sinnvoll.

## **Die Online-Umfrage in der ambulanten Hospizarbeit:**

An der Online-Befragung nahmen vom 01.07. bis zum 27.07.2020 insgesamt 142 Personen teil, wovon 109 den Fragebogen vollständig ausfüllten und 33 ihn abbrachen. 95 Personen arbeiten als Koordinatoren und 14 Personen als Vorsitzende in der ambulanten Hospizarbeit. Die Altersspanne der Teilnehmenden (94 Frauen und 15 Männer) reicht von 29 bis 76 Jahren.

## **Empfehlungen**

Anhand der Ergebnisse der Umfrage können folgende Empfehlungen für die ambulante Hospizarbeit zusammengestellt werden.

### **1. Einsatz der Mediation**

Mediation als Konfliktlösungsverfahren im ambulanten Hospizbereich bietet sich vor allem bei höher eskalierten, schon verhärteten Konflikten an oder bei Konflikten, bei denen sich herausstellt, dass sie nicht durch Supervision geklärt werden können. Gründe hierfür können sein, dass das Setting einer Supervisionssitzung für die Betroffenen nicht passt, der Konflikt schon zu lang, zu hoch eskaliert ist und/oder dass die Beteiligten verschiedenen Gruppierungen angehören. Dazu kommen noch unterschiedliche Hierarchieebenen und strukturelle Vermischungen von Verein, Vorständen, Ehrenamtlichen, Hauptamtlichen, Privatpersonen etc.

Im innerbetrieblichen Kontext bietet sich Mediation an, wenn Konflikte zwischen Vorgesetzten und deren haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter oder Konflikte bei Letzteren untereinander bestehen. Zur Einschätzung des Konfliktfalles sollte die Frage nach einem möglichen Machtungleichgewicht zwischen den Konfliktparteien gestellt werden. In der Mediation kann der Mediator darauf achten, inwieweit die Machtunterschiede noch ein eigenverantwortliches, freiwilliges Handeln ermöglichen und bei Bedarf intervenieren, um ein Machtgleichgewicht herzustellen.

Im außerbetrieblichen Kontext kann Mediation die verschiedenen Gruppierungen (Vorgesetzte, Koordinatoren, Ehrenamtliche, Patienten, Angehörige der Patienten, Hausärzte der Patienten, andere Versorgungsteams und andere Einrichtungen) im Falle eines Konfliktes zusammenbringen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Chancen für das Mediationsverfahren sowohl im innerbetrieblichen Setting als auch im außerbetrieblichen Setting liegen. Wenn das Format Mediation strukturell mehr in der ambulanten Hospizarbeit verankert wäre, könnte dies auch eine Weiterverbreitung auf das gesamte Feld der Hospizbewegung begünstigen.

### **2. Informationsvermittlung**

Die Ergebnisse haben gezeigt, dass konkrete Informationsvermittlung über das Mediationsverfahren und die Rahmenbedingungen notwendig ist. Die Internet-Suchportale der verschiedenen Bundesverbände bieten sich hierfür an, wie bspw. der Bundesverband MEDIATION e.V.<sup>4</sup> oder der

---

<sup>4</sup> <https://www.bmev.de/>

Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt e.V.<sup>5</sup> Dort sind neben der Suche nach Mediatoren auch Informationen zu Inhalten und Ablauf zu finden. Zudem gibt es die Möglichkeit, sich Informationsmaterial wie Broschüren oder Flyer herunterzuladen.

Eine weitere Möglichkeit ist, entsprechende Informationsveranstaltungen anzubieten, um das Verfahren vorzustellen und Fragen dazu zu beantworten. Diese können von mediationserfahrenen Menschen oder von einem Mediator geleitet werden. Hierbei ist zu empfehlen, dass die Unterschiede zum Format Supervision, wenn diese bei dem jeweiligen Verein oder in den anderen Organisationen auch als regelmäßiges Angebot genutzt wird, herausgestellt werden. Für solch eine Informationsveranstaltung muss entsprechend Zeit und Kosten eingeplant, wie auch eventuell die Möglichkeit geschaffen werden, dass auch die anderen Gruppierungen, die in der ambulanten Hospizarbeit zusammenkommen, daran teilnehmen können. Dies eröffnet die Chance, dass sich von Konflikten Betroffene in spe leichter für oder gegen eine Mediation entscheiden bzw. die Mediation als ein erwägenswertes Konfliktlösungsverfahren überhaupt wahrnehmen können.

Eine weitere Möglichkeit, auf die verschiedenen Formate hinzuweisen und sie vorzustellen, ist in den Ausbildungen und Qualifizierungskursen der haupt- und ehrenamtlichen Beschäftigten der ambulanten Hospizarbeit. Das würde das Bewusstsein für die verschiedenen Formate, die zur Konfliktklärung genutzt werden können, schärfen sowie die Mediation als Konfliktlösungsverfahren bekannter und vertrauter machen.

Die Führungskräfte eines jeden Vereins bzw. Personen mit Leitungsfunktion in der ambulanten Hospizarbeit spielen eine essenzielle Rolle dabei, ob Mediation angefragt wird oder nicht. Denn sie entscheiden, ob für eine Mediation Geld und Zeit investiert werden soll. Es ist sicher wichtig, dass die Führungskräfte über ausreichende Konfliktkompetenzen verfügen, um einschätzen zu können, wann eine Mediation angebracht sein könnte. Wenn sie selbst als dritte interne Instanz bei Konflikten hinzugezogen werden, wie in der Umfrage ersichtlich, ist es umso wichtiger, dass sie die Grenzen ihrer Rolle und Kompetenzen kennen. Diesbezüglich bedarf es unter Umständen gezielter Schulungen oder Fortbildungen, um den eigenen Umgang mit Konflikten zu verstehen, zu reflektieren und die persönlichen Kommunikations- und Konfliktkompetenzen zu erweitern. Zudem können sie als Vorbild fungieren im Umgang mit Konflikten, was auch bedeutet, dass sie bei Bedarf selbst an einer Mediation teilnehmen. Somit kann der Vorgesetzte nicht nur als Delegierter bei Konflikten, sondern auch als Ansprechpartner für das Konfliktlösungsverfahren Mediation agieren. Neben den Vorgesetzten kommen auch geschulte haupt- und ehrenamtliche Mitarbeitende in Frage, die Interesse an dieser Aufgabe haben.

In diesem Zusammenhang kann man auch über den Einsatz einer Art Konfliktlotse, wie bspw. in Schulen verbreitet, nachdenken. Dort werden Konfliktlotsen als erste Anlaufstelle bei Konflikten eingesetzt und als Streitschlichter ausgebildet. So gäbe es für die Beschäftigten der ambulanten Hospizarbeit im Konfliktfall einen ersten Ansprechpartner. Bei Bedarf könnte der Konfliktlotse bei innerbetrieblichen, außerbetrieblichen und familiären (Patienten und Angehörige) Konflikten, über

---

<sup>5</sup> <https://www.bmwa-deutschland.de/>

die Möglichkeit der Mediation informieren und wenn gewünscht, die Vermittlung an externe Mediatoren übernehmen. Das kann zudem die Führungskräfte, die oft als Mittelsmann zwischen Beschäftigten angefragt werden, entlasten. Da sich die Mehrheit der Befragten mit Ausnahme von zwei Personen einig war, dass ein interner Mediator (fest angestellt) in der ambulanten Hospizarbeit nicht geeignet ist, sollte die Rolle und die Aufgaben eines internen Konfliktlotsen klar definiert sein. Ihre Funktion sollte für alle Beschäftigten transparent und akzeptiert sei und sich klar von der eines Mediators, dessen Aufgabe die professionelle Konfliktklärung ist, unterscheiden.

### **3. Kontaktvermittlung**

Die Erstellung einer Kontaktliste von Mediatoren mit Feldkompetenz, wenn von der Mehrheit der Beschäftigten in der ambulanten Hospizarbeit gewünscht, ist empfehlenswert. Nichtsdestotrotz sollte eine Suche nach Mediatoren im Falle eines Konfliktes durch die Konfliktparteien selbst möglich und erwünscht sein. Das deckt sich mit §2 Abs.1 des Mediationsgesetzes, wonach die Konfliktparteien den Mediator aussuchen.

### **4. Prävention**

Mediation bietet sich auch als präventive Maßnahme an. Da die ambulante Hospizarbeit ein stetig wachsendes und sich weiterentwickelndes Arbeitsfeld ist, können sich Situationen ergeben, die schon im Vorfeld ein gewisses Konfliktpotenzial erahnen lassen. Dabei geht es um die Vermittlung eines neutralen Mediators zwischen den beteiligten Personen, um vorbeugend mögliche Konflikte zu thematisieren und zu einvernehmlichen Lösungen zu kommen. Dies fällt in erster Linie unter die Fürsorgepflicht der Führungskräfte, vorbeugende Maßnahmen wie die Mediation, in Betracht zu ziehen.

Die Ergebnisse zeigen eine hohe Erwartungshaltung gegenüber den Vorgesetzten. Sie fungieren oft als Delegierte bei Konflikten. Fehlende oder nicht ausreichende Führung oder Konfliktkompetenz wird als eine mögliche Konfliktursache gesehen. Doch Vorgesetzte verfügen über weitere präventive Handlungsmöglichkeiten, bspw. in Form einer sogenannten Mediationsklausel in (Arbeits-) Verträgen. Dabei vereinbaren die Parteien, zukünftige Konflikte zuerst im Rahmen einer Mediation anzugehen. Die Aufnahme einer solchen Klausel lässt sich unkompliziert in Verträge einfügen, da es keine festgelegten Mediationsklauseln gibt. Die verschiedenen Mediationsverbände empfehlen solch eine Vereinbarung und bieten kostenlose Muster an.

Wichtig ist, dass sich beide Parteien einig sind, diese in den Vertrag zu schreiben und anzuwenden. Das Beratungsformat der Supervision wird laut Ergebnisse der Umfrage regelmäßig genutzt. Das kann auch als präventive Maßnahme gesehen werden, die sinnvoll durch Mediation im Konfliktfall ergänzt werden kann.

## **Schlussfolgerung**

Die Hospizbewegung ist eine junge Bewegung, die teilweise noch über flexible, wenig eingefahrene Strukturen verfügt. Es ist eine wachsende Branche, die in der Gesellschaft zunehmend fest verankert und bekannter wird. Patientenverfügungen, die jährlich steigende Zahl der Krebserkrankungen und aktuelle, ethische Diskussionen bspw. über die Sterbehilfe sind nur einige der Themen, die die Brisanz und Aktualität der Hospizbewegung zeigen. Die komplexen Strukturen wie auch die Arbeit mit den unterschiedlichsten Menschen und die Tiefe ihrer Geschichten fordert und fördert sicher eine erhebliche Flexibilität, Aufgeschlossenheit und eine hohe Kooperationsbereitschaft der Beschäftigten der ambulanten Hospizarbeit. Das spiegelt sich auch in den Ergebnissen der Umfrage wider, welche die große Bereitschaft der Teilnehmenden zeigen, Mediation als Konfliktlösungsverfahren auszuprobieren. Insgesamt kann man sagen, dass den Befragten bewusst ist, dass es eine aktive Erarbeitung und Auseinandersetzung braucht, um angemessen mit Konflikten umgehen zu lernen. So lässt sich schlussfolgern, dass die Mediation einen Beitrag zur Konfliktklärung und Verständigung untereinander leisten kann. Dadurch fördert sie eine konstruktive Streitkultur der Beschäftigten in der ambulanten Hospizarbeit bzw. zwischen den benannten verschiedenen Gruppierungen.

Mit Blick auf die vielschichtigen, sich stetig verändernden Strukturen und die vielen Anforderungen, die an die haupt- und ehrenamtlich Beschäftigten gestellt werden, gepaart mit einer großen Offenheit und Anpassungsfähigkeit dieser, möchte ich zum Abschluss der Masterthesis „Mediation in der ambulanten Hospizarbeit: eine Bedarfserhebung“ das Motto zitieren, unter dem der Internationale Tag der Mediation 2017 in Berlin stattfand. Für mich passt es als Wahlspruch für die ambulante Hospizarbeit:

***Wandel!      Krise?      Chance!***



## Statistische Darstellung der Ergebnisse aus der Umfrage:

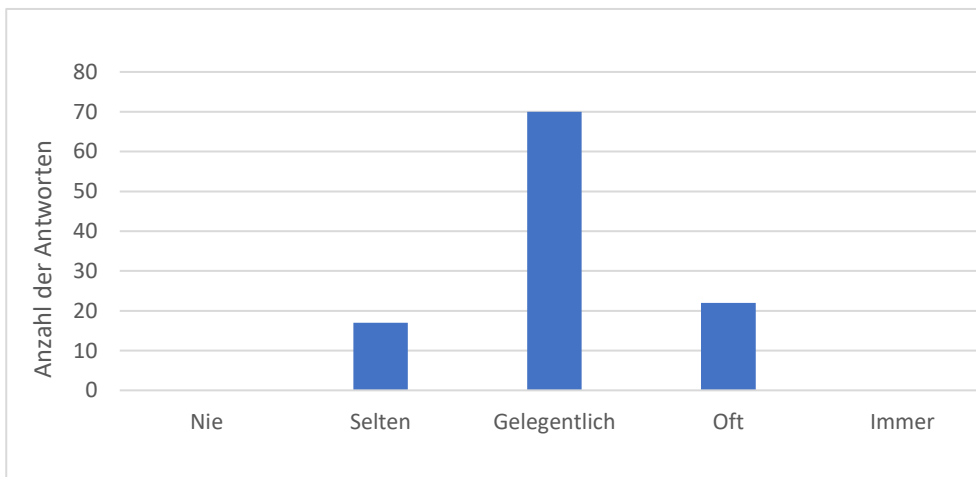
Bitte schreiben Sie spontan bis zu drei Stichworte auf, die Ihnen zu dem Wort „Konflikt“ in Ihrem beruflichen Umfeld einfallen.

Abbildung: Stichworte zu Konflikt



Wie oft treten Konflikte in Ihrem beruflichen Umfeld der ambulanten Hospizarbeit auf?

Abbildung: Häufigkeit der Konflikte



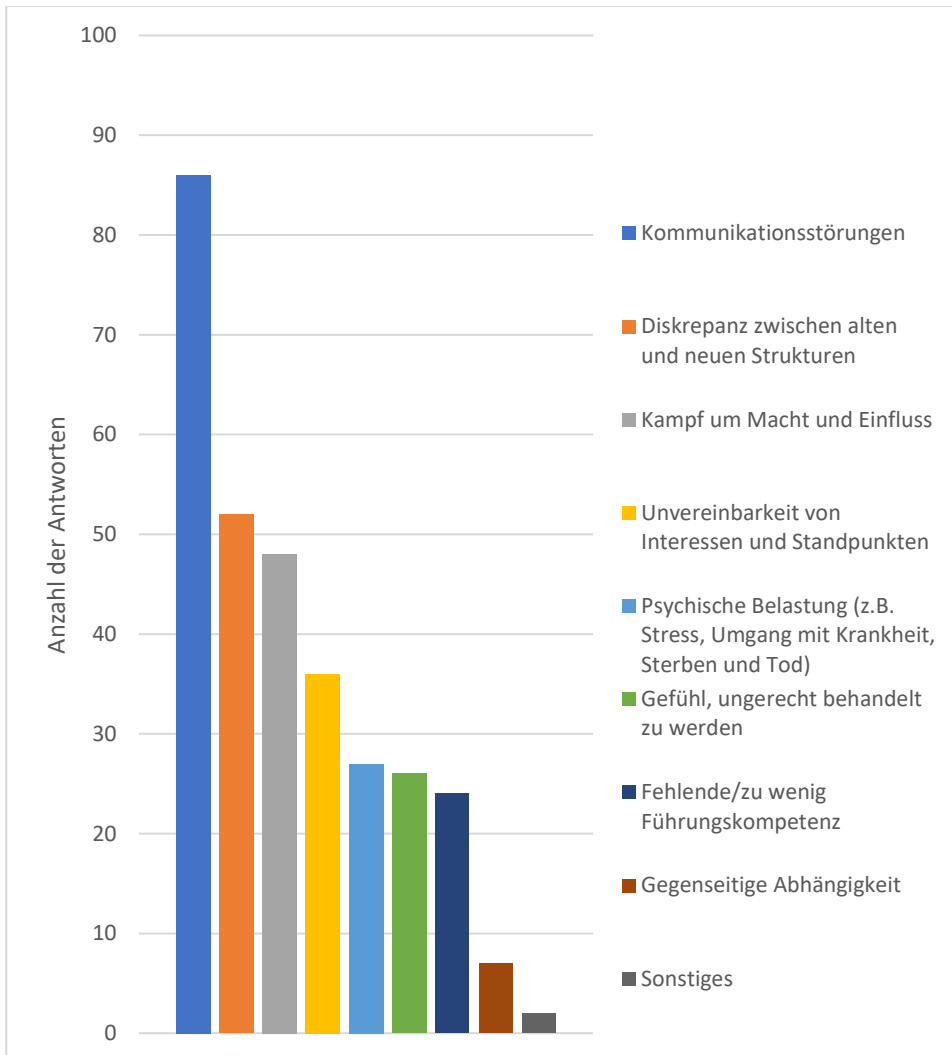
Bitte nennen Sie maximal 3 Konfliktkonstellationen pro Gruppierung (wer hat Konflikte mit wem?), die aus Ihrer Sicht am häufigsten in der ambulanten Hospizarbeit auftreten.

Abbildung: Konfliktkonstellationen



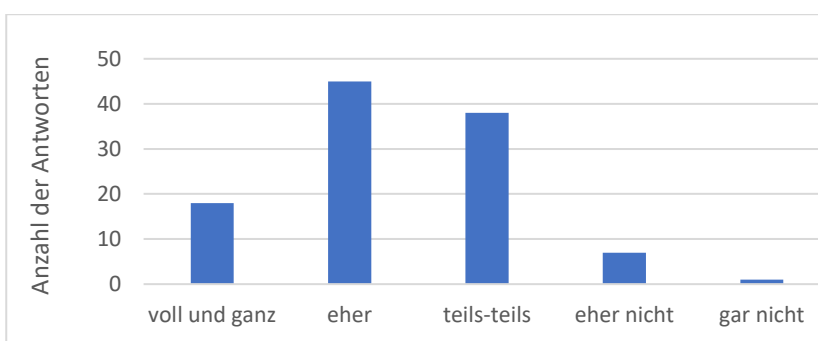
Welche drei häufigsten Ursachen sehen Sie für Konflikte in Ihrem beruflichen Umfeld? Bitte wählen Sie bis zu 3 Antworten.

Abbildung: Konfliktursachen



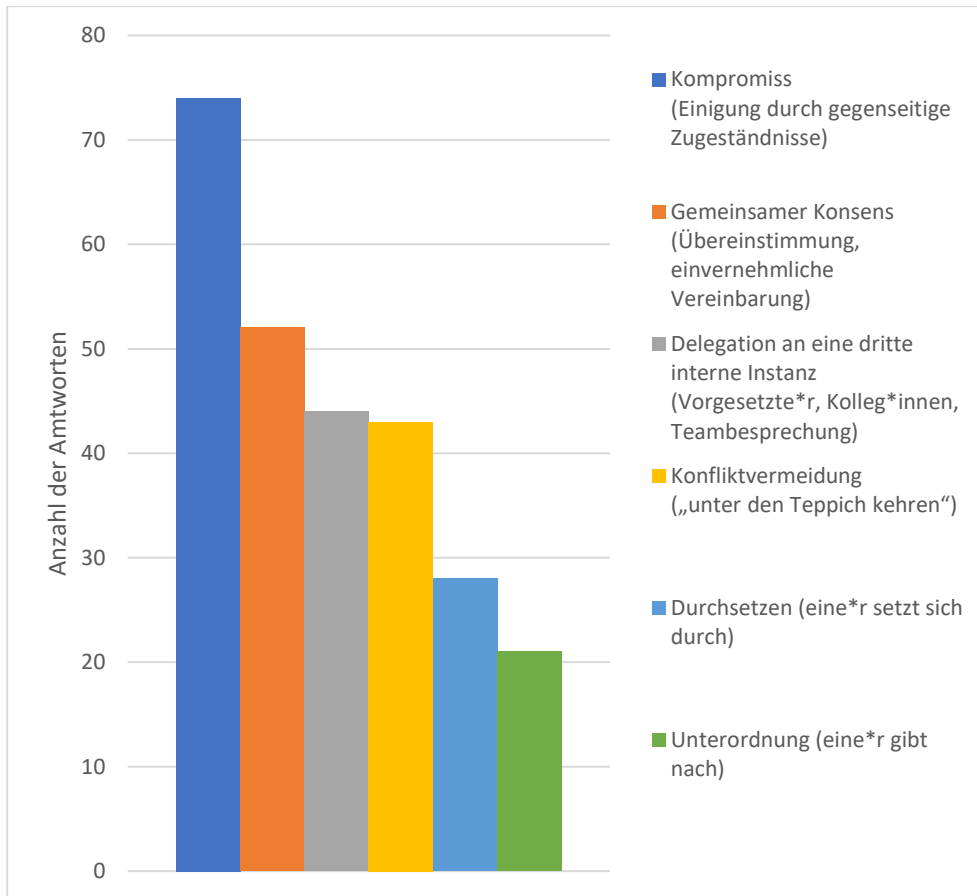
Wie zufrieden sind Sie grundsätzlich mit dem Umgang mit Konflikten in Ihrem beruflichen Umfeld der ambulanten Hospizarbeit?

Abbildung: Zufriedenheit



Welche Konfliktlösungsstrategien werden aus Ihrer Sicht am häufigsten in Ihrem beruflichen Umfeld genutzt? Nennen Sie bitte bis zu 3 Antworten.

Abbildung: Konfliktlösungsstrategien



Wie oft führen die von Ihnen gewählten Konfliktlösungsstrategien in Ihrem beruflichen Umfeld zu einem zufriedenstellenden Ergebnis?

Tabelle: Zufriedenheit Konfliktlösungsstrategien

	nie	selten	gelegentlich	oft	immer
Konfliktvermeidung ("unter dem Teppich kehren")	15	16	10	2	0
Unterordnung (eine*r gibt nach)	3	11	3	4	0
Durchsetzen (eine*r setzt sich durch)	6	9	12	1	0
Kompromiss (Einigung durch gegenseitige Zugeständnisse)	0	0	18	52	4
Gemeinsamer Konsens (Übereinstimmung/ einvernehmliche Vereinbarung)	0	0	5	38	9
Delegation an eine dritte interne Instanz (Vorgesetzte*r, Kolleg*innen, Teambesprechung)	1	4	10	24	5

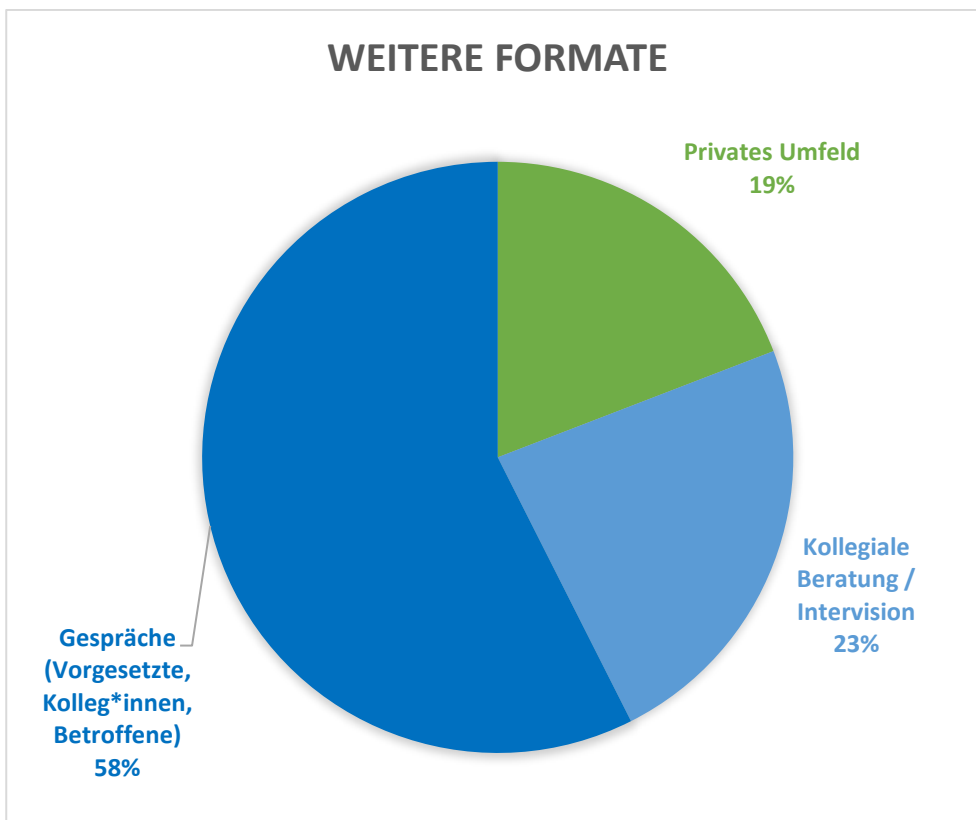
Wie oft nutzen Sie folgende Angebote, um Konflikte in Ihrem beruflichen Umfeld zu klären?

Tabelle: Formate zur Konfliktbearbeitung

	als regelmäßiges Angebot	bei Bedarf	nie
Supervision	79	22	8
Mediation	2	24	83
Coaching	7	36	66
Balint-Gruppe	1	7	101
Sonstiges	9	39	61

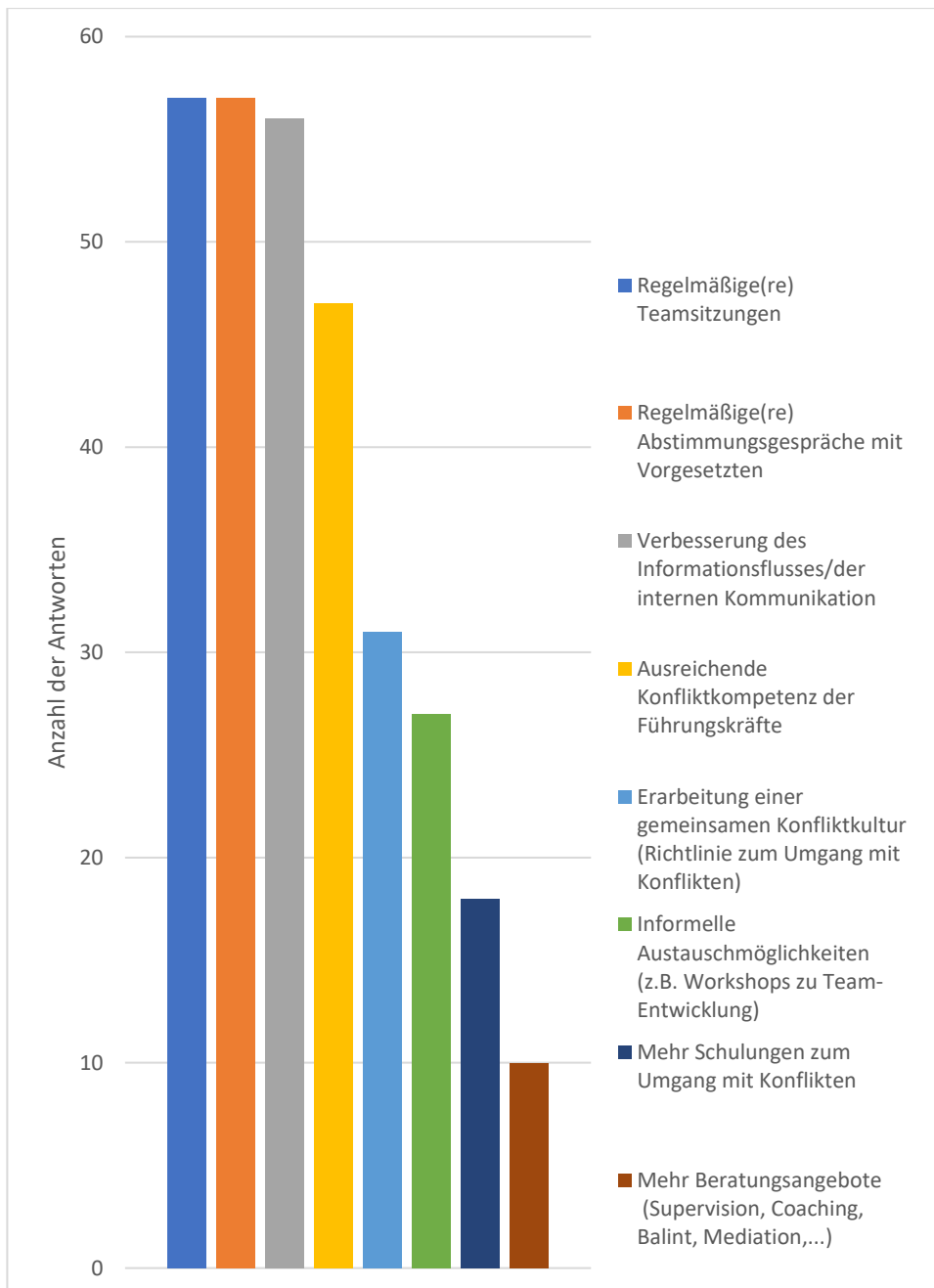
43 % (n=47) der Teilnehmenden haben Angaben gemacht, welche weiteren Formate sie nutzen. Teilweise wurde pro Person mehr als eine Antwort gegeben:

Abbildung: Weitere Formate



Wie könnte man Konflikten in Ihrem Arbeitsumfeld vorbeugen? Nennen Sie bitte die 3 für Sie wichtigsten Antworten.

Abbildung: Konfliktvorbeugung



*Ist Ihnen das Verfahren Mediation bekannt?*

66 Befragte (61%) haben schon von Mediation gehört, aber noch nicht an einer Mediation teilgenommen haben.

32 Personen haben an einer Mediation teilgenommen - davon 21 Personen (19%) im beruflichen und 11 (11%) im privaten Kontext.

9 Personen (8%) sind als Mediatoren ausgebildet.

2 Personen kennen Mediation als Verfahren nicht.

*Können Sie sich Mediation als geeignetes Konfliktlösungsverfahren in Ihrem Umfeld der ambulanten Hospizarbeit vorstellen?*

Tabelle: Eignung der Mediation

Antwort	Anzahl	Prozent
auf jeden Fall	47	43%
eher ja	40	37%
unsicher	16	15%
eher nein	6	5%
auf keinen Fall	0	0%
Keine Antwort	0	0%

Wenn für Sie Mediation als Konfliktlösungsverfahren in Frage käme, ab welcher Eskalationsstufe<sup>6</sup> des Konfliktes fänden Sie es sinnvoll, eine Mediation einzusetzen?

Tabelle: Eskalationsstufen

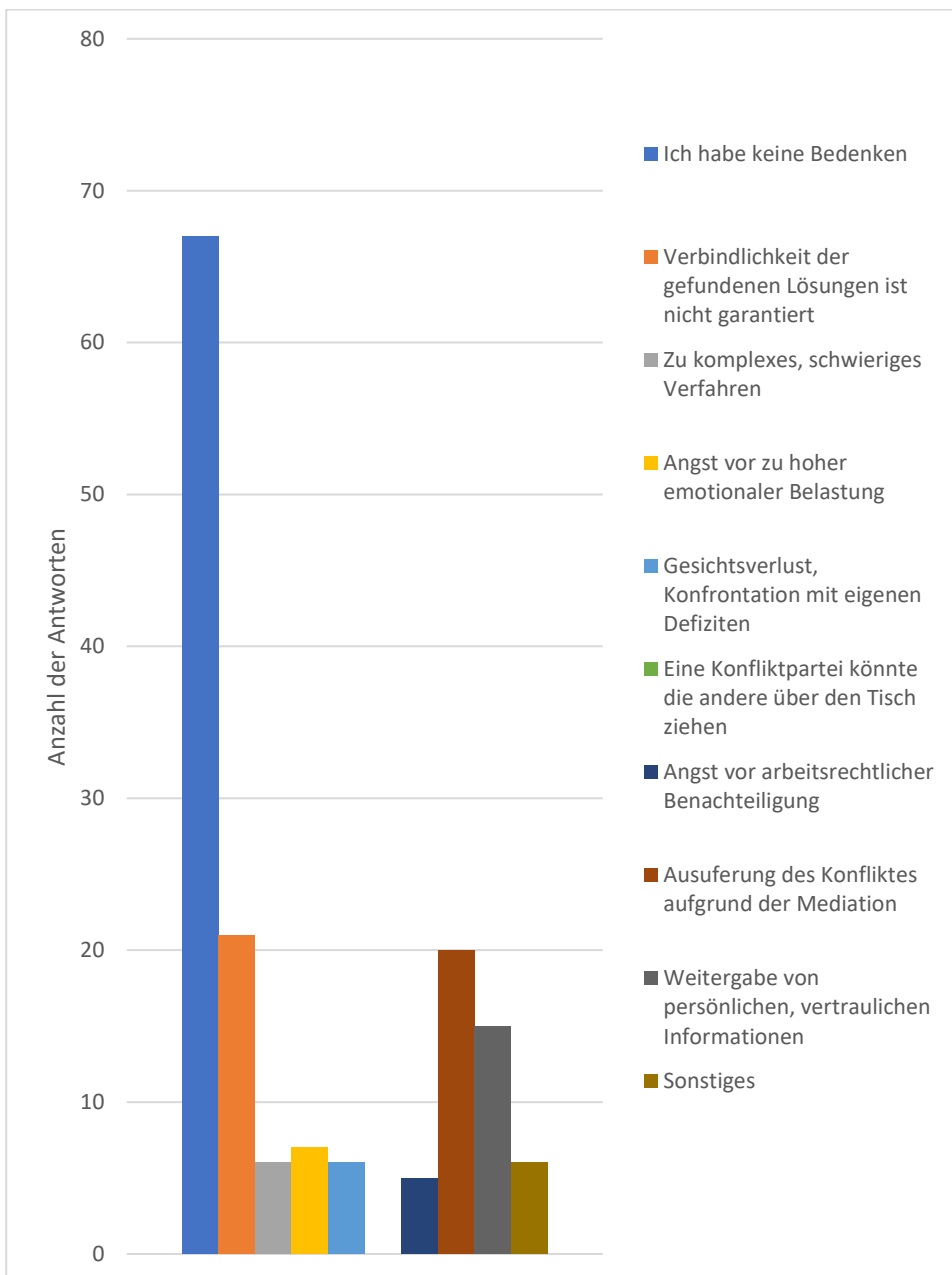
Antwort	Anzahl	Prozent
Mediation kommt für mich nicht in Frage	2	2%
1. Stufe - Verhärtung: Unvereinbare Standpunkte treffen aufeinander, wodurch erste Spannungen zwischen den Kontrahenten entstehen	40	37%
2. Stufe - Debatte, Polemik: Es wird polarisiert, debattiert und jede Konfliktpartei will die andere von dem eigenen Standpunkt überzeugen: „Ich habe Recht.“	24	22%
3. Stufe - Taten statt Worte: Gespräche zwischen den Konfliktparteien helfen nicht mehr weiter und werden abgebrochen. Die Empathie geht verloren	35	32%
4. Stufe - Koalitionen, Images: Verbündete werden zur Unterstützung gesucht. Dafür wird die Gegenpartei vor anderen schlecht gemacht und provoziert. Ein Feindbild wird aufgebaut, indem das Verhalten der anderen Konfliktpartei als Ursache für alle Probleme gesehen wird	6	5%
5. Stufe - Gesichtsverlust: Die gegnerische Konfliktpartei wird öffentlich schlecht gemacht, verleumdet und gedemütigt. Ziel: Gesichtsverlust der Gegenpartei	2	2%
6. Stufe - Drohstrategien: Drohungen von Konsequenzen und Sanktionen werden eingesetzt. Ziel: Kontrolle und Macht demonstrieren	0	0%
7., 8., 9. Stufe - Vernichtung: Ziel ist die Zerstörung der Gegenpartei, wobei die eigene Schädigung zunehmend in Kauf genommen wird. Es wird auch keine Rücksicht mehr auf sich selbst noch auf das Umfeld genommen	0	0%

<sup>6</sup> nach dem Phasenmodell der Eskalation von Glasl, Friedrich, Konfliktmanagement, Ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation, 12. Auflage, Stuttgart, 2020, S. 244.



Welche Bedenken haben Sie gegenüber der Mediation? Nennen Sie bitte bis zu 3 Antworten.

Abbildung: Bedenken



Über die Hälfte der Befragten (61% = 67 Personen) haben *keine Bedenken* gegenüber Mediation. Es weist auf eine große Offenheit dem Angebot gegenüber hin, wobei gleichzeitig zwei Drittel der Befragten (60 % = 66 Personen) von Mediation gehört, aber noch nicht teilgenommen haben.

Welche Erwartungen haben Sie an die Mediation, wenn Sie an einer teilnehmen oder diese vorschlagen? Nennen Sie bitte bis zu 3 Antworten.

Tabelle: Erwartungen an die Mediation

Antwort	Anzahl	Prozent
Nachhaltigkeit der Konfliktlösung	65	60%
Möglichkeit einer Win-Win-Situation (Ergebnis ist für alle Konfliktparteien ein Gewinn)	57	52%
Stabilisierung der (Arbeits-)Beziehung	51	47%
Erkenntnisprozesse werden angestoßen (z.B. Auseinandersetzung mit eigenen Bedürfnissen)	35	32%
Die Lösung des Konflikts ist auf die Zukunft gerichtet und nicht vergangenheitsbezogen	30	28%
(Weiter-) Entwicklung individueller Kommunikations- und Konfliktkompetenzen	25	23%
Chancengleichheit für die Beteiligten	24	22%
Erarbeitung einer adäquateren Gesprächskultur	23	21%
Sonstiges	1	1%
Ich habe keine Erwartungen	0	0%

Was bräuchten Sie, um eine Mediation in Ihrem beruflichen Umfeld in Erwägung zu ziehen? Wählen Sie bis zu 3 Antworten.

Tabelle: Rahmenbedingungen

Antwort	Anzahl	Prozent
Klare Vorstellung über Kosten einer Mediation	51	36%
Direkte Kontaktmöglichkeiten zu Mediator*in (z.B. Adressenliste)	37	26%
Information über durchschnittlichen Zeitaufwand	36	25%
Mehr Information über das Verfahren (z.B. praktischer Ablauf, Rahmenbedingungen)	33	23%
Ich brauche nichts	29	20%
Verantwortliche*r zur Vermittlung von Mediation	14	10%
Sonstiges	5	4%

Unter *Sonstiges* wurden die fünf folgenden Antworten gegeben:

Ein Konflikt, ein Problem, finanzielle Mittel, Zustimmung des Vorgesetzten und die Gewissheit, dass die Kollegen wissen, wie Mediation abläuft.

Wer wäre aus Ihrer Sicht am besten geeignet, um eine Mediation in Ihrem beruflichen Umfeld durchzuführen?

Tabelle: Profil des Mediators

Antwort	Anzahl	Prozent
Externe*r Mediator*in mit Feldkompetenz	80	73%
Externe*r Mediator*in	26	24%
Mitarbeitende, die im Umgang mit Konflikten speziell geschult worden sind	2	2%
Interne*r Mediator*in (fest angestellt in Ihrer Einrichtung)	1	1%
Interne*r Moderator*in ohne Ausbildung zum Mediator*in	0	0%
Keine Antwort	0	0%

Gibt es noch etwas, was Sie an dieser Stelle noch erwähnen möchten?

Die offene Frage wurde von 32 Personen, das heißt von gut einem Drittel aller Befragten, beantwortet. Antworten, die sich mindestens einmal wiederholten, konnten nachfolgenden Kategorien zugeordnet werden:

#### Mediation

Es werden eine Finanzierung über die Krankenkasse oder Möglichkeit der Refinanzierung vorgeschlagen. Es gibt Stimmen, die Mediation als überbewertet, als zu langatmig und unnötig empfinden.

Fortbildungen zu Konfliktbewältigung sowie Referenten des Landesverbandes, die bei Konflikten ansprechbar sind, könnten Mediation ersetzen.

Mediation sei allgemein zu unbekannt, obwohl sie wichtig und effektiv sei.

#### Supervision versus Mediation

Es wird nach dem Unterschied und der Abgrenzung zwischen den beiden Verfahren gefragt, was nicht ausreichend bekannt sei. Einige Befragte finden Supervision zur Konfliktklärung ausreichend. Andere sehen Mediation als sinnvoll ergänzende Methode an, wenn Supervision nicht weiterhilft.

#### Vorgesetzte

Konflikte zwischen ehrenamtlichen Vorständen und hauptamtlichen Koordinatoren werden benannt, die schwer zu klären seien. Daran schließt sich die Frage, ob hier Mediation zur Konfliktklärung geeignet wäre. Andere Befragte weisen darauf hin, dass sie keinen Bedarf an Mediation sähen, da ihre Vorgesetzten Konflikte gut klären würden.

Es wird die Sorge benannt, dass Vorgesetzte die Notwendigkeit von Mediation nicht erkennen, dass sie selbst nicht bereit seien, als Konfliktbeteiligte an einer Mediation teilzunehmen und dass sie diese (finanziell) nicht unterstützen würden.

Zu guter Letzt wird die Frage gestellt, ob es konkrete Erfahrungen mit Mediation in der ambulanten Hospizarbeit gäbe.

**© Copyright 2021 – Urheberrechtshinweis**

***Alle Inhalte dieser Zusammenfassung der Ergebnisse der Masterthesis, insbesondere Texte, Fotografien und Grafiken, sind urheberrechtlich geschützt.***

***Das Urheberrecht liegt, soweit nicht ausdrücklich anders gekennzeichnet, bei Johanna Küppers-Perna.***

***Bitte fragen Sie mich, falls Sie die Inhalte dieses Textes verwenden möchten.***

***Wer gegen das Urheberrecht verstößt (z.B. Bilder oder Texte unerlaubt kopiert), macht sich gem. §§ 106 ff UrhG strafbar, wird zudem kostenpflichtig abgemahnt und muss Schadensersatz leisten (§ 97 UrhG).***