

Symposium

„Konflikt und Gesundheit“

„Wertschöpfung statt Erschöpfung“
in Unternehmen und Organisationen

Mediative Kompetenzen im Gesundheitswesen

München, 4. April 2014

Regionalgruppe München im Bundesverband Mediation e.V.

Mona Frommelt, Direktorin der HWA der AWO e.V.

Hilfe-, Betreuungs-, Gesundheits- und Pflegeleistungen sind gekennzeichnet durch ihre Eigenschaft als **Netzwerk**

von in einander greifenden, sich gegenseitig bedingenden und in ihrem Ergebnis wechselseitig abhängigen **Behandlungen** und **Dienstleistungen**.

Die Patientenversorgung in Medizin und Pflege ist also **Netzwerk an Leistungen**, das durch anspruchsvolle **interaktive Arbeit** unter schwierigsten Bedingungen gekennzeichnet ist.

Hilfe-, Betreuungs-, Gesundheits- und Pflegeleistungen stehen als **Dienstleistungskette** im Spannungsfeld zwischen:

- Erwartungen, Bedürfnisse, Kosten
- Hilfe, Therapie, Pflege, Betreuung
- Unabhängigkeit / Selbstbestimmung
- Laien, Betroffene / Multi-Professionelle
- Leistungsgewährung
- Leistungsfelder
- Kunden- und Marktorientierung

Gesundheit und Pflege zeichnen sich - mehr als andere Berufsfelder - durch einen hohen Grad an Komplexität aus.

Komplexität bezeichnet die Vielfalt der Beziehungen von Elementen eines Systems, deren Gesamtverhalten nicht eindeutig beschrieben werden kann.

Komplexität bezeichnet also die Gesamtheit aller Merkmale und Möglichkeiten

Wenn dagegen etwas kompliziert ist, dann gibt es eine kausale lineare Verbindung.

Gesundheit und Pflege zeichnen sich - mehr als andere Berufsfelder - durch Komplexität aus.

Ihre Komplexität erstreckt sich auf alle Ebenen

- Arbeit mit und von Menschen
- Besonderheit der Dienstleistung
- Behandlung und Pflege kranker Menschen
- Divergierende Erwartungen, Bedürfnisse, Ressourcen
- Verschiedene System-Logiken von Medizin, Pflege, Markt, Wirtschaft, Versicherungen, Politik, Familie und Gesellschaft

Gesundheit und Pflege zeichnen sich - mehr als andere Berufsfelder - durch einen hohen Grad an Komplexität aus. Ein Angebot an Implikationen:

- Lösungen für komplexe Probleme entstehen nicht in linearer Extrapolation vorhandener Muster
- Kommunikation in komplexen Kontexten findet in vielen Handlungslogiken, beruflichen Sozialisationen, Sprachen, Ebenen und Dynamiken statt
- Konflikte in komplexen Kontexten sind deshalb von besonderer Art
- Der dem Selbstmanagement, der Unternehmens- und Führungskultur kommen besonders hohe und spezifische Bedeutung zu

Gesundheit und Pflege zeichnen sich - mehr als andere Berufsfelder - durch Komplexität aus.

Folgen des bisherigen Umgangs mit der Komplexität:

- Unzufriedenheit im Beruf
- Überforderung
- Flucht aus dem Beruf oder innere Emigration
- Krankenstände
- Fachkräftemangel

→ Reduktion von Arbeits- und Lebensqualität

Belastungsgründende Merkmale personenbezogener Dienstleistungsarbeit

- unvorhersehbare, teilweise unberechenbare und unregelmäßige Nachfrage der Dienstleistungen,
- Anwesenheit der Pflegebedürftigen bei der Dienstleistungserbringung,
- hoher Anteil an Kommunikations- und Informationsarbeit,
- Bearbeitung körperlicher und seelischer, größtenteils nicht aufschiebbarer Bedürfnisse (permanenter Zeitdruck),
- Notwendigkeit einer „Rund-um-die-Uhr“-Erbringung der Dienstleistungen,
- Rationalisierungsschranken und begrenzte Möglichkeiten des Einsatzes von Technik,
- Unmöglichkeit der Bevorratung des überwiegenden Teils der Dienstleistungen,
- hoher Grad an Teamarbeit und kooperativer Vernetzung
- Notwendigkeit der Verrichtung von Gefühlsarbeit

Anforderung an Pflege und Gesundheit - Mitarbeiterpotential

- Der Erfolg von Organisationen mit starkem Wettbewerb hängt weniger mit Vorteilen wie Größe, Technologien, Patenten oder Zugang zu Kapital ab, sondern in stärkerem Maße von Innovationsstärke, Geschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit (*Pfeffer, 1998*).
- Diese erfolgskritischen Fähigkeiten einer Organisation werden wesentlich von den **Humanressourcen** der Organisation hervorgebracht.
- Die Fähigkeit zur **Ausschöpfung der Mitarbeiterpotentiale** muss **als Schlüssel zur Leistungssteigerung von Unternehmen** betrachtet werden.
- Wettbewerb um Leistungsträger: hoch qualifizierte und (karriere-) motivierte **Fach- und Führungskräfte werden zur heiß umworbener „Mangelware“** (*Schuhmacher, 2010*)

Arbeitgeber, die im Wettbewerb um qualifiziertes Personal bestehen wollen, werden ...

- ... sich als attraktive Arbeitgeber positionieren und Leistungsträger gewinnen und binden,
- ... Mitarbeiter/innen emotional binden, um Engagement zu ernten,
- ... besonderen Wert auf eine potentialentfaltende und wertschätzende Unternehmenskultur legen.

Unternehmen müssen ihre Mitarbeiter/innen emotional binden, um Engagement zu ernten.

Drei Formen der Bindung an die Organisation (Commitment):

■ **Affektives Commitment** = emotionale Verbundenheit / Identifikation

Die Mitarbeiter bleiben in der Organisation, weil sie es wollen

→ hohes Engagement / hohe Leistung

■ **Kalkulatives Commitment** = Kosten-Nutzen-Kalkül

Die Mitarbeiter müssen bleiben, weil sie keine Alternative sehen oder sie bei einem Wechsel zu viel verlieren würden.

→ geringes Engagement / geringe Leistung

■ **Normatives Commitment** = Verbundenheit aufgrund moralisch-ethischer Gefühle

Die Mitarbeiter bleiben, weil sie sich dazu verpflichtet fühlen.

→ tendenziell eher höhere Leistung

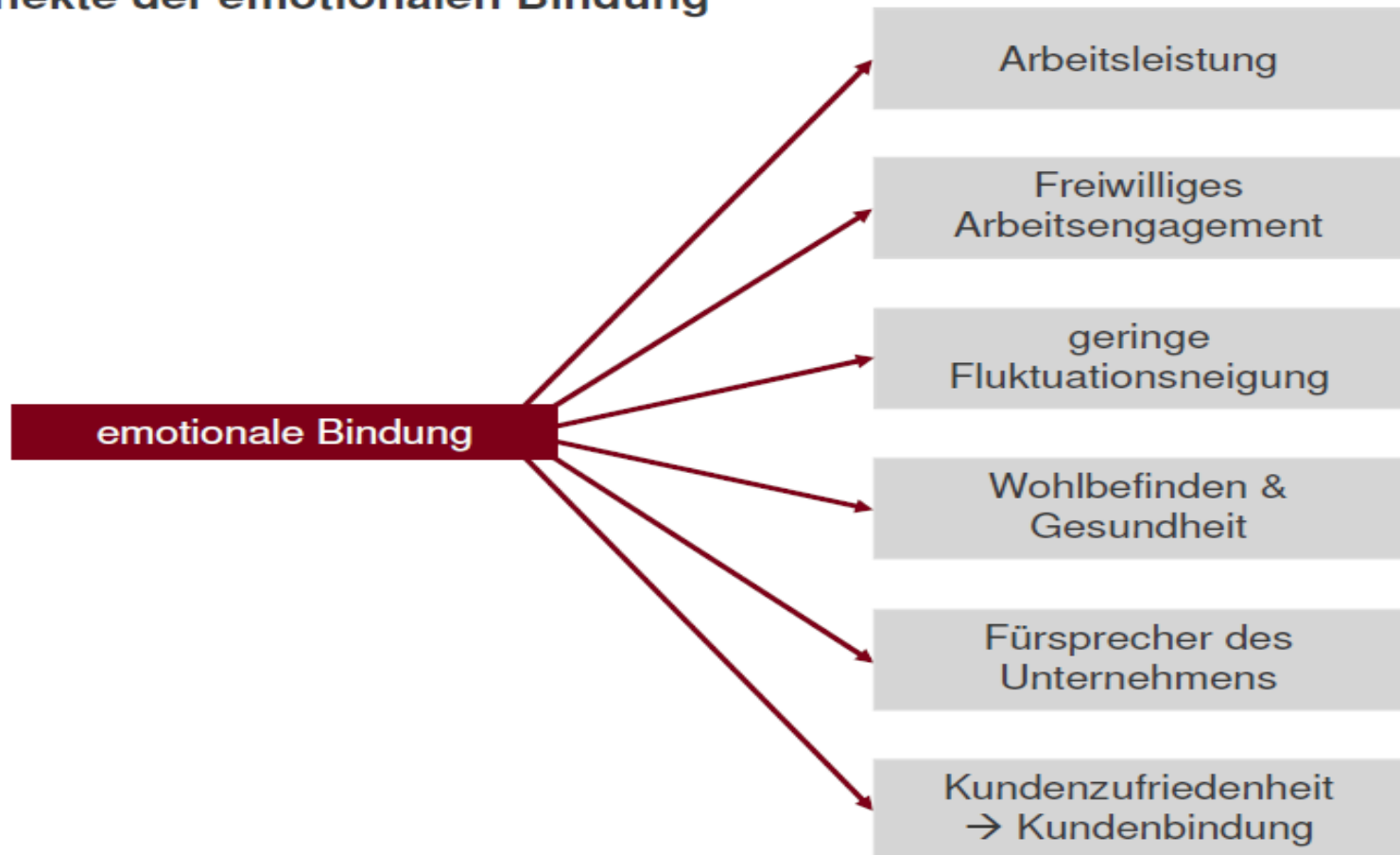
Effekte einer hohen Arbeitgeberattraktivität für das Unternehmen

Hohe Mitarbeiterbindung führt zu:

- geringer Fluktuation
- Erhalt von erfolgskritischen Kompetenzen
- geringeren Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten
- einfacherer Personal- und Nachfolgeplanung
- besserem Arbeitsklima

Fokus einer erfolgreichen Unternehmenskultur

Effekte der emotionalen Bindung



Engagement Index Deutschland 2012

Gallup Studie März 2013

Von je 100 Beschäftigten in einem durchschnittlichen Unternehmen weisen eine

hohe emotionale Bindung

15 Personen



geringe emotionale Bindung und

61 Personen



keine emotionale Bindung

auf:

24 Personen



Hochgerechnet auf die erwerbstätige Bevölkerung:

5,232 Millionen Personen

21,277 Millionen Personen

8,371 Millionen Personen

Grundlage: 34,880 Millionen Erwerbstätige ab 18 Jahre (ohne Selbständige, mithelfende Familienangehörige) im Jahr 2011;
Quelle: Statistisches Bundesamt, Wiesbaden (Mikrozensus 2011, Fachserie I Reihe 4.LI)
Basis: Arbeitnehmer/innen ab 18 Jahre (n=2.151)

Innovation durch Bindung

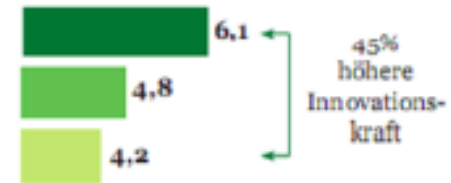
Gallup Studie März 2013

Fragestellung:

„Wie viele Ihrer Ideen haben Sie in den letzten sechs Monaten ausdrücklich Ihrem Vorgesetzten/ Ihrer Vorgesetzten vorgestellt?“



Anzahl der Ideen



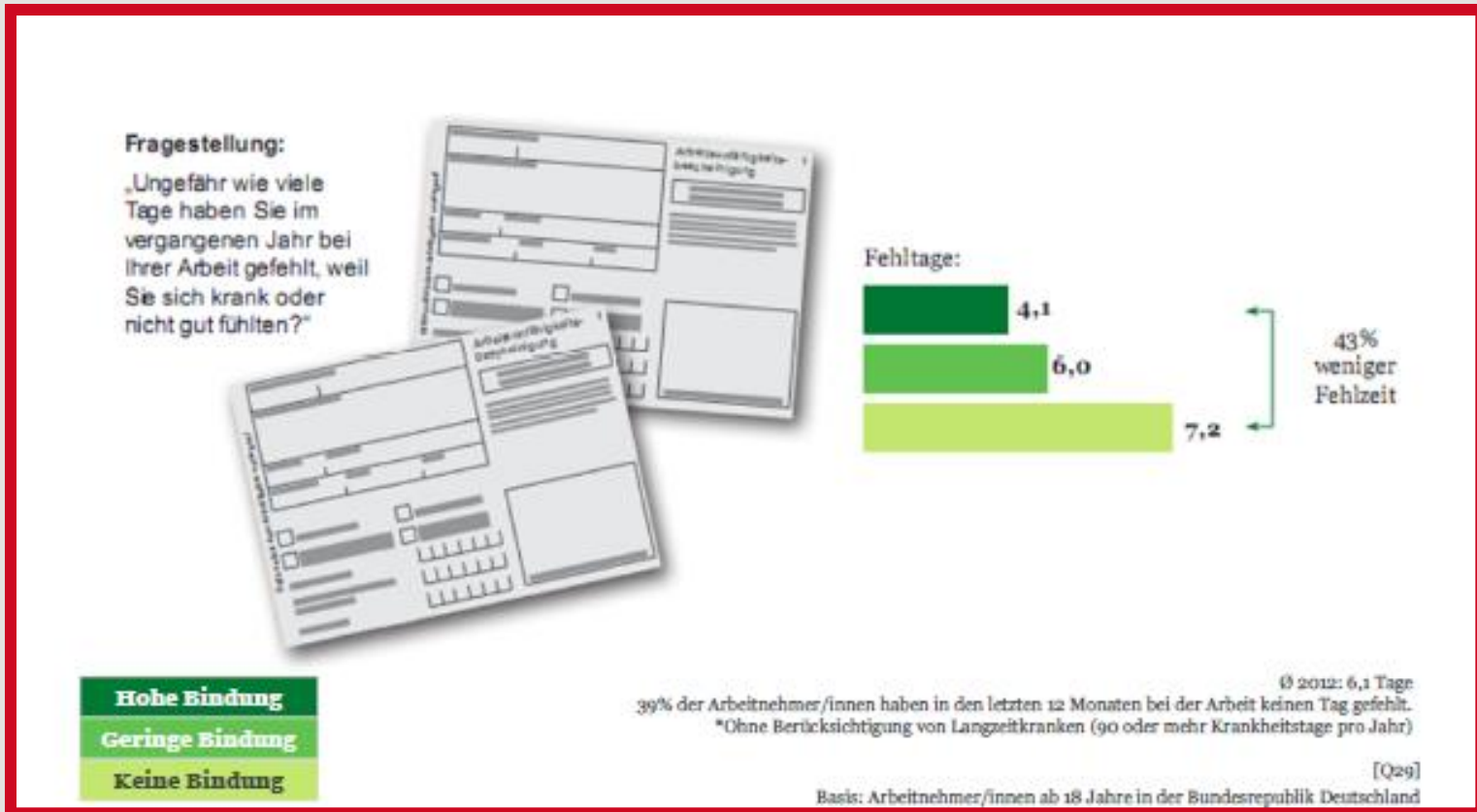
- Hohe Bindung**
- Geringe Bindung**
- Keine Bindung**

Ø Ideen/Vorschläge pro Mitarbeiter innerhalb von sechs Monaten: 4,8
Basis: Arbeitnehmer/innen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland (n=3.054)

Hohe Bindung = weniger Fehlzeiten

Gallup Studie März 2013

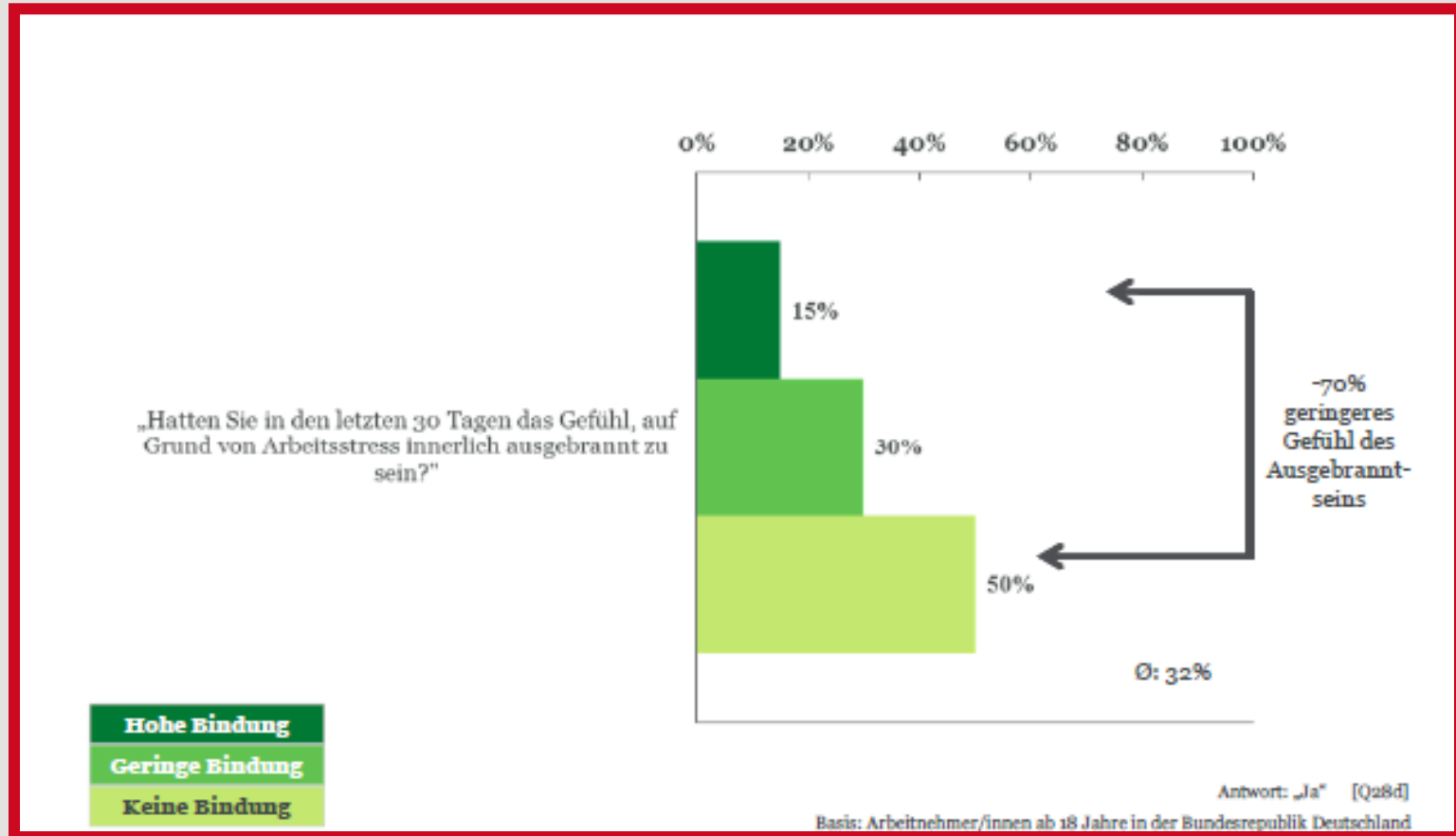
FEHLZEIT AUFGRUND VON KRANKHEIT ODER UNWOHLSEIN NACH DEM GRAD DER EMOTIONALEN BINDUNG



Burn-Out?

Gallup Studie März 2013

NACH DEM GRAD DER EMOTIONALEN BINDUNG



Mediative Kompetenzen in Führung und Beratung

Selbstmanagement
Führungsverständnis
Unternehmenskultur

„Mediation ist ein strukturiertes Verfahren, in welchem ein Dritter ohne Entscheidungskompetenz Konfliktparteien darin unterstützt, eine neue Win-Win-Lösung zu finden.“

„Business Mediation meint eine durch einen neutralen Dritten unterstützte Verhandlung.“

„Mediation ist keine Sache. Sie ist primär auch kein ‚Verfahren‘, sondern eine bestimmte Art der Begegnung von und mit Menschen, aus welcher sich Verständigung, Verstehen und gemeinsame Vereinbarungen ergeben können.“

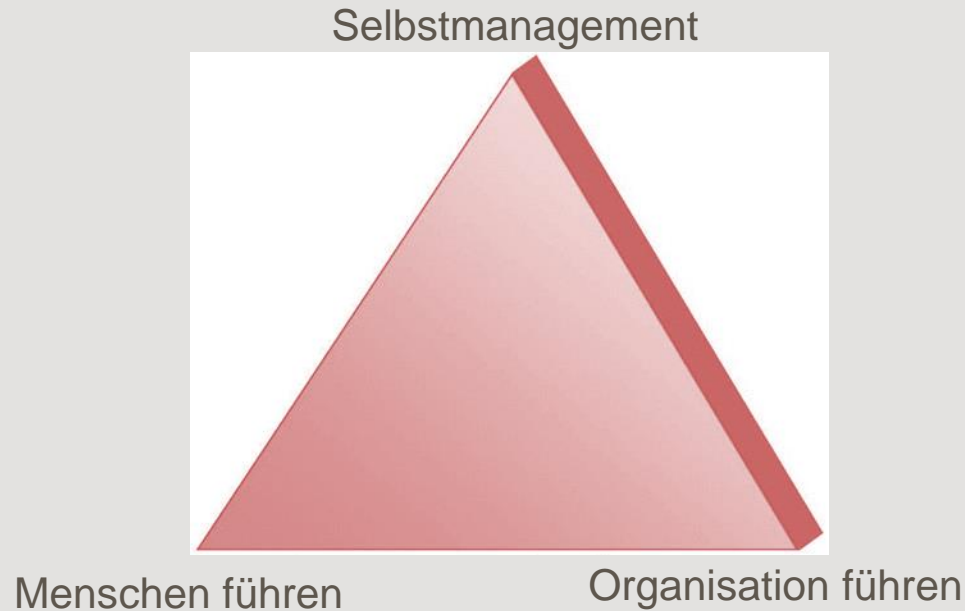
„Mediation setzt „[...] sich ein für die Erhaltung der Beachtung der gegenseitigen Würde und Ehre.“

Vom kurativen zum präventiven Einsatz- von der Struktur zur Haltung

- ▶ **Wirtschaftsmediation:**
 - strukturierter Prozess, eigene Rolle, kurativ in eskalierten Situationen (Wanderung von Konflikten) mit Konfliktkosten in unterschiedlichen Währungen
- ▶ **Ansatz Mediative Führungskompetenzen:**
 - Haltungen und Techniken, in der Rolle als Führungskraft, präventiv und Mehrwerte schaffend

Beide Zugangsweisen sind für ein integriertes Konfliktmanagement im Unternehmenskontext notwendig und verstärken sich wechselseitig.

Drei Führungsebenen



- ▶ Unterschiedliche Aufmerksamkeiten für die 3 Eckpunkte in der Führungspraxis
- ▶ Eckpunkte werden durch unterschiedliche Ressourcenzugänge gestaltet
- ▶ Ordnung / Erkenntnis/ Beziehung
- ▶ primäre / berufliche / organisationale Sozialisation

Neun Felder-Matrix mediativer Führungskompetenzen

	Anforderungen an mediative Führung		
Ebenen von Führung	Fühlen	Denken	Handeln
Selbst (S)	Selbstvertrauen stärken (S/V)	Selbstbewusstsein entwickeln (S/E)	Selbstverantwortung übernehmen (S/O)
Menschen/Mitarbeiter/ Kollegen (M)	Vertrauen und Verbindung stärken (M/V)	Gemeinsame Wirklichkeitskonstruktionen entwickeln (M/E)	Aushandeln der verschiedenen Interessen gestalten (M/O)
Organisation (O)	Verbindung zwischen den (Sub-)Systemen und Umwelten gestalten (O/V)	Gesamtorganisation auf Ziele ausrichten (O/E)	Entscheidungen in komplexen Situationen gestalten (O/O)

(Quelle: Prof. Dr. Mario Patera)

Zentrales Verständnis des Zusammenhanges von

- Beziehung – Motivation (Potentialentfaltung)
- Beziehung – Gesundheit (BGM)

Fünf Voraussetzungen für gelingende Beziehung
(*J. Bauer, 2006*)

- Wahrgenommen werden
- Gemeinsame Aufmerksamkeit gegenüber etwas
Drittem
- Emotionale Resonanz
- Gemeinsames Handeln
- Wechselseitiges Verstehen von Motiven, Absichten,
Interessen

Haltung =
Verdichtung von Erfahrung

Lernen =
Einladung
Ermutigung
Inspiration

Gerald Hüther

Lernen =
Verwirrung
Unsicherheit
Nichtwissen

Matthias Varga von Kibéd

Lernen findet in Erfahrungsräumen statt
Neues Lernen braucht neue Erfahrungsräume

Merkmale mediativer Kompetenzen



Gehirn = social brain: wichtigste Aufgabe: Herstellen und Gestalten von Beziehungen

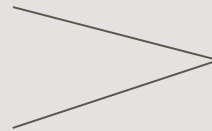
- Das körpereigene Belohnungssystem als Grundlage der Motivation
- Spiegelneuronen
- Neuroplastizität
- Zwei Menschliche Grundbedürfnisse: Bindung und Entwicklung
- Wechselwirkung von präfrontalem Kortex, limbischem System und Stammhirn: think fast, think slow

Haltungen in der Kommunikation:

Interpretation

Im Kontakt sein

Co-Kreation



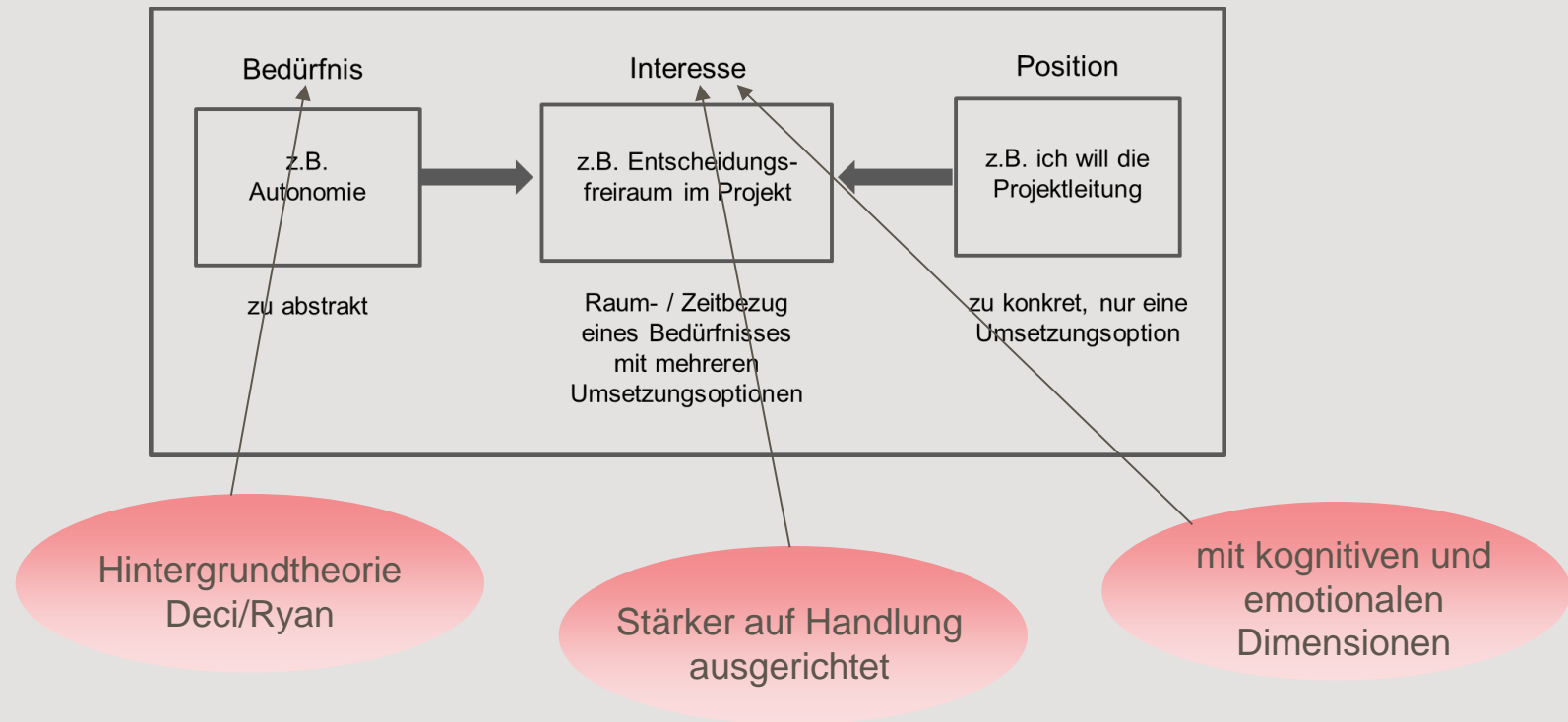
Interessensbasierte
Kommunikation

Semantische Reaktionen: Wirkungen von Sprache
auf den Körper

Gewaltfreie Kommunikation: das „Ja“ hinter dem
„Nein“ suchen

Gestaltung interessenbasierter Kommunikation

- ▶ Interessensbegriff als zentrales Unterscheidungsmerkmal
- ▶ Unterscheidung Werte - Bedürfnisse – Interessen – Positionen



Kognition, Emotion und körperliche Reaktion

Ganzheitlicher Ansatz: Emotion – Kognition und Verbindung zum Körper

Emotionen aufgreifen (Brücke zu Interessen)

WAAT:

Wahrnehmen, Akzeptieren, Ansprechen, Transformieren

Aufmerksamkeit für den Körper – Embodiment und somatische Marker

„Wir alle haben unseren Körper stets im Kopf“ (*Damasio*)

Emotionale Bindung
ist gleichzeitig
Bedingung und Ergebnis

- der Anwendung **mediativer Kompetenzen**
- gelingender Beziehung
- positiv gestalteter Erfahrungsräume
- interessenbasierter Kommunikation
- Potentialentfaltung

Aspekte emotionaler Bindung (*Gallup*)

Der Mitarbeiter...

- weiß, was von ihm erwartet wird
- hat Hilfsmittel zur Bewältigung seiner Arbeit ausreichend zur Verfügung
- fühlt sich kompetent, seine Aufgaben zu bewältigen
- erhält Anerkennung
- wird als Mensch gesehen
- erhält Unterstützung
- weiß, dass seine Meinung zählt
- kann sich mit Unternehmenszielen identifizieren
- sieht Erfolge bei seiner Arbeit
- kann lernen und sich entwickeln

Drei Nutzungsdimensionen mediativer Kompetenz

1. Prävention

- ▶ Reduzierung von Konfliktpotenzialen und Konfliktkosten (statt Personalisierungen im Kontakt bleiben, geringere Eskalationsdynamik)
- ▶ Emotionale Bindung durch gelingende Beziehung

2. Pro-aktives Konfliktmanagement

- ▶ Anderer Umgang mit Unterschieden, wertschöpfende Potenziale von Konflikten werden genutzt

3. Neu: Mehrwert schaffen durch interessenbasierte Kommunikation

- ▶ Interessenbasierte Kommunikation bes. in Situationen, in denen gelingende Beziehungen zentral sind (Mitarbeitergespräche, Rollenklärungen zwischen den Funktionen, Schnittstellengestaltungen zwischen Unternehmensbereichen) und die durch hohe Komplexität gekennzeichnet sind (Berufsfeld Pflege, Fachkräftemangel, Changeprozesse, etc.)

Drei Folgewirkungen mediativer Kompetenz

1. **Motivation**

- ▶ Mitarbeiter, die sich wahrgenommen sehen, identifizieren sich mit den Zielen des Unternehmens und tragen zu deren Umsetzung co-kreativ bei

2. **Arbeitsqualität**

- ▶ Interessensbasierte Kommunikation fördert die Entfaltung individueller und organisationaler Ressourcen
- ▶ Integration von Emotion, Kognition und Physis wird als entlastend wahrgenommen

3. **Lebensqualität**

- ▶ Die Führung mit mediativen Kompetenzen und das Selbstmanagement der Mitarbeiter fördern eine Unternehmenskultur
- ▶ in der Balance von Beruf und Privatem
- ▶ In der Balance der verschiedenen Lebensphasen
- ▶ In der Balance von Innovation und Wertschätzung des Vorhandenen

**Ich bedanke mich für Ihre
Aufmerksamkeit**