



### Andrea Staubli

**Überblick:** Die FEDERATION SUISSE MEDIATION – FMS (neuer Name für den Schweizerischen Dachverband Mediation) hat zum dritten Mal den Schweizer Mediationspreis für Institutionen/Unternehmen vergeben. Dieses Jahr sind es zwei Preisträger. In diesem Beitrag wird das Wirken des Haus Tabea, einem Alterszentrum in Horgen am Zürichsee beschrieben. Das Haus Tabea übernimmt eine Pionierfunktion in der Entwicklung von ‚Elder Mediation‘, indem es die Konfliktkultur und die Praxis im Umgang mit Konflikten in Alters- und Generationenfragen im Kontext einer stationären Einrichtung und ihrem Umfeld verankert.

**Keywords:** Schweizer Mediationspreis, Alterseinrichtung, Elder Mediation, Altersmediation, Konfliktkultur, mediative Haltung, breites Konfliktspektrum, Konfliktgespräche Angehörigengespräche, Arbeitsplatzkonflikte.

<https://doi.org/10.33196/pm202304031801>

# Mediative Gespräche und Elder Mediation

## Mediationspreis 2023 für das Alterszentrum Haus Tabea

Im Rahmen des 12. Schweizerischen Kongresses der Mediation, welcher im Juni 2023 in Lausanne durchgeführt wurde, konnte der Schweizerische Dachverband Mediation (neu mit dem Kürzel FSM für FEDERATION SUISSE MEDIATION) erneut zwei Preisträger mit dem Mediationspreis für Institutionen und Organisationen, kurz Unternehmenspreis, auszeichnen. Neben dem Departement Bau, Verkehr und Umwelt des Kantons Aargau<sup>1</sup> ging der Preis an das Alterszentrum Haus Tabea, in Horgen am Zürichsee.

Trägerschaft des Alterszentrums ist die Stiftung Haus Tabea. Die Unternehmenskultur basiert auf einem christlichen Menschenbild. Die damit verbundenen Grundwerte sollen sich unter anderem in einem bewussten und konstruktiven Umgang mit Konflikten widerspiegeln und legen damit den Grundstein für eine nachhaltige Entwicklung mediativen Denkens und Handelns in der Altersarbeit.

Seinen Anfang genommen hat dieses Engagement 2019, als die Geschäftsleitung beschloss, eine stufen-

weise Ausbildung für Mitarbeitende zum Thema „Mediation im Alter“ durchzuführen. Das Haus Tabea hat erkannt, dass Konflikte im Haus und rund ums Altern unvermeidbar sind. Mehr noch, Konflikte werden im Zusammenleben und in der Zusammenarbeit als unverzichtbar angesehen und können oft auch Anstoss für notwendige Entwicklungen und Wachstum geben. Die Verantwortlichen stellten sich auf den Standpunkt, dass nicht die Konflikte das Problem seien, sondern der Umgang damit. Mit der Einführung von Mediation wollten sie ein neues Verständnis des Konflikts ermöglichen. Die Etablierung einer mediativen Gesprächsführung sollte eine positive Grundhaltung und Hilfestellung gegenüber Konflikten im Umfeld des Alterszentrums bieten.

Zu Beginn wurde die Geschäftsleitung sowie alle Kadermitarbeitenden geschult. Die gemachten Erfahrungen zeigten deutlich, dass eine mediative Gesprächsunterstützung seitens der Führungspersonen massgeblich zu

1) Siehe *perspektive mediation* 3/2023, S. 244–247.

einer konstruktiven Konfliktbearbeitung beiträgt. Tragfähige und nachhaltige Ergebnisse, bei denen alle Beteiligten etwas gewinnen, können möglich werden. Seit März 2020 erhalten alle Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich in bereichsübergreifenden Gruppen mit dem Thema „Elder Mediation“ auseinanderzusetzen. Sie erlernen resp. vertiefen die mediative Gesprächsführung, was sie befähigt, Konflikte im Arbeitsumfeld sowie im Privatleben konstruktiv anzugehen.

Im Haus Tabea werden Differenzen und Spannungen als Einladung verstanden, hinzuschauen, hinzuhören und Raum zu schaffen für konsensfähige Lösungen. Das Konfliktspektrum wird weit gefasst und reicht von Konflikten zwischen BewohnerInnen & BewohnerInnen (Senior – Senior Mediation), BewohnerInnen & Angehörigen (Family Mediation), MitarbeiterInnen & BewohnerInnen (Staff – Client Mediation), im Umfeld des Alterszentrums (Community Mediation) bis zu Konflikten zwischen BewohnerInnen & Gemeinden bzw. Hausärzten/Spitälern und Spitex (Community Mediation) oder zwischen MitarbeiterInnen bzw. Teams & Arbeitgeber (Staff Mediation).

Dieser neue Umgang mit Konflikten in den letzten Jahren hat Wirkung gezeigt: Auf allen Hierarchiestufen wurde die Konfliktkompetenz bei den Mitarbeitenden gestärkt. Potentielle Konflikte werden aufgrund der erhöhten Sensibilisierung früher erkannt und adressiert. Die Gespräche rund um Konflikte, vor allem mit Angehörigen und Hausärzten, finden in einem konstruktiveren und strukturierteren Rahmen statt. Sich zuhören und sich gegenseitig (besser) verstehen, steht im Vordergrund. Dadurch werden in mehr als der Hälfte der Gespräche interessengerechte und verbindliche Win-Win Lösungen im Sinne der Bewohnenden, Angehörigen oder anderer Betroffenen gefunden. Nicht zuletzt wird auch die Unternehmenskultur durch ein wichtiges Element der Konfliktlösung ergänzt und gleichzeitig gestärkt.

»» **Das Zusammenleben und das Zusammenarbeiten in einer Alterseinrichtung erfordern tagtäglich die Suche nach bedürfnisorientierter Verständigung zwischen Menschen unterschiedlicher Generationen und Kulturen.**

Dank mediativer und lösungsorientierter Kommunikation wird im Haus Tabea das Zusammenleben Tag für Tag erleichtert.

Das Haus Tabea setzt konsequent auf Mediation und mediative Gesprächsführung, um aus Konflikten und Spannungssituationen einen Mehrwert zu schaffen. Da-

mit leistet das Haus Tabea Pionierarbeit und setzt neue Massstäbe in der Elder Mediation resp. Mediation in Alters- und Generationenfragen. Es bleibt zu wünschen, dass dieses Vorgehen Vorbildcharakter hat für weitere Nachahmer, die sich für den würdigen Umgang mit betagten Menschen und ihrer Lebenserfahrung in ähnlicher Weise engagieren wie das Haus Tabea.

#### Interview mit Markus Buck, Gesamtleiter des Hauses

**Andrea Staubli (AS):** Lieber Markus, herzliche Gratulation zum Mediationspreis! Was hat dieser Preis im Haus Tabea und vielleicht ja auch in weiteren Kreisen ausgelöst? Welche Reaktionen gab es?

**Markus Buck (MB):** Vielen Dank für die Gratulationen zum Mediationspreis. Das Haus Tabea ist äusserst stolz und fühlt sich sehr geehrt, für den Schweizer Mediationspreis 2023 auserwählt worden zu sein. Wir bedanken uns bei der Jury für diese Auszeichnung und vor allem für das Vertrauen in unsere täglichen Bemühungen, mit Hilfe von Mediation massgeblich zu einer konstruktiven Konfliktbearbeitung beizutragen, damit tragfähige, nachhaltige Ergebnisse, bei denen alle Beteiligten etwas gewinnen können, möglich werden.

Wir haben grundsätzlich nur wohlwollende und auch ermunternde Reaktionen erhalten von anderen Langzeitinstitutionen, von Zuweisenden und auch aus der Mediations-Community. Diese Rückmeldungen erhielten wir vor allem über die verschiedenen Kanäle wie z.B. LinkedIn, Facebook und Website, die wir für die Publikation dieser Auszeichnung verwendet haben. Die Anerkennungs-urkunde hängt an einem prominenten Ort in unserer Cafeteria und wir werden diesbezüglich auch von Angehörigen bzw. anderen Besuchern angesprochen.

**A.S.:** Gehen wir zuerst einen Schritt zurück. Wie kam es dazu, dass sich das Haus Tabea mit der Idee „Elder Mediation und mediative Gespräche“ befasst hat? Was war euer Beweggrund, eure Motivation?

**M.B.:** Die Initiative für das mediative Handeln im Zusammenhang mit Konflikten wurde im 2019 ergriffen. Damals hat die Geschäftsleitung, in Absprache mit dem Stiftungsrat des Haus Tabea, beschlossen diese offene Gesprächshaltung im Zusammenhang mit Konfliktlösung einzuführen.

Die Basis für diese Haltung wurde jedoch bereits viele Jahre vorher gelegt. Die 114-jährige Kultur im Haus Tabea basiert nämlich auf einem christlichen Menschenbild und hält die Werte Respekt, Wertschätzung und

Achtsamkeit für zentral. Diese Grundwerte sollen sich unter anderem in einem bewussten und konstruktiven Umgang mit Konflikten widerspiegeln.

**A.S.:** Neues macht oftmals ja auch Angst. Gab es Widerstände und wenn ja, welche? Wie konntet ihr die Menschen für euer Projekt gewinnen?

**M.B.:** Bei Elder Mediation geht es nicht bloss um Differenzen zwischen älteren Menschen, sondern es geht um Konflikte, in denen das Alter ein wesentlicher Faktor darstellt. In unserem Umfeld treten solche Konflikte im gesamten „Life-Cycle“ auf, d.h. von der ersten Begegnung im Rahmen eines informellen Besuches, über den Eintritt und die ersten Tage und Wochen im Haus Tabea und auch beim Austritt (Rückkehr nach Hause oder im Fall eines Todesfalles).

Die Kultur im Haus Tabea und die Ziele von mediativem Denken und Handeln sind eng miteinander verbunden und komplementär. Dank dieser engen Verflechtung und weil mediatives Handeln nicht nur im betrieblichen, sondern auch im privaten Umfeld angewendet werden kann, gab es keine nennenswerten Widerstände.

» **Es gab und gibt praktische Tücken: Das Freistellen der Mitarbeitenden für die Trainings erfordert einiges an Organisation und die Bereitschaft, die damit verbundenen Kosten von Jahr zu Jahr zu tragen.**

**A.S.:** Das Haus Tabea erachtet Konflikte als unverzichtbar im Zusammenleben und in der Zusammenarbeit. Aus der Mediationsausbildung wissen wir, dass eine solche Haltung entwickelt werden muss. Was hat es im Haus Tabea gebracht, damit ein solches Verständnis von Konflikt – insbesondere bei den Mitarbeitenden, aber auch bei weiteren Involvierten – im Alltag auch gelebt wird?

**M.B.:** An einer nachhaltigen Verankerung des mediativen Denkens und Handelns muss tagtäglich weiter gearbeitet werden, denn mit Alltagshandeln stolpert man immer wieder über eingeschliffene Verhaltensmuster in Konflikten. Dann heisst es: Verlangsamen! Dieses Verständnis von Konflikt, die Förderung von mediativer Kompetenz als strategischer Erfolgsfaktor sowie das desbezügliche Vorleben im Alltag ist ein dauernder Prozess, mit Höhen und Tiefen. Es ist eine Haltung, die „top-down“ jeden Tag vorgelebt werden muss. Es war sehr wichtig, dass der Stiftungsrat und auch die Geschäftsleitung von Anfang an unisono und nachhaltig diese Philosophie von

Konfliktbewältigung unterstützt und vorlebt ... und dies ist eine tägliche Herausforderung. Die Verankerung erfolgt mit einer laufenden und nachhaltigen stufenweisen Ausbildung für alle Mitarbeitenden in bereichsübergreifenden Gruppen zum Thema „Mediation im Alter“. Diese Trainings werden von einer Mediatorin geleitet, die mit der Thematik sehr gut vertraut ist und Wissensvermittlung mit Praxiserfahrung und Übung verbindet. Es ist herausfordernd, in den Trainings mit Mitarbeitenden aus aller Welt und den unterschiedlichsten beruflichen und persönlichen Sozialisationen eine mediative Haltung im Umgang mit Konflikten zu entwickeln. Doch die Mitarbeitenden erkennen den Gewinn, den die Trainings ihnen bringen.

**A.S.:** Ihr könnt heute bereits auf mehrere Jahre Erfahrung zurückblicken. Welche Erfolge, die ihr erreicht habt, würdest du hier besonders erwähnenswert finden? Was hat dich berührt? Und auf der anderen Seite, welche Stolpersteine habt ihr angetroffen und wie seid ihr damit umgegangen?

**M.B.:** Die bisherigen äusserst positiv nachhaltigen Erfahrungen zeigen, dass eine mediative Gesprächsunterstützung massgeblich zu einer konstruktiven Konfliktbearbeitung beiträgt. Tragfähige, nachhaltige Ergebnisse, bei denen alle Beteiligten etwas gewinnen, wurden in vielen Situationen möglich:

- Die Konfliktkompetenz bei den Mitarbeitenden konnte auf allen Hierarchiestufen gestärkt werden
- Potentielle Konflikte werden früher erkannt und adressiert aufgrund der erhöhten Sensibilisierung bei den Mitarbeitenden
- Gespräche rund um Konflikte, vor allem mit Angehörigen und Hausärzten finden in einem konstruktiveren und strukturierterem Rahmen statt; sie dienen vor allem dem gegenseitigen Verständnis und führen in mehr als der Hälfte der Fälle zu interessengerechten und verbindlichen Lösungen, im Sinne der Bewohnenden, Angehörigen oder anderen Betroffenen. Wir wenden uns bewusst den Anliegen, den Bedürfnissen und Ängsten der Angehörigen zu und anerkennen diese, auch wenn uns vielleicht auf der Zunge liegen würde zu sagen, das dieser und jener Wunsch nicht umgesetzt werden könne.
- Die Unternehmenskultur des Haus Tabea wird durch ein wichtiges Element der Konfliktlösung ergänzt und gleichzeitig gestärkt.

Die ersten Ausbildungsveranstaltungen starteten im 2019, mussten dann jedoch aufgrund der Corona-Pan-

demie unterbrochen werden. Im Rahmen der **Weiterentwicklung** sind in 2023 und folgenden Jahren weitere Schulungen geplant für alle Mitarbeitenden bzw. neuen Kader und GL-Mitglieder. Im Weiteren sollen eine Info- und Erfa-Plattform geschaffen werden, wo sich Mitarbeitende über alle Hierarchiestufen hinweg ungezwungen und in einem moderierten Rahmen über ihre Erfahrungen, z.B. anhand von konkreten Fällen, austauschen und voneinander lernen können.

» **Was mich immer wieder berührt, ist die grosse Bereitschaft der Mitarbeitenden während der Schulungen, sich und ihre Bedürfnisse und Sorgen im Zusammenhang mit Konflikten offen und ehrlich einzubringen.**

Diese Offenheit ermöglicht oft tiefgehende Gruppen-gespräche und ist die Voraussetzung für das herausfordernde Üben in Rollenspielen. Im Weiteren beeindruckt mich auch immer wieder der Wille, das Gelernte in der täglichen Pflege und Betreuung anzuwenden sowie das Bedürfnis, die gemachten Erfahrungen im Rahmen von geplanten Follow-up Foren zu teilen.

**A.S.:** Das Haus Tabea fasst das Konfliktspektrum ja sehr weit. Ich kann mir vorstellen, dass ihr in eurem Alltag auch sehr komplexe Situationen antrefft. Kannst du uns ein konkretes Beispiel schildern, in welchem unterschiedliche Akteure mit unterschiedlichen Bedürfnissen beteiligt waren?

**M.B.:** In den meisten Konflikten sind mehr als zwei Akteure involviert. Ein Konflikt z.B. zwischen einer Bewohnerin und dem Pflegepersonal, bei dem auf den ersten Blick pflegerische Aspekte die Ursachen sein mögen, zeigte im Rahmen der Konfliktlösung, dass auch plötzlich Fragen der Ernährung (bei denen die Küche betroffen ist) oder Fragen zur Kennzeichnung der Kleider der Bewohnerin, sogenannte Nämeli (bei denen die Hauswirtschaft betroffen ist) zu Tage treten und somit der

bereichsübergreifenden Konfliktlösung eine grosse Bedeutung zukommt.

**A.S.:** Wird eure Art, mit Konflikten umzugehen, von Dritten als etwas Besonderes wahrgenommen? Sozusagen als „USP des Haus Tabea“ (Unique Selling Proposition)? Was würdest du Mitbewerbern mit auf den Weg geben wollen?

**M.B.:** Alle obenerwähnten Punkte und positiven Erfahrungen werden bestätigt durch die vielen positiven Rückmeldungen von unseren Partnern (Angehörige, Bewohnende, Zuweisende, Behörden, etc.), die diese Art der Kommunikation auch als „USP des Haus Tabea“ gegenüber anderen Langzeitinstitutionen wahrnehmen und somit kann das Haus Tabea auch Vorbild sein für andere Alterszentren und Pflegeheime.

**A.S.:** Lieber Markus, herzlichen Dank für dieses Gespräch!



## Kontakt

Andrea Staubli, Mediatorin FSM, Rechtsanwältin, Coach; Studium in Rechts- und Staatswissenschaft, 20 Jahre Praxis als Gerichtspräsidentin am Bezirksgericht Baden, von 2013–2020 Präsidentin des Schweiz. Dachverbandes Mediation, neu FEDERATION SUISSE MEDIATION (FSM) und Mitglied der Jury des Mediationspreises für Institutionen und Organisationen des SDM.

[andrea.staubli@bluewin.ch](mailto:andrea.staubli@bluewin.ch)  
[www.andreastaubli.ch](http://www.andreastaubli.ch)

📧 Journal: Alle bisherigen Ausgaben und Einzelartikel der pm finden Sie online unter <https://biblioscout.net/journal/pm>