

Mediation als kooperatives Konfliktlösungsinstrument

Mediation hat in der Gesellschaft ihren Platz gefunden: In vielen Bereichen (Schule, Trennung/Scheidung, in der Wirtschaft...) wird dieses Verfahren immer häufiger angewandt. Im Bereich Medizin wird alternative Konfliktlösung kaum abgerufen. Dabei kann Mediation nicht nur bei Konflikten z.B. innerhalb der Leitungsebene einer Gemeinschaftspraxis zur Anwendung kommen, sondern auch präventiv bei Umorganisation des Betriebes oder auch bei Konfliktsituationen mit Patienten oder im Zusammenhang mit Anpassungen innerhalb der Familien z.B. bei Neuauftreten einer Diabeteserkrankung eines Familienmitgliedes.

Doch zunächst: Was bedeutet eigentlich Mediation? Wie funktioniert das? Mediation ist ein strukturiertes Verfahren, welches in 5 Phasen Konfliktparteien zu einer individuellen Lösung des belastenden Problems begleitet. Dabei ist der Mediator allparteilich, er wertet nicht, er gibt keine Ratschläge. Seine Aufgabe ist es, neben der Verfahrensverantwortung, durch geeignete Fragen die Bedürfnisse der Gesprächspartner zu klären. Dadurch, dass die Gesprächspartner jeweils ihre Bedürfnisse ausführlich darstellen können, ohne dass das Gegenüber unterbricht, wächst das Verständnis füreinander. Auf dieser Grundlage können meist Möglichkeiten gefunden, mit denen sich die Kontrahenten jeweils identifizieren können. Wenn sich die Konfliktparteien auf die Mediation einlassen, ändert sich regelmäßig etwas, es wächst die Klarheit, Missverständnisse können aufgeklärt werden, Emotionen können angenommen werden. Ein Ergebnis lässt sich allerdings nie vorhersagen, die Optionalität bezogen auf das Ergebnis ist eine Grundvoraussetzung für die mögliche Durchführung einer Mediation.

In folgenden Phasen verläuft der Mediationsprozess:

1. Vorbereitung: Kontaktaufnahme und Klärung der Fragestellung. Es werden die Regeln für das Gespräch der Beteiligten vereinbart: Offenheit, Informiertheit, Vertraulichkeit ... Dabei mag es von Fall zu Fall unterschiedliche Vereinbarungen geben, z.B. bezogen auf die Vertraulichkeit.
2. Artikulieren und analysieren der Probleme. Praktisch kann das so geschehen, dass jeder Konfliktpartner die „Geschichte“ aus seiner Sicht darstellt. Schon hier zeigen sich häufig Erstaunen auf der Seite des „Zuhörers“ über das, was der andere als wesentlich darstellt. Wichtig: Der „Erzähler“ wird nicht unterbrochen.
3. Bearbeitung von Konflikten und Problemen: Die unterschiedliche Sichtweise der Gesprächspartner findet ihre Begründung in unterschiedlichen Vorstellungen, Vorerfahrungen und Gerechtigkeitsempfindungen. In dieser Phase kommt es häufig zur Aufdeckung von Teufelskreisen, die die Beziehung der Konfliktpartner stören.
4. Lösungsbrainstorming: Ohne Wertung werden mögliche Ideen gesammelt, die zur Lösung des Konflikts denkbar sind. Dabei sind auch ungewöhnliche und abwegige Ideen wünschenswert. Wichtig ist in dieser Phase, eine Vielzahl an denkbaren Optionen zu benennen und diese nicht zu bewerten.
5. Bewertung der Lösungsideen und konkrete Formulierung der Lösungen: In der letzten Phase werden die Ideen des Brainstormings bewertet und an den Bedürfnissen der Gesprächspartner gemessen. Denn: Nur Lösungen haben Aussicht auf Bestand, die die Bedürfnislage aller Gesprächspartner berücksichtigen. Aus den gefundenen Optionen

werden verbindliche und konkrete Vereinbarungen formuliert, die einen eindeutigen Zeitrahmen beinhalten (... bis zum 30.3. werden wir...)

In einer beruflichen Kooperation sind meist gute Verträge die Grundlage der Zusammenarbeit. In der Regel beschäftigen sich diese Verträge jedoch nicht mit Themen, die die Zusammenarbeit im Alltag belasten können: Wie geht man mit unterschiedlichen Vorstellungen zur Personalführung um? Wie wird das Einkommen verteilt, wenn ein Partner schneller arbeitet, der andere wirtschaftlicher abrechnet. Wie geht man mit unterschiedlichen Ordnungsgewohnheiten um, oder wie werden im schlimmsten Fall Regressforderungen behandelt oder aufgeteilt. Einer der Kollegen ist innovativ, der Andere will nichts ändern... Allgemein gesprochen: In den Praxisverträgen ist in der Regel nicht geregelt, wie mit Konflikten umgegangen werden soll. Und Konflikte lassen sich im Alltag nicht verhindern.

Eine betriebliche Konfliktkultur muss erlernt werden. Viele Konflikte werden ohne viel Aufwand geregelt. Oft aber gibt ein Partner zähneknirschend nach, es bleibt eine Verletzung, so etwas wie Groll oder das Gefühl, beim nächsten Mal „gewinnen“ zu müssen. Auf Dauer führen solche Gefühle zur Entfremdung der Partner, das anfänglich gute Verhältnis geht verloren. Besonders virulent wird es, wenn existentielle Fragen zu regeln sind oder der Betrieb umorganisiert werden soll und die Partner unterschiedliche Vorstellungen haben. Oft kommt es dann zur Auflösung der Gemeinschaft, und das findet dann „im Krieg“ statt, was neben anderem auch meist wirtschaftlich ruinös ist. (Eine Kollegin berichtete mir, dass sie unter dem Schutz von eigens engagierten Sicherheitskräften nachts ihre persönlichen Geräte aus der ehemals gemeinschaftlich geführten Praxis entfernen musste, um an anderem Orte ihre Tätigkeit weiterführen zu können. Die andere Kollegin hatte ihr untersagt, die Praxis noch einmal zu betreten und ließ sie wochenlang von „Wachleuten“ absichern. Die rechtliche Klärung dauerte zu dem Zeitpunkt bereits 7 Monate...)

Eine große Chance bietet die Mediation als begleitendes Verfahren vor der Gründung einer Gemeinschaft oder bei eingreifenden Änderungen Organisation und Philosophie. Durch die intensive Beschäftigung mit den Bedürfnissen der Medianten werden Unterschiede zwischen den Partnern offenbar, die in uneskaliertem Zustand in angemessener Weise bearbeitet werden können. Der Mediator kann das Gespräch so begleiten, dass es zu einem Ausgleich zwischen den Partnern kommen kann, dass differierende Sichtweisen zu einer passenden gemeinsamen Lösung geführt werden können, dass im Vorfeld bereits der Umgang mit Personalfragen und ähnlichem zur Sprache kommen. Und nebenbei erlernen die Medianten ein angemessenes Konfliktverhalten, welches sich in der Zukunft immer wieder anwenden lässt

Im Grenzbereich zwischen Krankheit und Konflikt kann mit Hilfe der Mediation viel erreicht werden. Hier sind Problemsituationen gemeint, die der Arzt im Sinne seines Berufes in der Regel nicht leisten kann und auch nicht bezahlt bekommt. Hierzu möge ein Beispiel aus der praktischen Arbeit des Mediziners und Mediators herangezogen werden: Ein junges Paar erfährt die Diagnose Typ I Diabetes des 2 jährigen Sohnes. Die Familie fällt in eine Krise → das Kind hat sich in der letzten Zeit nur mit Fruchtsäften ernährt. Die Diagnose und die damit verbundenen Veränderungen habe bei der Frau zu einem Ausnahmezustand geführt. Der Mann ist eher bedächtig und versteht die Aufregung seiner Frau nicht. Die behandelnden Fachkollegen haben genug zu tun mit medizinischen Aufgaben, Schulung, Kontrollen,

Ernährung etc. Da bleibt keine Zeit für das emotionale Durcheinander in der Familie. Beim ersten Treffen des Paares mit mir wirken die Partner distanziert, er eher genervt, sie eher wütend. Offenkundig hat die Situation das Paar emotional getrennt. In üblicher Mediationstechnik stellen die Partner Befürchtungen, Ansichten und Erwartungen dar, beide Partner hören Wünsche vom Anderen, die sie nie angenommen hätten. Mit Hilfe eines Modells (Konfliktzyklus) kann der Mediator dem Paar veranschaulichen, womit das aktuelle „Fremdsein“ zu tun hat. Die jeweilige Verarbeitung der schlechten Nachricht (Diabetes) ist unterschiedlich weit fortgeschritten, sie wehrt ab, verleugnet, er akzeptiert, plant und normalisiert. Der persönliche Grad der Problemverarbeitung ist jeweils mit bestimmten Verhaltensmustern, Reaktionsweisen und Verletzbarkeiten gekoppelt. Insofern haben die Partner aktuell korrekterweise den Eindruck, sich voneinander entfernt zu haben und sich fremd zu sein, was beide Partner aus der Vergangenheit nicht kennen. Neben den Problemen rund um das Kind befindet sich das Paar entsprechend in einer schlimmen Krise, deren Bearbeitung durch den „Gesundheitsstress“ gestört, „auf später“ verschoben wurde. Die Darstellung des nachvollziehbaren Modells gab den Partnern die Möglichkeit, den Anderen in der aktuellen Unterschiedlichkeit zu akzeptieren. Damit war die Tür geöffnet für eine lösungsorientierte Arbeit, nicht nur bezogen auf die Partnerschaft, sondern auch auf die Anpassungen rund um das Kind. Die hocheskalierte Situation konnte schnell entschärft werden, das Paar fand wieder Kontakt zueinander. Die Mediation machte es beiden Partnern möglich, die Reaktionsweisen des anderen nicht als Angriff sondern als Hilfestellung oder wenigstens als persönliche, ungerichtete Übersprungshandlung zu werten.

Mediation ist kein Allheilmittel. Nicht alle Konflikte sind lösbar. Es gibt Rechtsfragen, die die Gerichte klären müssen.

Mediation ist ein „starker Partner“ in Konfliktsituationen. Oft kann der Klärungsprozess beschleunigt werden, durch die Fragen des unbetroffenen Mediators lassen sich oft Alternativen ausmachen, die bis dahin (da betriebsblind) keiner gesehen hat. In emotional stark belastete Konfliktsituationen sollte auf den „Dritten“ zurückgegriffen werden, damit überhaupt ein geregelteres Gespräch (einschließlich Dokumentation) möglich wird. In der Regel schnell verfügbar und im Verhältnis preiswert ist der Konfliktbegleiter in einer Zeit, wo man sich Fachleute für alles und jedes leistet, eigentlich ein „Muss“.

Dr.med. Heinz Pilartz, Forum-M: www.forum-m-pilartz.de
Fachgruppe „Mediation im Gesundheitswesen“ im Bundesverband Mediation e.V.:
www.bmev