

## Mediation im Gesundheitswesen - Medizin und Wirtschaft

Mediation wird in der Gesellschaft bekannter und zunehmend eingesetzt. Vielen potentiellen "Anwendern" allerdings ist der Nutzen dieses Verfahrens für ihre persönliche Konfliktsituation noch nicht ausreichend klar.

In einer Mediation wird nach einem strukturierten Verfahren in drei Schritten der anliegende Konflikt mit den Konfliktpartnern und einem neutralen Dritten bearbeitet. Ziel ist es eine Klärung der anstehenden Problematik zu erzielen und eine gemeinsame, von allen Beteiligten tragfähige Lösung zu finden. Nur die Lösung hat Aussicht auf Nachhaltigkeit in der sich die Beteiligten wiederfinden. Dabei gibt der Mediator keinen Rat sondern sorgt für eine ruhige Gesprächsatmosphäre und unterstützt durch geeignete Fragen den Klärungsprozess.

Die Konstellation in vielen ärztlichen Berufsgemeinschaften unterscheidet sich wesentlich von anderen beruflichen Kooperationen. In der Regel kleiner Betrieb mit wenigen Angestellten wird von mehreren gleichberechtigten Partnern geführt. Hoher Arbeitsdruck, ausufernde Bürokratie und eine große Verantwortung lassen nicht viel Raum für regelmäßige Gespräche zwischen den Partnern. Der individuelle Arbeitsstil des Einzelnen und unterschiedliche Sichtweisen der Medizin können aus einer Gemeinschaftspraxis faktisch zwei oder mehr Einzelpraxen machen mit differierenden Verordnungsgewohnheiten und getrennten Patiententeams unter einem Dach. Die Persönlichkeiten der Partner bedingen weiteren Abstimmungsbedarf (ind Hausbesuche wichtig kann man den Hausarzt, ertrag der Arzt mit gutem Gewissen unterschreiben wie halten es die Partner mit der Wirtschaftlichkeit...

Über die Jahre können unausgesprochene Enttäuschungen, Verletzungen, Fehlinterpretationen, Missverständnisse dazu führen dass die Partner den anfänglich guten Kontakt verlieren. Oft fühlen sich die Partner in ihrem Einsatz für die Praxis wechselseitig nicht ausreichend geachtet. Nicht selten kommt es dann zu einer Krise in der sich für alle unerwartet die verdrängten Emotionen entladen wenn ein Ereignis das labile Gleichgewicht stört.

Meider sehen die Partner in einer solchen Situation die Trennung oft als einzigen Ausweg mit erheblichen Konsequenzen für die existentiellen Bedürfnisse mit Ziel (Stress und Ärger mit Vorwürfen, Kampf um die Patienten" und mehr. Da im Vorfeld der akuten Krise nicht selten Vieles um des lieben Friedens willen geschluckt wurde / Anpassungen / Bestimmungen, Regelungen unterblieben sind fehlt ein eingebüßtes Konfliktmanagement".

Es ist realistisch anzunehmen dass praktisch in jeder Berufsgemeinschaft zwischen Ärzten wesentliche Fragen und Problembereiche nicht ausreichend geklärt sind. Das führt auf Dauer zu Unzufriedenheit und Stress. Hierdurch wird der Blickwinkel der Beteiligten eingengt. Die trennenden Faktoren gewinnen an Gewicht. In Eskalationsprozess setzt sich in Gang der die negativen Gefühle verstärkt und den Prozess beschleunigt und erhöht.

Im Zustand der Eskalation ist ein geregelter Gesprächsablauf nicht mehr möglich. Emotionen die immer dabei sind machen es schwierig die Darstellungen des Anderen gelten zu lassen. Gegenseitige Vorwürfe oder erneutes Schweigen sind die Folge.

Der Mediator\* m%glichst erfahren in den Problemen des Gesundheitswesens\* l+sst sich ,on allen -eteiligten darstellen\* wie diese die aktuelle (ituation sehen und erleben. /ufbauend auf der Vereinbarung der (pielregeln" der Gespr+chsrunde 6Vertraulichkeit\* 1airness\* 8ffenheit\* 8ptionalit+t...7 entwickelt sich eine /tmosph+re\* die es erlaubt\* die >eweiligen (ichtweisen ohne ?nterbrechung und -ewertung zu erl+utern. Der Mediator sichert die 3inhaltung der ,ereinbarten Gespr+chsregeln. &m Verlaufe des Gespr+chs wird der Mediator durch 1ragen den !+rungsprozess weiterf\$hren. (ein /nliegen ist es\* die DCnamik zu ,erstehen\* so dass er 6meist7 genau die 1ragen stellen wird\* die f\$r die ,ergangene 3ntwicklung eine 6nach ,ollziehbare7 3rkl+rung geben. Da er die ;abus der Gemeinschaft nicht kennt\* kann er auch ,erbotene" 1ragen stellen. &m ?nterschied zum unbegleiteten Gespr+chskonte5t wird er darauf achten\* dass >eder seine Gedanken ausf\$hren kann. Vorannahmen\* 1ehlinterpretationen oder Geschichten im !opf" stehen ihm nicht zur Verf\$gung. 3r reagiert auf emotionale 0reaktionen seiner Gespr+chspartner und wird hier nachfragen\* wodurch diese Gef\$hls+u4erung ausgel%st wurde.

Die !onfliktpartner haben >eweils Gelegenheit\* den /usf\$hrungen des/r /nderen zu folgen. Vieles\* oft nie zu ,or ausgesprochen\* kommt zur (prache. Die Werte und 9berzeugungen der -eteiligten werden deutlich. Miss ,erst+ndnisse werden aufgedeckt.

Durch diese Gespr+chstechnik\* im 1ach>argon der Mediatoren? Die /rbeit durch den !onflikt\* w+chst das gegenseitige Verst+ndnis und die /kzeptanz\* die Grundlage f\$R wiedererwachendes Vertrauen.

/uf der Grundlage dieser Gespr+chseinheit werden die !onfliktpartner in der 1olge gebeten\* beliebige .%sungsideen zum anstehenden !onflikt zu benennen. Dabei ist die Dualit+t der &deen nicht entscheidend. &mmmer wieder sind gerade abwegige 3inf+lle der !eim f\$R eine neue 3ntwicklung.

&n einem letzten (chritt werden die .%sungsideen an den -ed\$rfnissen aller Partner gemessen und gegebenenfalls so modifiziert\* dass auch die -ed\$rfnisse der /nderen bedient werden.

#ur die .%sungen haben /ussicht auf -estand\* in denen sich alle Gespr+chspartner wiederfinden. &st eine .%sung gefunden\* wird diese konkret formuliert\* dokumentiert und mit klaren )eit ,orgaben ,ersehen.

Die Vorgehensweise der Mediation unterscheidet sich erheblich ,on 5blichen Gespr+chen. 1inden regelm+4ige ?nterhaltungen zwischen den Gesch+ftspartnern statt\* entwickelt sich nicht selten eine /blaufroutine\* die eine Weiterentwicklung oder Probleml%sung ,erhindert 6in einer Pra5is\* mit der ich als Mediator gearbeitet habe\* gab es die 0egel\* sich w%chentlich f\$R B (tunden\* seit E :ahren\* zu treffen. ;rotzdem konnten schon zu -eginn der Mediation schnell einschneidende Miss ,erst+ndnisse\* Vertrauenshindernisse und +hnliches aufgedeckt werden 7. (o f\$hlt sich der DCnamiker" permanent ausgebremst ohne /ussicht auf wenigstens kleine 1ortschritte. 3ingespielte !oalitionen behindern das Gespr+ch\* ein Partner will eigentlich nur seine 0uhe haben... Die -esonderheit der kleinen -etriebe mit mehreren gleichberechtigten Partnern ist aber\* dass sich keiner aus der Verantwortung ziehen kann\* dass die indi ,iduelle Herangehensweise an anstehende Probleme immer auch die anderen mit einbezieht. 1\$R das Verst+ndnis der mediati ,en /rbeit ist es wichtig\* dass nicht die 1rage ,on richtig@falschF ,ern\$nftig@un ,ern\$nftig... bearbeitet werden muss. 3s geht ,ielmehr immer um pers%nliche (ichtweisen und die &ntegration aller indi ,iduellen /ns+tze in die praktizierte Vorgehensweise.

Mediation ist ein Verfahren\* welches ohne großen Aufwand und Kosten, viel Gutes bewirken kann. Es kommt immer zu einer Entwicklung, die erlernte Dynamik im Betrieb wiedergefunden. Der eingeleitete Klärungsprozess macht Entscheidungen notwendig. Wohin die Entscheidungen führen\* liegt nicht in der Hand des Mediators. (Es mag auch die nach einer Klärung getroffene Entscheidung die Verantwortung bedeuten. In der Regel gestaltet sich nach einer Mediation eine Verantwortung wesentlich kooperativer und friedlicher. Emotionale Aspekte konnten in der Mediation angesprochen werden. Wichtig ist, dass nicht mehr im Vordergrund der Auseinandersetzung. Der Prozess ist eindeutig, versachlicht.

Die Chancen\* die Mediation in Konflikten bietet\* sind vielfältig. Gerade dann\* wenn emotionale Aspekte auch im Vordergrund stehen\* bietet sich dieses Verfahren an. Außerdem ist Mediation in der Regel schnell, erfassbar\* im Vergleich preiswert und zugänglich. Die Konfliktpartner gestalten ihre Lösung eigenverantwortlich\* individuell und autonom.

Dr. med Heinz Pilartz\* Arzt und Mediator [www.forum-m-pilartz.de](http://www.forum-m-pilartz.de)  
Fachgruppe Mediation im Gesundheitswesen im Bundesverband Mediation [www.bme.de](http://www.bme.de)