

Mediation – ein Beitrag zur Konfliktlösung im Gesundheitswesen

Reto Pampaluchi,
Caroline Bono-Hörler

Die Mediation, in den Vereinigten Staaten schon gang und gäbe, ist auch in der Schweiz auf dem Vormarsch. Die Vermittlung durch eine neutrale Person kann Gerichtsverfahren verhindern, eignet sich aber ebenso zur Lösung von Alltagskonflikten – zum Beispiel im Gesundheitswesen, wo unter dem enormen Kostendruck die Konflikte zahlreicher und härter geworden sind.

Das Prinzip ist nicht neu: Bereits im alten Rom wurden Streitigkeiten mit Hilfe eines neutralen Dritten gelöst – des Mediator amicabilis. In der Schweiz kennt man die heutige Form der Mediation seit Mitte der Achtzigerjahre, vor allem im Zusammenhang mit Scheidungsverfahren. Mittlerweile wird sie in den verschiedensten Konfliktsituationen angewandt, und mehr und mehr entdecken auch Wirtschaft und Verwaltung ihre Vorteile: Denn im Vergleich mit einem Gerichtsverfahren ist eine Mediation nicht nur die kostengünstigere, sondern oft auch die bessere Lösung, indem die erarbeitete Lösung möglichst alle Bedürfnisse der Konfliktpartner berücksichtigt.

Gegenseitiges Verständnis – gemeinsam erarbeitete Lösung

Bei einer Mediation – wörtlich mit ‚Vermittlung‘ zu übersetzen – versuchen die Konfliktparteien mit Unterstützung einer neutralen Person, dem Mediator oder der Mediatorin, eine faire, einvernehmliche Lösung zu erarbeiten. Meist geschieht dies mit dem Ziel, ein Gerichtsverfahren zu vermeiden. Die Parteien handeln eigenverantwortlich, die Mediatorin bzw. der Mediator hat also keine Entscheidungsbefugnis. Die gemeinsame Lösung wird ermöglicht, indem jede Partei die Bedürfnisse und Interessen der anderen Partei besser verstehen lernt.

Mediation – ein Beispiel aus der Praxis

Der Chefarzt der chirurgischen Abteilung operiert einen ausländischen asylsuchenden Patienten, ohne dass ein Kostenträger vorhanden ist. Es handelt sich nicht um eine Notfalloperation, jedoch um einen seltenen und chirurgisch herausfordernden Eingriff, welcher im Heimatland des Patienten nicht durchgeführt werden kann. Zwischen dem Spitaldirektor und dem Chefarzt entsteht ein heftiger Konflikt, weil die erbrachten Leistungen im Umfang von Fr. 30'000.- nicht bezahlt werden. Der Chefarzt wirft dem Spitaldirektor vor, er entscheide ausschliesslich nach ökonomischen und nicht nach ethischen Überlegungen. Der Spitaldirektor seinerseits weist darauf hin, dass er die Budgetverantwortlichkeit trage und die ökonomische Existenz des Spitals könne nur gewährleistet werden, wenn sich alle – und damit auch Chefarzte – an die Budgetvorgaben halten würden.

In der Folge argumentiert der Spitaldirektor, wenn es einem Chefarzt um die Befriedigung humanitärer Bedürfnisse gehe, solle dieser die Operationskosten aus eigener Tasche begleichen. An einer folgenden Sitzung kommt es zu unschönen, verletzenden Äusserungen. Der Konflikt weitet sich auf weitere Kadermitarbeiter aus. Einige solidarisieren sich mit dem Standpunkt des Spitaldirektors, die Mehrheit jedoch mit jenem des Chefarztes. Das Arbeitsklima verschlechtert sich dermassen, dass der Chefarzt die Kündigung seines Arbeitsverhältnisses in Erwägung zieht.

Auf Vorschlag seines Rechtsanwaltes entschliesst sich der Chefarzt, eine Mediation vorzuschlagen. Der Spitaldirektor geht auf den Vorschlag ein. Die Gesprächsführung durch den Mediator ermöglicht es den Parteien, zu formulieren, was ihnen für die weitere Zusammenarbeit wichtig ist. Ihre Ansichten, Überlegungen und Wünsche finden in der gemeinsamen Diskussion Raum. Der Chefarzt versteht, dass der Spitaldirektor solche Operationen nicht grundsätzlich verhindern will und erfährt, dass dafür ein Fond für soziale Härtefälle zur Verfügung steht. Dem Direktor ist wichtig, dass solche Fälle in Zukunft im voraus besprochen werden und die Entschädigung früh genug geregelt wird. Der Chefarzt erklärt, dass es ihm nicht darum geht, die Autorität des Spitaldirektors in Frage zu stellen. Vielmehr ist ihm wichtig, in ähnlich gelagerten Fällen herausfordernde und nicht alltägliche Operationen durchführen zu können. Die beiden erarbeiten eine Vereinbarung, welche den Entscheidungsprozess für soziale Härtefälle regelt.

Mediation ist aber mehr als eine Alternative und Ergänzung zum Gerichtsverfahren. Sie ist generell eine hilfreiche Methode zur Lösung von Konflikten, die im täglichen Leben auftreten. Das gilt auch für Konflikte im Gesundheitswesen. Allerdings ist hier das Angebot noch wenig bekannt. Dabei ist gerade im Gesundheitswesen, wo unter dem enormen Kostendruck die Konflikte zahlreicher und härter geworden sind, ein erfolgreiches Konfliktmanagement nötiger denn je. Man denke nur an die langwierigen Diskussionen über TARMED, an die vielen Spital-Reorganisationen, die an ungelösten Konflikten scheiterten, an die Verhandlungen zwischen Leistungserbringern und Krankenkassen, die durch gegenseitige Schuldzuweisungen belastet sind, an die aufwendigen Gerichtsverfahren wegen Behandlungsfehlern, usw.

Interessen und Bedürfnisse evaluieren

Zu Beginn der ersten Sitzung erklärt der Mediator seine Rolle: Er ist neutraler Gesprächsleiter und verantwortlich für den Mediationsprozess. Mit verschiedenen Interventionstechniken sorgt er dafür,

dass eine gute Gesprächskultur entsteht, die alle Beteiligten zu Wort kommen und ausreden lässt. Seine Hauptaufgabe besteht darin, die Konfliktparteien in ihrer Haltung wirklich zu verstehen und dadurch gegenseitiges Verständnis zu ermöglichen. Auf dieser Basis werden die Streitpunkte herausgearbeitet: Wo besteht Dissens, wo Konsens? Welche Streitpunkte sollen gelöst werden? Die Sitzungsteilnehmenden erarbeiten eine gemeinsame Themenliste.

Anschliessend wird der Konflikt durchgearbeitet: Mit Hilfe des Mediators legen die Parteien ihre unterschiedlichen Sichtweisen ausführlich dar. Der Fokus wird dabei nicht nur auf die Positionen, sondern auch auf die darunter liegenden Bedürfnisse gerichtet. Im Falle einer konkreten Konfliktsituation zwischen Arzt und Spitaldirektor (siehe Kasten Seite 37) heissen diese Bedürfnisse z.B. Anerkennung, Ausübung einer sinnvollen Tätigkeit, gutes Arbeitsklima, humanes Verhalten, Spezialisierung im medizinischen Fachbereich, kommunikatives Verhalten, Sicherung der Spitalexistenz, Abgrenzung der Kompetenzen, usw. Unterschiede gibt es nur bei der Gewichtung dieser Bedürfnisse: Dem einen bedeutet die Arbeit Lebenssinn, er gewinnt aus der Arbeit seine Anerkennung. Für den anderen steht die Existenz des Spitals an erster Stelle. Der Einbezug der Bedürfnisse, die den Interessen zugrunde liegen, ist von entscheidender Bedeutung: Er vertieft das Verständnis der Parteien sowohl für die eigene wie auch für die fremde Sichtweise und macht den Blick frei für Lösungsmöglichkeiten, welche beim blossen Verhandeln über Interessen kaum erkannt werden. Die Erfahrung zeigt, dass diese Vorgehensweise den Verhandlungsspielraum vergrössert.

Vom Brainstorming bis zur schriftlichen Vereinbarung

In einem weiteren Schritt werden nach den Regeln des Brainstormings, d.h. vorerst ohne Wertung, Lösungsvorschläge gesammelt und aufgelistet. Anschliessend werden die einzelnen Vorschläge besprochen, falls nötig angepasst oder weiterentwickelt und schliesslich gemeinsam bewertet. Wichtiges Kriterium für die Bewertung ist die Frage, wie weit ein Lösungsvorschlag die zuvor erkannten Interessen und Bedürfnisse der Parteien berücksichtigt. Die ausgewählte Lösung wird vom Mediator in einer schriftlichen Vereinbarung festgehalten, diese wird von den Parteien und den allenfalls beteiligten Anwälten überprüft und schliesslich gemeinsam verabschiedet.

