

# Mediation?

## Konfliktmanagement im Gesundheitswesen

A. Schweiter

Zerwürfnisse zwischen Ärzten und Patienten nach einer medizinischen Behandlung, Auseinandersetzungen mit Versicherungen sowie innerbetriebliche Konflikte in Spitälern oder Praxisgemeinschaften sind nervenaufreibend, langwierig und kostspielig. In Konfliktsituationen gelingt es den Beteiligten oft nicht mehr, «vernünftig» miteinander zu sprechen. Statt dessen wird der typische Angriff-Verteidigungs-Mechanismus in Gang gesetzt, der allenfalls in einer gerichtlichen Auseinandersetzung endet. Diese konfrontative Art der Konfliktaustragung belastet alle Beteiligten und hinterlässt einen bitteren Nachgeschmack.

Genau hier setzen die neueren, alternativen Konfliktlösungsverfahren (ADR<sup>1</sup>) ein, allen voran die heute oft zitierte Mediation. Diese Verfahren weichen grundlegend von den herkömmlichen Streitlösungsverfahren ab, die über Konflikte einzig auf der Grundlage von Recht und Unrecht, Positionen und Gegenpositionen entscheiden. Im Gegensatz dazu werden mit den ADR Konflikte umfassender und für alle Beteiligten gewinnbringender gelöst, indem möglichst viele sachlichen und persönlichen Facetten des Konflikts ans Tageslicht gefördert und gestützt darauf allseits tragfähige Lösungen gesucht werden.

Namentlich mit der Mediation konnten bis heute zahlreiche Erfolge bei Privatstreitigkeiten sowie bei Auseinandersetzungen in Wirtschaft, Verwaltung und Politik erzielt werden. Prominent sind einige durch Mediation erarbeitete Gesamtarbeitsverträge sowie sicher das Camp-David-Abkommen von 1978 zwischen Ägypten und Israel, das ebenfalls durch Mediation zustande gekommen ist.

Es wäre jedoch falsch, alternative Konfliktlösungsverfahren als Ersatz für die Gerichtsbarkeit schlechthin zu betrachten. Es gibt Streitfälle, die zur Rechtsfortbildung vom Gericht verbindlich entschieden werden müssen. Überdies gibt es derart zerfahrene Konfliktsituationen, in denen kooperative Bemühungen zum vornherein unerwünscht oder zwecklos sind. Auch ist darauf hinzuweisen, dass jede Konfliktpartei zu jeder Zeit das Recht hat, ein alternatives Konfliktlösungsverfahren abzubrechen und den Rechtsweg zu beschreiten.

## Welches sind alternative Konfliktlösungsverfahren?

### Mediation

Die Mediation ist ein mehrstufiges Verfahren, in dem eine neutrale Drittperson, der Mediator, nach einer ganz bestimmten Methode zwischen Konfliktparteien vermittelt. Ohne selber inhaltlich Stellung zu nehmen oder Entscheide zu treffen, leitet und strukturiert die Mediatorin das Verfahren und fördert die direkten Verhandlungen zwischen den Parteien mit besonderen Moderationstechniken. Ziel der Mediation ist es, dass die Streitenden selber eine sachliche Lösung für ihren Konflikt finden, die ihren individuellen persönlichen Interessen am besten entspricht. Die Mediation eignet sich besonders für die zukünftige Gestaltung von persönlichen und beruflichen Beziehungen. Sie ist jedoch kein Instrument zur Vergangenheitsbewältigung.

Bevorzugte Anwendung: Teamstreitigkeiten in Spitälern, Konflikte in Praxisgemeinschaften, Arbeitsstreitigkeiten zwischen Ärztin und Mitarbeiter etc.

### Kooperative Gesprächsführung / Kooperative Verhandlung

Durch kooperative Gesprächsführung gelingt es den Beteiligten oder deren Anwälten, ihre Differenzen allein zu klären und sachgerechte Lösungen zu finden. Da noch eine konstruktive Gesprächsbasis besteht, wird kein Vermittler eingeschaltet. In ihren Verhandlungen und Gesprächen verwenden die Gesprächspartner selber verschiedene Elemente und Hilfsmittel der Mediation und des Harvardkonzepts<sup>2</sup>. Kooperative Gesprächsführung verringert das Risiko der Ausbreitung oder Entstehung von Konflikten wesentlich und ermöglicht konstruktive Problemlösungen. Die wichtigsten Grundsätze und Mittel kooperativer Gesprächsführung kann man sich in kurzer Zeit aneignen.

Bevorzugte Anwendung: Nachsorgegespräch zwischen Ärztin und Patient nach einer schwierigen, vielleicht nicht erfolgreichen Behandlung; Verhandlungen in Medizinalhaftpflichtfällen zwischen dem Patienten, dessen Anwältin, dem Arzt und dem Vertreter der Haftpflicht-

1 ADR = alternative dispute resolution.

2 An der Harvard-Universität entwickelte Methode für sachgerechtes Verhandeln.

Korrespondenz:  
Angela Schweiter  
Rechtsanwältin und Mediatorin SAV  
Anwaltsbüro Waldvogel  
Am Schanzengraben 27  
Postfach  
CH-8039 Zürich  
Tel. 01 286 64 22

E-Mail:  
angela.schweiter@bluewin.ch

versicherung, Verhandlungen mit der Krankenversicherung bei Honorarstreitigkeiten.

### Expertenschlichtung<sup>3</sup>

Dabei handelt es sich um Vermittlungstätigkeit, die keine Mediation ist. Sei es, dass der Schlichter selber den Beteiligten eine Lösung empfiehlt, sei es, dass er als neutraler Experte eine fachliche Beurteilung abgibt. Diese Art von Vermittlung eignet sich besonders für die Klärung fachlicher Fragen und Differenzen. Wesentlich ist, dass der Vermittler aufgrund seiner Fachkompetenz und Neutralität das Vertrauen aller Konfliktbeteiligten genießt. Der Experte übernimmt die Funktion eines Vermittlers mit mehr oder weniger grosser Entscheidungskompetenz.

Bevorzugte Anwendung: Nachsorgegespräch, «Vermittlung der ersten Stunde» zwischen Arzt und Patient nach einer nicht geglückten medizinischen Behandlung, Abgabe einer Zweitmeinung für den Patienten.

### Welches sind die Vorteile der alternativen Streitlösungskonzepte?

#### Mitsprache statt Streitdelegation

Beispiel: Ist der Patient nach seiner medizinischen Behandlung nicht zufrieden oder verunsichert, liegt oft sowohl der behandelnden Ärztin als auch dem Patienten daran, die Situation persönlich zu besprechen, Bedenken zu äussern und Erklärungen zu geben. Diese Aussprache kann unter den Beteiligten allein oder durch Beizug eines Vermittlers erfolgen. Durch das persönliche Gespräch wird gegenseitiges Verständnis geweckt und das Risiko der Frontenbildung erheblich reduziert. Nach traditionellem Muster wird demgegenüber rasch eine Rechtsstreitigkeit generiert und die Auseinandersetzung an Anwälte, Versicherungen und Gerichte delegiert. Dadurch wird der Konflikt auf eine rein rechtliche Ebene verlagert, die der wahren Tragweite des Konflikts nie vollständig gerecht werden kann.

#### Klärung statt Schuldzuweisung

Beispiel: Dass eine Patientin Vorwürfe gegen den behandelnden Arzt erhebt, liegt oftmals daran, dass der Patient noch Erklärungen braucht, um das Vorgefallene und seine Situation akzeptieren zu können. Diese Informationen können ihm qualifiziert und überzeugend jedoch nur vom verantwortlichen Arzt selbst oder allenfalls von einer neutralen medizinischen Fachperson vermittelt werden. Justiziable Verfahren hingegen beschränken sich darauf, Fehler zu ergründen

und diese haftpflichtrechtlich, oder gar strafrechtlich zu bewerten.

### Interessengerechte Lösungen statt normierte Entscheidungen

Beispiel: Sind Ärzte in einer Praxisgemeinschaft zerstritten, ist es sinnvoll, die Situation ganzheitlich zu analysieren. Gelingt es, die persönlichen und sachlichen Interessen jedes einzelnen zu erkunden, wird eine Basis für konstruktive Lösungen geschaffen, die eine weitere Zusammenarbeit oder zumindest eine einvernehmliche Auflösung der Gemeinschaft ermöglicht. Konfrontation schliesst dieses Vorgehen aus. Auch das Gericht hat diese Möglichkeit nicht, denn es trifft primär an der Vergangenheit orientierte Recht-Unrecht-Entscheidungen.

### Positive Publizität statt negative Schlagzeilen

Beispiel: Gelingt es, den innerbetrieblichen Konflikt in einem Spital möglichst früh am runden Tisch anzugehen, wird dies höchstens für eine Randbemerkung in den Medien sorgen. Eskaliert der Konflikt, so wirken sich spätestens negative Schlagzeilen schädlich auf das Betriebsklima, die Motivation bei der Arbeit sowie auf den Ruf des Spitals und der einzelnen Betroffenen aus.

### Effizient und günstig statt langwierig und teuer

Alternative Streitlösungsverfahren folgen der Einsicht, dass ein Konflikt schneller und somit für alle günstiger gelöst werden kann, je direkter und intensiver sich die Beteiligten damit befassen.

### Fallbeispiel<sup>4</sup>

#### Mediation zwischen der ärztlichen Leitung und der Pflege auf einer chirurgischen Akutstation

Auf dieser Station herrscht seit längerem ein schlechtes Arbeitsklima. Nach Empfinden der Ärzte verhält sich die Pflege unfreundlich und wenig kooperativ. Demgegenüber ist die Pflege der Ansicht, sie verfüge über zu wenig Kompetenzen im Bereich Behandlungspflege. Darüber hinaus findet sie, dass sich Ärzte in gewisse pflegerische Tätigkeiten zu stark einmischen. Das Spital kennt keine einheitliche Kompetenzordnung.

In der Mediation anerkennt die Pflege, dass die Ärzte die operative Verantwortung tragen und in diesem Bereich weisungsbefugt sind. Demgegenüber gelangen die Ärzte zur Einsicht, dass sie sich nicht um pflegerische Interventionen kümmern müssen. Dadurch erhalten sie

3 Der Begriff Expertenschlichtung ist frei gewählt.

4 Aus Gründen der Vertraulichkeit und des Datenschutzes wird auf eine detailliertere Dokumentation des Fallbeispiels verzichtet.

freie zeitliche Kapazitäten, die sowohl ihnen selbst als auch den Patienten zugute kommen. Die Pflegepersonen betrachten sich als qualifizierte Fachpersonen. Spezifische Erkenntnisse aus zusätzlichen Fachausbildungen gewährleisten eine Pflege auf dem neusten Stand und bewirken ebenfalls eine Entlastung für die Ärzte.

Auf der in der Mediation geschaffenen Basis kann für das ganze Spital eine einheitliche Funktions- und Kompetenzliste erarbeitet werden. Durch Optimierung der Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Fachbereichen wird die persönliche Wertschätzung gegenseitig gefördert. Das verbesserte Arbeitsklima wirkt sich schlussendlich positiv auf die Patientenzufriedenheit aus.

### Zusammenfassung

Konflikte bilden einen unvermeidbaren Bestandteil jedes menschlichen Zusammenwirkens. Für jeden Konflikt sind sowohl sachliche als auch zwischenmenschliche Probleme verantwortlich. Negative Erfahrungen oder enttäuschte Erwartungen, gegenseitige Schuldzuweisungen und die Einnahme von unverrückbaren Positionen verhindern die für Verhandlungen in der Sache unabdingbare Gesprächsbasis. Die Konfliktparteien trennen sich im Streit oder stehen sich nach einer gerichtlichen Auseinandersetzung als Gewinner und Verlierer gegenüber. Im schlechtesten Fall bleibt eine Betonmauer zwischen den

Grundstücken die einzige Lösung für diejenigen Nachbarn, die nicht mehr miteinander sprechen können.

Das wichtigste Merkmal von alternativen Streitlösungsmodellen besteht darin, dass die Streitparteien ihren Konflikt selber lösen und somit auch die Verantwortung für ihre inhaltliche Lösung übernehmen. Allenfalls unterstützt sie ein Mediator dabei, Barrieren in der Kommunikation zu beseitigen und die Verhandlungen zu fördern. Immer bleiben jedoch die Konfliktbeteiligten ihres eigenen Glückes Schmied.

### Literatur

- Besemer C. Mediation – Vermittlung in Konflikten. Königsfeld: Stiftung Gewaltfreies Leben; 1999.
- Fisher R, Ury W, Patton BM. Das Harvard-Konzept: sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln. Frankfurt / New York: Campusverlag; 1997.
- Glasl F. Selbsthilfe in Konflikten. Bern: Verlag Paul Haupt; 2000.
- Pöhlmann S, Roethe A. Die Streitschule. Paderborn: Junfermann Verlag; 2001.
- Haft F. Handbuch Mediation – Verhandlungstechnik, Strategien, Einsatzgebiete. München: Verlag C. H. Beck; 2002.
- Ponschab R, Schweizer A. Kooperation statt Konfrontation – Neue Wege anwaltlichen Verhandeln. Köln: Verlag Dr. Otto Schmidt; 1997.