



MEDIATION IN DER ARZTPRAXIS

Wenn im Konflikt der Ausweg fehlt

Einer verdienten Praxismitarbeiterin wird eine junge Kollegin vorgesetzt. Sie selbst erhält einen neuen Aufgabenbereich. Eine scheinbar alltägliche Entscheidung, die in einen Konflikt mündet, der eine Gemeinschaftspraxis fast ein Jahr lang blockiert



Eine beschauliche Kleinstadt im äußersten Westen Deutschlands, wo jeder jeden kennt. Hier betreibt Dr. med. Thomas Müller (50), der seinen richtigen Namen nicht in der Zeitung lesen will, gemeinsam mit zwei Kollegen eine Gemeinschaftspraxis. Aus kleinen Anfängen ist die Praxis inzwischen über drei Etagen eines umgebauten Mehrfamilienhauses gewachsen und beschäftigt 15 Mitarbeiterinnen. Die Wände sind bunt bemalt, die Atmosphäre ist freundlich.

Das war eine Zeit lang anders. „Wir sind so wahnsinnig schnell gewachsen, dass wir organisatorisch kaum hinterhergekommen sind“, erklärt Müller. „Aufgrund des zunehmenden Personalstamms gab es Spannungen und es bildeten sich Grüppchen.“ Dazu kam, dass eine verdiente Helferin (damals 58), die inoffizielle Praxismanagerin, aus Sicht der drei Praxisinhaber mit der Masse an neuen Aufgaben überfordert war. „Unser Gefühl war, dass es ihr einfach zu viel Stress bereitete, wenn sie an der Anmeldung am Tag 200 Patienten zu betreuen hatte“, sagt Müller. Die Idee einer

Doppelspitze, bei der sich die 58-Jährige auf die Büroarbeit konzentrieren und die aufstrebende Kollegin Anja Schmidt (28) das „Akutgeschäft“ übernehmen sollte, scheiterte. „Ich fühlte mich ausgebremst und meine Kollegin fühlte sich übergangen“, sagt Schmidt, die in Wirklichkeit anders heißt, über die Geschehnisse vor zwei Jahren.

In der Kommunikation etwas unglücklich

Die Situation eskaliert, als sich die Praxisinhaber entschließen, die Doppelspitze aufzulösen und Schmidt die Leitung des Helferinnen-Teams zu übertragen. „Wir wollten als Leiterin jemanden haben, der ins Tagesgeschäft eingebunden ist“, erklärt Müller. Zu dieser Entscheidung steht er inhaltlich noch heute. Allerdings räumt er ein, dass sich damals niemand richtig Zeit genommen hat, um dem Team diese Entscheidung angemessen zu vermitteln. „Wir waren in der Kommunikation etwas unglücklich“, sagt der Arzt. „Und das hat das Verhältnis zerstört.“ Es folgen Krankenschreibung, Burn-out, Klinikauf-

enthalt und mehrere vergebliche Versuche der Wiedereingliederung der älteren Helferin. Derweil spaltet sich das Team in zwei Lager: diejenigen, die einen Mangel an Fairness gegenüber der älteren Kollegin beklagen, und diejenigen, die deren Arbeitsstil bemängeln und auf einen Neuanfang hoffen. Die vormalig gute Stimmung in der Praxis, die auch die Patienten zu schätzen wussten, ist verdorben und eine Lösung nicht in Sicht. Die ältere Kollegin ist nicht zu Kompromissen bereit, die Praxisinhaber können sich aus alter Verbundenheit nicht zu einer Kündigung entschließen. Die Situation ist derart festgefahren, dass sich die drei Ärzte entschließen, Hilfe von außen zu holen, um im Rahmen einer Mediation den Konflikt zu lösen.

„Mediation unterstützt die Wiederaufnahme der Kommunikation zwischen zwei Konfliktparteien“, erklärt Dr. med. Heinz Pilartz (62), der das Praxisteam von Müller betreut hat. Der Allgemeinarzt hat 30 Jahre lang eine eigene Praxis in Bonn betrieben und sich vor sechs Jahren ganz der Mediation ver-

Foto: Fotodie/Coman

schrieben. Gemeinsam mit Ökonomin Sabine Krause (50) und Sozialarbeiterin Annette Küpper (49) hat er das REZEPT-Team aufgebaut, das sich schwerpunktmäßig mit Konfliktlösung in den verschiedensten Bereichen des Gesundheitswesens beschäftigt.

„Die Mediation macht keine Vorschläge und nimmt keine Partei. Sie ermöglicht das Gespräch, stellt Fragen und ist interessiert daran zu hören, zu verstehen und die beiden ‚Kriegsparteien‘ anzuleiten, ihre eigene Lösung zu finden“, erläutert Pilartz das Prinzip. Am Ende einer Mediation stehe häufig eine Vereinbarung, die den Konfliktparteien ein Werkzeug an die Hand gebe, damit sie in Zukunft besser miteinander umgehen können – „auch wenn wir wieder draußen sind“. Denn nach dem Mediationsprozess hörten die Konflikte ja nicht auf. Er könne aber ein Weg sein, zusätzliche Kompetenzen zu entwickeln, um ein kollegiales Miteinander zu verwirklichen. „Konflikte binden Energie“, sagt der Mediator. Erst wenn diese gelöst würden oder sich zumindest Lösungen abzeichneten, könne man sich wieder mit der eigentlichen Arbeit beschäftigen. Zur Vorbeugung rät Pilartz allen, sich Zeit für Gespräche zu nehmen. „Vor allem Ärzte sagen immer, sie hätten keine Zeit. Letztlich braucht man aber viel mehr Zeit dafür, die Verletzungen und Fehler auszubügeln, die durch Nichtabstimmung zustande

gekommen sind, als für einen vernünftigen Austausch.“

Aber wann gerät Mediation an ihre Grenzen? Es sei immer einen Versuch wert, meint Sozialarbeiterin Küpper. „Das Vorrangige ist, dass Mediation Klarheit bringen soll. Das heißt ja nicht, dass sich hinterher alle ganz toll verstehen.“ Klarheit bedeute auch, dass man am Ende eines Mediationsprozesses die Konfliktursachen kenne und wisse, wie man weitermachen wolle oder eben, dass man nicht weitermachen wolle. „Auch das bietet eine unglaubliche Entlastung.“

Am Ende ist nicht alles gut, aber es gibt eine Lösung

Wie im Fall von Thomas Müller. Zwar ließ sich die ältere Mitarbeiterin nach einem Einzelgespräch auf eine Teilnahme an der Mediation ein. Sie sei aber letztlich nicht bereit gewesen, sich den veränderten Bedingungen in der Praxis anzupassen und den Angeboten ihrer Arbeitgeber entgegenzukommen, erläutert Pilartz. Am Ende der Mediation stand deshalb die Trennung. „Das wichtige aber war: Vorher hat das Vorgehen der Ärzte die Praxis gespalten. Durch den Mediationsprozess hat sich das verbleibende Team wieder zusammengefunden“, ergänzt Pilartz’ Kollegin Krause.

„Im Grunde waren alle erleichtert, als die Kündigung ausgesprochen war. Es herrschten klare Verhältnisse, und das war das Wichtigste“, zieht Praxisinhaber Müller

Bilanz. Mit Hilfe der Mediation seien die Ärzte zu einer Entscheidung gekommen, zu der sie vorher nicht in der Lage waren. „Das hat die Mediation gut geleistet. Sie kann nicht immer zu einem guten Ende führen, aber sie kommt zu einer Lösung.“ Er hoffe sehr, sagt Müller, dass es auch der älteren Kollegin damit jetzt besser gehe. Der Arzt findet außerdem, dass sich die Kommunikation in der Praxis insgesamt verbessert hat. „Ich glaube schon, dass wir hier nachhaltig weitergekommen sind.“

Müller und seine Kollegen haben sich das professionelle Konfliktmanagement einiges kosten lassen. Während des Mediationsprozesses blieb die Praxis zwei Tage lang geschlossen, dazu kam das Honorar für die Mediatoren. „Wir reden hier über 10 000 Euro. Aber es hat sich gelohnt“, sagt Müller. Zumal das Land die Hälfte der Kosten übernommen habe und man einen Teil zudem steuerlich absetzen könne.

Und wie geht es den Helferinnen? Einige Kolleginnen hätten der Mediation von Anfang an skeptisch gegenübergestanden und sich nicht wirklich darauf eingelassen, sagt Anja Schmidt. Alles in allem sei das Team aber wieder enger zusammengerückt. Schmidts Kollegin Nicole Mayer, die in Wirklichkeit auch anders heißt, ging die Mediation nicht tief genug. Sie hätte sich statt der Gruppen- mehr Einzelgespräche gewünscht, in denen man gezielt Probleme hätte ansprechen können. Zwar hätten die Mediatoren das angeboten. Vielfach sei aber die Hemmschwelle zu groß gewesen. Der Konflikt habe auch durch falsche Unterstellungen sehr viel Unruhe gestiftet. „Da hätten wir klärende Gespräche und eine bessere Aufarbeitung gebraucht“, sagt Mayer. Doch im Großen und Ganzen sei das Verständnis für den anderen gewachsen. Mayers Fazit: „Ich muss hier nicht mit jedem befreundet sein, aber ich muss mit jedem kollegial arbeiten können. Im Vordergrund stehen die Patienten und die können nur dann gut betreut werden, wenn wir ein gutes Team sind.“

Heike Korzilius

DAS LEISTET MEDIATION

Mediation versucht, mit Hilfe eines neutralen Dritten die Kommunikation zwischen zwei Konfliktparteien zu ermöglichen oder zu verbessern. Dabei gibt der Mediator weder Ratschläge noch Urteile ab. Durch eine allen Beteiligten gegenüber wertschätzende Gesprächsführung sorgt er dafür, dass die Konfliktparteien eine eigene Lösung für ihr Problem erarbeiten. Im Idealfall endet die Mediation mit einer Abschlussvereinbarung. Für die Kosten können bei verschiedenen Stellen Zuschüsse beantragt werden. Die In-

formation darüber gehört zum Auftragsgespräch mit dem Mediator.

Einen Mediator findet man unter anderem über den Bundesverband Mediation (www.bmev.de). In den meisten Regionen gibt es Regionalgruppen, die Mediatorenlisten führen. Kriterien für eine Mediation finden sich unter www.mediation.de/kriterien. Nach dem Mediationsgesetz (<http://d.aerzteblatt.de/SF68>) muss der Mediator über Mediationserfahrungen und Erfahrungen im gewünschten Fachgebiet informieren.