



Mediation

Konflikt

A&W-KOMPAKT

Die etwas andere Art Gespräch!

Die Vorgehensweise der Mediation unterscheidet sich von üblichen Gesprächen. Finden regelmäßige Unterhaltungen zwischen Geschäftspartnern statt, entwickelt sich nicht selten eine Ablaufroutine, die eine Weiterentwicklung oder Problemlösung verhindert. So fühlt sich der „Dynamiker“ permanent ausgebremst ohne Aussicht auf kleine Fortschritte. Eingespielte Koalitionen behindern das Gespräch, ein Partner will eigentlich nur seine Ruhe haben. Die Besonderheit der kleinen Betriebe mit mehreren gleichberechtigten Partnern ist aber, dass sich keiner aus der Verantwortung ziehen kann, dass die individuelle Herangehensweise an Probleme immer die anderen mit einbezieht.

Bild: Fotolia/Marco2811

Kooperationen

Versuchen Sie's doch mal mit Mediation!

Mediation gewinnt an Bedeutung, auch bei Konflikten in ärztlichen Kooperationen. Ziel ist immer, eine gemeinsame, für alle Beteiligten tragfähige Lösung zu finden. Denn nur die hat Aussicht auf Erfolg.

In einer Mediation wird nach einem strukturierten Verfahren in fünf Schritten der anliegende Konflikt mit den Konfliktpartnern und einem neutralen Dritten bearbeitet. Ziel ist, eine Klärung der anstehenden Problematik zu erzielen und eine gemeinsame, von allen Beteiligten tragfähige Lösung zu finden. Nur die hat Aussicht auf Nachhaltigkeit, in der sich die Bedürfnisse aller 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: Ein in der Regel kleiner Betrieb mit wenigen Angestellten

wird von mehreren gleichberechtigten Partnern geführt. Hoher Arbeitsdruck, ausufernde Bürokratie und große Verantwortung lassen nicht viel Raum für regelmäßige Gespräche zwischen den Partnern. Individueller Arbeitsstil und unterschiedliche Sichtweisen auf die Medizin können aus einer Gemeinschaftspraxis faktisch schnell zwei oder mehr Einzelpraxen mit differierenden Verordnungsgewohnheiten und getrennten Patientenstämmen unter einem Dach machen. Die Persönlichkeiten der Partner bedingen weiteren Abstimmungsbedarf. Fragen müssen beantwortet werden, zum Beispiel: Sind Hausbesuche wichtig? Kann man den Hausarztvertrag der AOK mit gutem Gewissen unterschreiben? Wie halten es die Partner mit der Wirtschaftlichkeit?

5

strukturierte Schritte
auf dem Weg zum Ziel.

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

Leider sehen die Partner in einer solchen Situation die Trennung oft als einzigen Ausweg mit erheblichen Konsequenzen für die existenziellen Bedürfnisse, mit viel Stress und Ärger, mit Vorwürfen, „Kampf um die Patienten“ und vieles mehr. Da im Vorfeld nicht selten viel um des „lieben Friedens“ willen „geschluckt“ wurde sowie Anpassungen, Abstimmungen und Regelungen unterblieben sind, fehlt eingetübtes „Konfliktmanagement“.

Ein Eskalationsprozess setzt sich in Gang

Naheliegender, 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 eingeengt. Die trennenden Faktoren gewinnen an Gewicht. Ein Eskalationsprozess setzt sich in Gang, der die negativen Gefühle verstärkt und den Prozess beschleunigt und verhärtet. In solch einem Zustand der Eskalation ist ein geregelter Gesprächsablauf dann nicht mehr möglich. Es sei denn, ein Mediator nimmt sich der Sache an. Der, möglichst erfahren in den Problemen des Gesundheitswesens, lässt sich von allen Beteiligten darstellen, wie diese die aktuelle Situation sehen und erleben. Aufbauend auf die Vereinbarung von „Spielregeln“ in der Gesprächsrunde (Vertraulichkeit, Fairness, Offenheit, Optionalität) entwickelt sich eine Atmosphäre, die erlaubt, die jeweiligen Sichtweisen ohne Unterbrechung und Bewertung zu erläutern. Der Mediator achtet dabei auf die Einhaltung der vereinbarten Gesprächsregeln. Er ermöglicht, dass die Gesprächspartner ihre Gedankengänge ohne Unterbrechung darlegen können.

Im Verlaufe des Gesprächs wird der Mediator durch Fragen den Klärungsprozess weiterführen. Sein Anliegen ist, die Dynamik zu verstehen, so dass er (meist) genau die Fragen stellen wird, die für die vergangene Entwicklung eine (nachvollziehbare) Erklärung geben. Da er die Tabus der Gemeinschaft nicht kennt, kann er auch „verbotene“ Fragen stellen. Im Unterschied zum unbegleiteten Gesprächskontext wird er darauf achten, dass jeder seine Gedanken ausführen kann.

Vorannahmen, Fehlinterpretationen oder „Geschichten im Kopf“ stehen ihm nicht zur Verfügung. Er reagiert auf die emotionalen Reaktionen seiner Gesprächspartner und macht diese verstehbarer, indem er die Zusammenhänge klärt.

Die Konfliktpartner haben jeweils Gelegenheit, den Ausführungen des oder der anderen zu folgen. Vieles, oft nie zuvor Ausgesprochenes, kommt zur Sprache. Die Werte und Überzeugungen der Beteiligten werden deutlich. Missverständnisse werden aufgedeckt. Durch diese Gesprächstechnik, im Fachjargon der Mediatoren „die Arbeit durch den Konflikt“, wächst das gegenseitige Verständnis und die Akzeptanz, Grundlage für wiedererwachendes Vertrauen.

Auf Basis dieser Gesprächseinheit werden die Konfliktpartner in der Folge gebeten, beliebige Lösungsideen zum anstehenden Konflikt zu benennen. Dabei ist die Qualität der Ideen nicht entscheidend. Immer wieder sind gerade abwegige Einfälle der Keim für eine neue Entwicklung. In einem letzten Schritt werden die Lösungsideen an den Bedürfnissen aller Partner gemessen und gegebenenfalls so modifiziert, dass alle Gesprächsteilnehmer zustimmen können. Nur solche Lösungen haben Aussicht auf Bestand, in denen sich alle Gesprächspartner wiederfinden. Ist eine Lösung gefunden, wird diese konkret formuliert, dokumentiert und mit klarem Zeitplan versehen. ■

Dr. med. Heinz Pilartz, Forum-M in Alfter

Über die Jahre können unausgesprochene Enttäuschungen und Missverständnisse dazu führen, dass die Partner den anfänglich guten Kontakt verlieren.

Das Ziel

Nach einem strukturierten Verfahren in fünf Schritten bearbeiten die Konfliktpartner und ein neutraler Dritter den Konflikt. Ziel ist, die Probleme zu lösen und eine gemeinsame, für alle Beteiligten tragfähige Lösung zu finden. Dabei sorgt der Mediator für eine ruhige Gesprächsatmosphäre und unterstützt durch geeignete Fragen den Klärungsprozess.

Der Prozess

Der Mediator lässt sich von allen Beteiligten darstellen, wie diese die aktuelle Situation sehen und erleben. Aufbauend auf die Vereinbarung von „Spielregeln“ in der Gesprächsrunde (Vertraulichkeit, Fairness, Offenheit, Optionalität) entwickelt sich eine Atmosphäre, die erlaubt, die jeweiligen Sichtweisen ohne Unterbrechung und Bewertung zu erläutern.

Das Vorgehen

Die Mediation unterscheidet sich von üblichen Gesprächen. Für das Verständnis mediativer Arbeit ist es enorm wichtig, dass nicht die Frage von richtig und falsch oder vernünftig und unvernünftig bearbeitet werden muss. Es geht vielmehr immer um persönliche Sichtweisen und die Integration aller individuellen Ansätze in die praktizierte Vorgehensweise.