

Konstruktiv Streiten im Gesundheitswesen

Vertrauensvolle Beziehungen zu Patienten, Kollegen und Vertragspartnern sind enorm wichtig, ungelöste Konflikte gefährden diese sehr. Die Mediation als moderne Form der Konfliktbeilegung zeigt hier ihre Stärken.

Stephan Krahe, Nürnberg

Gerichtsverfahren sind immer Störungen der internen und externen Geschäftsbeziehungen, langwierig, vom Ausgang her ungewiss und meist imageschädigend. Neben der Schiedsstelle zur Festsetzung von Krankenhauspflegesätzen und dem Schlichtungsausschuss steht seit 2012 die Mediation als gesetzlich verankerte Form der Streitlösung zur Verfügung. Das Mediationsgesetz setzt dabei die Erarbeitung eines einvernehmlichen Interessensausgleichs durch die Konfliktparteien.

Der Mediator schafft als Vermittler dabei den Raum, in dem die unterschiedlichen Interessen und Positionen formuliert und gemeinsame Lösungen gefunden werden. Durch klare Verfahrensregeln ist das Verfahren für alle Beteiligten jederzeit transparent. Anders als Richter oder Schlichter wird hier nicht für oder gegen die eine oder andere Seite entschieden; stattdessen werden durch den Einsatz von Moderations- und Motivationstechniken sowie einem konsequent ergebnisorientierten Vorgehen grundlegende Beziehungsstörungen herausgearbeitet. Die Befriedung des „Konflikts hinter dem Konflikt“ garantiert einen langfristig akzeptierten Konsens, den andere Verfahren nicht bieten können.

Anwendungsfelder

Die Methode lässt sich hervorragend im Krankenhaus zur Bearbeitung „beliebter“ Konflikte über Ressourcen, Zuständigkeiten oder Arbeitszeitregelung zwischen Berufsgruppen oder Abteilungen anwenden.

Ein Praxisbeispiel: eine auffallend hohe Fluktuation im ärztlichen Bereich führte in einem Fall zu schlechter Stimmung, zusätzlicher Arbeitsbelastung des Personals und Störungen der Patientenversorgung in einer Klinik. Nach Beauftragung einer Mediation durch die Krankenhausleitung zeigte sich, dass der autoritäre Führungsstil eines Chefarztes in dem Glauben, nur mit Mehrarbeit und Unterordnung den Klinikalltag aufrechtzuerhalten zu können, dazu führte, dass jüngere Ärzte und Bewerber für die offenen Stellen regelrecht vergrault wurden. Nach fünf Sitzungen war die Neustrukturierung der Verantwortlichkeiten und Einführung klarer Kommunikationsregeln im Team erarbeitet. Parallel dazu fand ein Einzelcoaching des Chefarztes statt. Die Vakanzen konnten in zwei Monaten nach der Intervention wieder besetzt werden.

Die mediative Technik ist gut geeignet, strittige medizinrechtliche oder therapeutische Vorgehensweisen zu bearbeiten. Die Deutsche Gesellschaft für Chirurgie hat schon 2012 im Rahmen des Pilotprojektes „Mediation im Medizinrecht“ 20 Arzthaftungsfälle von Mediatoren aufarbeiten lassen. Ihr Fazit: Mediation sei „ein Ansatz, der nicht nur hohe Kosten im Gesundheitssystem spart, sondern vor allem auch allen Beteiligten viel Leid und Last abnimmt und Lebensqualität zurückgibt“, wie es in einer Pressemitteilung heißt. Angesichts zunehmend kritischer Patienten - in 2013 gingen über 12.000 Beschwerden wegen Behandlungsfehlern bei der Bundesärztekammer ein - sicher eine wichtige Erkenntnis.

Mediation hat sich ebenfalls bei Konflikten zur Abwendung von tariflichen Streiks, bei Konflikten mit Zuweisern oder Kostenträgern in Fragen der Leistungsabrechnung bewährt.

Streitkultur ist Unternehmenskultur

Nach einer Studie der Universität St. Gallen aus dem Jahr 2004 tragen Wertekultur und die Art des Umgangs mit Konflikten zu 25% zum Unternehmenserfolg bei. Nötig ist dafür die Verankerung eines betrieblichen Konfliktmanagementsystems. Führungskräfte und Mitarbeiter sind dabei als Multiplikatoren gezielt im Umgang mit Konfliktsituationen unter Kollegen und mit Patienten zu schulen. Die systematische

Einbindung externer Mediatoren mit einer den Richtlinien der Fachverbände konformen Ausbildung sichert die Neutralität im Einzelfall.

Die Vernetzung mit Verwaltungsabläufen, der Personalentwicklung und dem Qualitäts- und Risikomanagement sichert die hausübergreifende Wirksamkeit der Konfliktvermittlung. Dazu gehören etwa die Aufnahme von Mediationsklauseln in Kooperationsverträgen, ergänzende Angebote an Supervision und Coaching oder die Integration vorgeschalteter Instanzen wie Ombudsmann, Betriebsrat oder Beschwerdebeauftragten. Der Prozess ist für die Mitarbeiter spürbar, wenn in Folge dessen betriebliche Veränderungsprozesse, Aufgabenneuverteilungen oder Ablaufänderungen stattfinden.

Mediation lohnt sich

Ungeklärte, unterschwellige Konflikte kosten Vertrauen bei Partnern, Kunden und der Fachöffentlichkeit. Wenn die Behandlungsqualität sinkt, teuer ausgebildetes Fachpersonal nicht mehr gehalten werden kann oder ganze Abteilungen durch Investitionsrückstellungen oder Tarifauseinandersetzungen lahm gelegt werden, schlägt dies schnell mit Zusatzkosten in Millionenhöhe zu Buche. Bei Erfolgsquoten von bis zu 80% rechnen sich mediative Verfahren in Euro und Cent. Das International Institute for Conflict Prevention & Resolution beziffert für ihre 500 Mitgliedsunternehmen eine jährliche Einsparung an Gerichts- und Anwaltskosten in Höhe von je fast 225.000 €.

Faller und Komke stellen 2004 in einem Einsatzbericht für ein deutsches Energieunternehmen den Kosten von 576.000 € für Prozess, Anwaltsberatung und Rückstellungen für Schadensersatz einen Aufwand für die mediative Lösung von lediglich 95.600 € inklusive Kosten für Folgemaßnahmen gegenüber. Auch wenn für den Krankenhausbereich noch zu wenig belastbare Daten vorliegen, ist eines klar: Mediation ist nicht nur wirksam, sondern auch betriebswirtschaftlich vernünftig.

Streiten will gelernt sein. Das Potenzial, das in Konflikten steckt, gilt es systematisch zu nutzen. Mediation hilft Krankenhäusern, ein neues Vertrauensverhältnis zu Patient, Kooperationspartnern, Kostenträger und Mitarbeitern zu begründen. Konfliktmanagement ist gleichermaßen gelebte Unternehmenskultur und wirksames Marketing.