

Mediation als Chance



© jashiro - Fotolia

Streitigkeiten einvernehmlich zu lösen spart nicht nur Zeit und Nerven, sondern auch Kosten. Die Mediation ist ein Konfliktlösungsverfahren, das eine gerichtliche Auseinandersetzung verhindern und damit die Kosten der Streitbeilegung erheblich senken kann. Durch Kommunikation auf Augenhöhe ist es den Konfliktparteien eher möglich, gestärkt aus der Auseinandersetzung hervorzugehen.

Möglicherweise kennen Sie die Situation: Zwei Mitarbeiterinnen verstehen sich nicht, und es kommt zu ständigen Streitereien am Arbeitsplatz. Das hat natürlich Folgen für das Arbeitsklima in der Praxis. Patienten haben im Wartebereich genügend Zeit und Gelegenheit, diese Szenen zu beobachten und die Stimmung in der Praxis zu inhalieren. Ebenfalls energiereich aufgeladen können Konflikte zwischen Praxisinhaber und Mitarbeitern oder sogar unterschwellige Konflikte zwischen den Ärzten

in einer Berufsausübungsgemeinschaft sein. Die entsprechenden Verträge regeln oftmals nicht das, was später zum Konflikt führt: Zum Beispiel unterschiedliche Vorstellungen hinsichtlich der Unternehmensführung, verschiedene medizinische Ausrichtungen und therapeutische Vorgehensweisen, unterschiedlich hohe Patientenzahlen, die Art und Weise der Personalführung, unterschiedliche Arbeitsgeschwindigkeiten, Dissens in Finanzfragen und Verschiedenes mehr.

Unstimmigkeiten und Konflikte entwickeln sich oft langsam, aber kontinuierlich – vor allem, wenn ein Gespräch mit dem Gegenüber dauerhaft umschifft wird. Der Einsatz von Konfliktvermeidungsstrategien oder ein unangemessenes Konfliktmanagement führen häufig dazu, dass irgendwann das gemeinsame Gespräch gänzlich ausbleibt. Ungelöste Konflikte innerhalb der Praxis binden wie in jedem anderen Unternehmen auch wertvolle Energien, stören die Arbeitsabläufe und beeinträchtigen neben den Arbeitsbeziehungen auch das wirtschaftliche Ergebnis. Wird der Konflikt nach au- →

ßen getragen, kann sich dieser sogar rufschädigend für die Praxis auswirken.

Während vor allem seit der Verabschiedung des Mediationsgesetzes im Jahr 2012 immer mehr Unternehmen die Vorteile einer Wirtschaftsmediation nutzen, um effektive sowie nachhaltige Lösungen zu erzielen und um langwierige, kostspielige Rechtsstreitigkeiten zu vermeiden, wird das Potenzial der Mediation als Konfliktlösungsverfahren in der Arztpraxis noch längst nicht ausgeschöpft.

Was ist Mediation?

Im Mediationsgesetz (MediationsG) ist der Begriff wie folgt festgelegt: „Die Mediation ist ein vertrauliches und strukturiertes Verfahren, bei dem Parteien mithilfe eines oder mehrerer Mediatoren freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung ihres Konflikts anstreben.“ Der Mediator oder die Mediatorin ist eine unabhängige und neutrale Person ohne Entscheidungsbefugnis, die die Parteien durch den Prozess der Mediation führt. Dieser sogenannte „allparteiliche Dritte“ unterzieht sich während des Prozesses einer sogenannten „Lösungsaskese“, das heißt, der Mediator schlägt keine Lösungen vor. Diese werden vielmehr von den Streitparteien selbst erarbeitet, um einvernehmlich und nachhaltig tragfähig zu sein. Die Mediation sorgt in diesem Prozess für

Mediation bewegt immer etwas.

eine Gesprächsführung auf Augenhöhe. Dies wirkt sich häufig auf die Beziehungsebene positiv aus, gerade in der Berufswelt, wenn Kollegen sich häufig begegnen und gemeinsam arbeiten. „Mediation ist mehr als die Bearbeitung von Konflikten zwischen zwei oder mehreren Personen. Sie sieht aus systemischer Sicht den Gesamtzusammenhang zwischen Organisation, ihren Strukturen und Zielen und den beteiligten Personen.“ (Rieforth/Fackler)

Phasen und Ablauf einer Mediation

In einem unverbindlichen Vorgespräch wird zunächst der Auftrag geklärt. Dabei ist die Freiwilligkeit der beteiligten Parteien ein Grundprinzip der Mediation, ebenfalls die zugesicherte Vertraulichkeit und gesetzliche Verschwiegenheit des Mediators. Der Prozess der Mediation erstreckt sich klassisch auf fünf Phasen:

In der ersten Phase erörtert der Mediator die Rahmenbedingungen, weist auf Kommunikationsregeln hin, erläutert nochmals das Verfahren und klärt die Rollen. Dabei versteht er sich als Strukturexperte. Die inhaltlichen Experten bleiben die Konfliktparteien. Der Blick auf eine gemeinsame und tragfähige Konfliktlösung ist hier das Ziel.

Die Situation in der zweiten Phase der Mediation ist zunächst oft noch konfrontativ, so dass die Mediation darauf bedacht ist, immer wieder die Darstellungen der Einzelnen zusammenzufassen, relevante Einzel- und gemeinsame Themen herauszuarbeiten, zu veranschaulichen sowie auf die vereinbarten Kommunikationsregeln hinzuweisen. In der Phase der Klärung (drei) besteht das Ziel darin, Konflikt Hintergründe und Motivationen der Einzelnen zu verdeutlichen. Hier leistet die Mediation häufig geübte „Übersetzungsdienstleistungen“, um die Sichtweise des Einzelnen für den Anderen nachvollziehbar zu machen; erst dann ist ein Perspektivenwechsel und ein mögliches Verständnis für die Sicht des Anderen möglich. Der Mediationsprozess nimmt in dieser Phase idealerweise eine Wende: Mit dem Verständnis für die Sicht des Anderen wird der Blick eher für mögliche Lösungen frei. Lösungsvorschläge werden in der vierten Phase gemeinsam oder einzeln gesammelt, erarbeitet und gemeinsam auf Umsetzbarkeit hin bewertet. In Phase fünf erfolgt eine schriftliche Vereinbarung, die bei Bedarf durch einen externen Berater, z.B. durch einen Rechtsanwalt, überprüft werden kann.

PROZESS DER MEDIATION

Mediationsphasen	Kennzeichnung und Ziele
Phase 1: Einleitung	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffung einer positiven Arbeitsatmosphäre • Abklärung der Rahmenbedingungen • Beziehungsaufbau
Phase 2: Darstellung des Konflikts	<ul style="list-style-type: none"> • Konfliktdarstellung aus der Sicht der jeweiligen Konfliktpartei • Relevante Themen werden formuliert
Phase 3: Klärung	<ul style="list-style-type: none"> • Konflikt Hintergründe und Motivationen • Anleitung zum Perspektivenwechsel • Ggf. Verständnis für die Sicht des Anderen
Phase 4: Lösungsfindung	<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitung, Austausch und Bewertung gemeinsamer Lösungsideen • Einigung auf Lösungswege
Phase 5: Vereinbarung	<ul style="list-style-type: none"> • Schriftliche Fixierung der Lösungen in Form eines Vertrages





Herausgeber: Prof. Dr. med. Frank H. Mader
Anschrift der Redaktion: Talstraße 5, 93152 Nittendorf,
Tel. (0 94 04) 95 200, Fax (0 94 04) 95 20 20,
E-Mail: info@der-allgemeinarzt.com;
Internet: www.allgemeinarzt-online.de
Chefredakteurin: Dr. med. Vera Seifert (V.i.S.d.P.),
Tel. (0 94 04) 95 20 11
Redaktion: Dr. Ingolf Dürr, Tel. (09404) 95 20 12,
Werner Enzmann, Tel. (0 94 04) 95 20 15
Redaktionsassistentin: Alexandra Moosburger,
Tel. (09404) 95 20 14

Ständige ärztliche Mitarbeiter: Dr. med. Gerhard Bawidamann,
Nittendorf; Dr. med. Peter Landendörfer, Heiligenstadt; Dr. med.
Fritz Meyer, Oettingen; Dr. med. Bernhard Riedl, Wenzbach

Wissenschaftlicher Beirat: Prof. Dr. med. Dietrich Abeck;
München; Dr. med. Thomas Hausen, Essen; Dr. med. Gerhard
Herzog, Regensburg; Dr. med. Carsten Isenberg, Straubing;
Prof. Dr. med. Andreas Klement, Halle (Saale); Prof. Dr. med.
Ludger Klimek, Wiesbaden; Prof. Dr. med. habil. Martin Konitz,
Schwarmstedt; Dr. med. Andreas Leischker, M.A., Krefeld;
Dr. med. Frederik M. Mader, Nittendorf; Dr. med. Diethard
Sturm, Hohenstein-Ernstthal

Anschrift des Deutschen Hausärzterverbandes e. V.:
Deutscher Hausärzterverband e. V., Edmund-Rumpler-Str. 2, 51149
Köln, Tel. (0 22 03) 57 56-0, Fax (0 22 03) 57 56-70 00, E-Mail: info@
hausarztverband.de, Internet: www.hausarztverband.de

Anschrift der **practica**-Fortbildungsgesellschaft: Institut für
hausärztliche Fortbildung (IfF), E-Mail: marion.hargarten@
hausarztverband.de, Edmund-Rumpler-Str. 2, 51149 Köln

Verlagsanschrift: Verlag Kirchheim + Co GmbH,
Kaiserstraße 41, 55116 Mainz, Fax (0 61 31) 9 60 70 70;
Geschäftsführung: Stephan Kröck; Tel. (0 61 31) 9 60 70 10,
Herstellungsführung: Reiner Wolf, Tel. (0 61 31) 9 60 70 11,
E-Mail: wolf@kirchheim-verlag.de;
Anzeigenleitung: Björn Lindenau, Tel. (0 61 31) 960 70 21;
Anzeigen: Thomas Pfisterer, Tel. (0 61 31) 960 70 22;
Anzeigenpreise nach Tarif Nr. 32 vom 1. 1. 2015;
Sonderdrucke: Margarete Hahn, Tel. (0 61 31) 9 60 70 91,
E-Mail: hahn@kirchheim-verlag.de;
Leserservice: Steffie Wolf, Tel. 0 61 31/9 60 70-62;
Bezugspreis: Jährlich 63,40 €, Studentenabonnement 36,60 €,
Einzelpreis 3,60 €; Bezug: jeweils zum 10. und 25. eines jeden
Monats (außer in den Monaten Januar, Juli, August und Dezem-
ber nur am 25. des Monats);

Bestellung: „InTime Media Services GmbH, Postfach 1363, 82034
Deisenhofen, Tel. (0 89) 8 58 53-801, Fax: (0 89) 8 58 53-8 88,
E-Mail: kirchheim@intime-media-services.de, oder über jede
Buchhandlung; Verlagsauslieferung Schweiz: Hans Huber AG,
Länggass-Str. 76, CH-3000 Bern 9, Fax (0041) 31 300 4500. Die
Kündigung des Abonnements ist jederzeit möglich.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildun-
gen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich
zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung des
Verlages strafbar. Für unverlangt eingesandtes Material keine
Haftung. Anzeigen und Fremdbeilagen stellen allein die Meinung
der dort erkennbaren Auftraggeber dar. Gezeichnete Beiträge
geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Die
Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen
erfolgen außerhalb der Verantwortung von Redaktion und Verlag.
Derartige Angaben sind vom jew. Anwender im Einzelfall auf ihre
Richtigkeit zu überprüfen. Redaktionsschluss sechs Wochen vor
Erscheinen einer Ausgabe.

Wirtschaftliche Beteiligungen im Sinne des § 9 Abs. 4 LMG:
E. und K. Schlüter, S. und M. Winter.
Druck: pva, Druck und Medien-Dienstleistungen GmbH, Industrie-
straße 15, 76829 Landau in der Pfalz.

Mitglied der Arbeitsgemeinschaft Leseranlyse medizinischer
Zeitschriften e.V., Internet: www.LA-MED.de

Wann ist eine Mediation sinnvoll?

Eine Mediation ist dann sinnvoll, wenn Streit-
parteien nicht mehr in der Lage sind, ihren
Konflikt alleine zu lösen, wenn komplexe Sach-
verhalte auf vielschichtige Beziehungskonstel-
lationen treffen und beispielsweise Kommuni-
kationsstörungen der Auslöser für die Konflikte
waren. Besonders positiv wirkt sich die Media-
tion auf die Beziehungsgestaltung von Parteien
aus, die auch künftig weiter in einem Arbeits-
kontext miteinander zu tun haben werden.

Eine echte Chance stellt die Mediation mit
präventivem Charakter dar. Hier wird im Sin-
ne einer Konfliktprevention zum Beispiel noch
vor dem Vertragsabschluss einer Berufsaus-
übungsgemeinschaft geklärt, was dem Ein-
zelnen „zwischen den Zeilen“ wichtig ist, und
vorsorglich vertraglich geregelt, wie mit eintre-
tenden Zukunftsszenarien umgegangen wer-
den kann. Ein neutraler Dritter kann hier für
einen konstruktiven und entspannteren Ge-
sprächsverlauf sorgen.

Auch die Mediation hat allerdings ihre Gren-
zen. Die findet sie beispielsweise dann, wenn
die Vergiftung des Miteinanders über ein ge-
wisses Maß hinausgeht und es den Parteien in
erster Linie um den wirtschaftlichen und ge-
sellschaftlichen Untergang des Anderen geht
oder wenn eine Partei die Mediation ablehnt.

Was kostet Mediation?

Im Vergleich zu Rechtsanwalts- und Gerichts-
kosten sind die Gesamtkosten einer Media-
tion relativ gering. Der Mediationsprozess er-
streckt sich je nach Situation über mehrere
anderthalb- bis zweistündige Sitzungen; das
Honorar liegt zwischen 120 und 340 Euro pro
Zeitstunde. Mediatoren mit entsprechender
Ausbildung finden Sie in verschiedenen Be-
rufsgruppen, vorwiegend unter Rechtsanwäl-
ten, Diplompsychologen, Diplompädagogen
oder Sozialpädagogen je nach bevorzugtem
Einsatzbereich. Ein Rechtsanwalt kann aller-
dings nur in einer Funktion für Sie tätig sein,
als Rechtsanwalt oder als Mediator.

Fazit

Nicht jeder Konflikt muss vor Gericht ausge-
tragen werden oder in einer Kündigung en-
den. Nutzen Sie die Chancen, die in einer Me-
diation liegen!

**Nicht jeder Konflikt
muss vor Gericht
ausgetragen wer-
den – oft lässt sich
durch Mediation
eine Lösung finden.**



Dipl.-Päd. Petra Koriath

Mediatorin / Wirtschafts-
mediatorin
40882 Ratingen
www.petrakoriath.de