



Mediation bei Konflikten im Gesundheitswesen

iStock

Credit: Sebastian Gorczowski

Gerichtsverfahren sollten nur eine „Last-Resort-Behandlung“ für Konflikte und Rechtsstreitigkeiten sein.



AUTOR: **Univ.-Prof. Dr. Thomas Ratka, LL.M.**

Lehrstuhl für Unternehmensrecht an der Universität für Weiterbildung Krems, Wissenschaftlicher Leiter des

Universitätslehrganges „Medizinrecht LL.M“, Zertifizierter Mediator und Konfliktbegleiter, Mitglied des Ad_Monter Kollegiums Mediation, thomas.ratka@donau-uni.ac.at

► Die Lösung von Konflikten vor Gericht ist nicht ganz zu Unrecht unbeliebt, kostet sie doch im Regelfall viel Geld, Zeit und Nerven. Am Ende eines langwierigen Prozesses durch mehrere Instanzen steht dann ein richterliches Urteil. Die Nachteile einer solchen „staatlichen Konfliktlösung“ sind aber evident: Das Urteil kommt nicht von den Streitparteien selbst, die aber die „eigentlichen Experten“ zur Lösung ihres Konfliktes wären. Richter sind Rechtsexperten, haben aber meist keine Branchenkenntnis, ihre Entscheidungen schaffen nur sehr selten nachhaltige Win-win-Situationen.

Oft ist das genaue Gegenteil der Fall: Als ungerecht empfundene Gerichtsurteile sind der Keim für weitere Konflikte. Daher sollte – wie

in der Medizin auch – eine „Last-Resort-Behandlung“ nur dann eingesetzt werden, wenn alle anderen Therapieoptionen ausgeschöpft oder wirkungslos sind.

Vorteile der Mediation

Eine Mediation ist schneller als ein Gerichtsverfahren, weil sie meist nur wenige Sitzungen dauert, während sich Gerichtsverfahren zuweilen über Jahre ziehen können. Hohe Gerichtsgebühren und Anwaltskosten summieren sich gerade bei langen Streitigkeiten erheblich. Fast noch wichtiger ist der Vorteil der Diskretion: Während Verhandlungen vor Gericht – von wenigen Ausnahmen abgesehen – öffentlich zugänglich sind und daher in bestimmten Fällen eine Medienaufmerksamkeit an sich ziehen, laufen Mediationsverfahren vertraulich ab. Alles, was in der Mediation besprochen wird, darf von der anderen Partei nicht ohne Zustimmung weitergegeben werden, womit die Privatsphäre der beteiligten Personen geschützt und eine öffentliche Zurschaustellung

des Konfliktes vermieden wird. Da der Gesundheitsbereich hier ganz besonders sensibel ist, kann das ein entscheidender Vorteil sein.

Erfahrene Vertragsgestalter bauen daher bereits in Verträge eine sogenannte „Vorschaltmediation“ ein: Bevor im Streitfall zu Gericht gegangen wird, verpflichten sich die Vertragsparteien schon vorab, zunächst eine – freiwillige – Mediation zu versuchen. Wichtig ist: Ein „Verständnis“ für die Position des anderen muss in der Mediation zunächst nicht immer vollkommenes „Einverständnis“ bedeuten. Aber wenn in einem Dialog einmal ein gemeinsames Verständnis aufgebaut wurde, ist die Chance größer, dass auch gemeinsam an einer tragfähigen Lösung gearbeitet wird. Ein guter Mediator wird nicht beratend tätig oder drängt den „Medianden“ (so heißen im Mediationsverfahren die Konfliktparteien) seine eigenen Perspektiven und Sichtweisen auf den Konfliktgegenstand auf, sondern ermutigt sie, die eigenen Standpunkte zu artikulieren, miteinander in Dialog zu treten und letztend-

lich selbst zukunftsfähige Lösungen zu entwickeln. Mit anderen Worten: Der Mediator ermöglicht einen konstruktiven Dialog und hält den dafür notwendigen Resonanzraum. An die Stelle eines „Diktats vom Richterstuhl“ tritt ein Empowerment zur Selbsthilfe.

Ablauf eines Mediationsverfahrens

Ursprünglich konzentrierte sich die Mediation vor allem auf familiäre Streitigkeiten oder komplizierte Vermögens- und Unternehmensnachfolgen. Mittlerweile erfasst sie als innovatives Konfliktlösungsmodell beispielsweise auch das Arbeits- und Wirtschaftsrecht sowie das Gesundheits- und Medizinrecht. Das Verfahren läuft dabei immer nach ähnlichen Prinzipien ab:

- Zunächst werden den Medianden

Anwendungsbereiche in Gesundheit und Medizin

- **Streitigkeiten innerhalb eines Krankenhauses:** Gerade die unterschiedlichen Hierarchieebenen und Belastungen durch besonderen Zeit- und Arbeitsdruck können die reibungslose Zusammenarbeit stören. Schlechte Kooperationsbereitschaft und unreflektierte Schuldzuweisungen gefährden aber Arbeitsabläufe, führen zu höheren Ausfällen, Fluktuation, Sabotageakten und Verwaltungskosten. Dies geht letztendlich auf Kosten der Behandlungsqualität, worunter wiederum die Patientenversorgung und das wirtschaftliche Ergebnis von Gesundheitseinrichtungen leiden.
- **Interessenkollisionen zwischen Gesundheits- und Pflegeeinrichtungen einerseits und Patienten andererseits,** weil die gegenseitigen Erwartungshaltungen nur aus einer selbstbezogenen Perspektive entstehen. Gerade Konflikte mit Gesundheitseinrichtungen haben ihre Ursache in unangemessener Kommunikation zwischen Ärzten, Patienten und Angehörigen – das professionelle „Schönreden“ durch eine interne Kommunikationsabteilung wird von der Patientenseite leider oft nur als Versuch einer Beschwichtigung ihrer berechtigten Anliegen wahrgenommen. Eine Mediation setzt hier gegenteilig auf eine Kommunikation auf Augenhöhe unterstützt die verschiedenen Gruppen, einander zu verstehen und Erwartungshaltungen respektvoll und wertschätzend mitzuteilen.

die **Grundsätze** erklärt. Dazu gehören die absolute Vertraulichkeit, die Freiwilligkeit der Mediation und damit die Möglichkeit, das Verfahren jederzeit abzubrechen. In vielen Fällen ist es auch ratsam, bereits in

diesem Stadium verbindliche Regeln zur respektvollen Kommunikation zu vereinbaren.

- Wichtig ist es auch, gleich zu Beginn ein übergeordnetes **Ziel** der Mediation zu definieren; ein solches

1/2 Inserat

kann etwa „die Verbesserung der Kommunikation und des respektvollen, patientenfreundlichen Umgangs des Pflegepersonals und der Ärzteschaft“ lauten.

- In der anschließenden **Selbstklärungphase** bekommen die Medianden die Gelegenheit, ohne Unterbrechung oder destruktive Störung ihre eigene Sichtweise darzulegen. Die Beteiligten schärfen dabei ihre Eigensicht auf den Konflikt. Die andere Seite hört dabei aktiv zu und der Mediator hilft, bisher vielleicht Unverständenes oder Ungesagtes sichtbar zu machen. Aus diesen sogenannten Ich-Botschaften werden dann gegebenenfalls die unterschiedlichen Themen des Konfliktes herausgearbeitet.

- Danach folgt die **Dialogphase**. Hier unterstützt der Mediator dabei, die eigenen Interessen und Bedürfnisse, die oft eigentlich hinter dem Konflikt stehen, zu erkennen, und die Medianden treten in einen unterstützten Dialog ein.

- In der folgenden Phase erarbeiten die Medianden mögliche **Lösungsoptionen**, ohne diese noch zu bewerten. Ein erfolgreicher Mediationsprozess endet mit einer gemein-

samen Entscheidung für die tragfähigste aller Optionen, die dann in einer Mediationsvereinbarung festgehalten wird. In den meisten Fällen



empfeht es sich, als Abschluss ein gemeinsames „Governance-Statut“ oder ein ähnliches Dokument zu verfassen, um die Nachhaltigkeit der Vereinbarung zu gewährleisten und der Vereinbarung einen verbindlichen Charakter zu geben.

Von den „Ichs“ zum „Wir“

Das Faszinierende dabei ist, dass sich im Laufe der Mediation die

gemeinsame Erkenntnis durchsetzen kann, dass beide Sichtweisen – auch wenn man sie gegenseitig nicht teilt – eine gewisse Berechtigung haben. In der Lösungsphase wird den Medianden im Idealfall klar, dass keine ihrer bisherigen Justament-Standpunkte die optimale Lösung ist, sondern dass der Schlüssel auch in etwas völlig Neuem liegen kann. Etwas Neuem, das man noch dazu gemeinsam entwickelt hat. So können Beziehungen auf ein unbelastetes Fundament gestellt und neu definiert werden. Die Mediationsvereinbarung kann auch in einem – rechtlich verbindlichen – Vergleich bestehen, was zudem schon aus diesem Grund künftige Streitigkeiten (zum selben Thema) vermeiden kann.

Auch wenn eine Mediation im Einzelfall als „zu aufwendig“ erscheinen mag: Gerade medizinrechtliche Verfahren sind oft besonders langwierig, weil sie nicht nur von juristischen Argumenten, sondern von zahlreichen Gutachten und Gegengutachten durch medizinische Sachverständige geprägt sind, und medizinrechtliche Streitigkeiten von den meisten Rechtsschutzversicherungen vergleichsweise gut gedeckt sind. Das senkt die Vergleichsbereitschaft weiter und erhöht die Vehemenz, mit der einmal begonnene Gerichtsverfahren geführt werden. Eine Mediation erscheint hier vergleichsweise schnell und besonders kostengünstig. Das haben auch die Rechtsschutzversicherer entdeckt: Eine Vorschaltmediation von vielen Polizzen in bestimmten Fällen gedeckt – einfach aus dem Grund, weil eine erfolgreiche Mediation auch dem Versicherer im Ergebnis viel Geld erspart.

Auswahl eines geeigneten Mediators

Wenngleich sich theoretisch jeder als Mediator betätigen kann, ist die Ausübung der Mediation im „Zivilrechts-Mediations-Gesetz“ (ZivMediatG) geregelt. Wer als „eingetragene/r Mediator/in“ fungieren möchte, benötigt eine staatlich anerkannte Ausbildung und die Eintragung in das „Verzeichnis der eingetragenen Mediator:innen“ beim Bundesministerium für Justiz (BMJ). Hier findet man unter justizonline.gv.at/jop/web/mediatoren/mediatorensuche nicht nur die entsprechend ausgebildeten und eingetragenen Mediatoren, sondern auch ihre fachlichen Tätigkeitsschwerpunkte. Einen eingetragenen Mediator zu wählen hat neben der Gewissheit, dass dieser über eine entsprechende Ausbildung verfügt, auch den Vorteil einer zusätzlichen Rechtssicherheit: So ist während einer laufenden Mediation bereits durch gesetzliche Anordnung der Ablauf bestimmter Fristen gehemmt, Rechtsschutzversicherungen übernehmen oft nur die Kosten für eingetragene Mediatoren. Ein guter Mediator ist kein Coach, kein Berater, kein Ersatzrichter, kein Schiedsgutachter. Er oder sie hält ergebnisoffen, achtsam und souverän den Dialograum – und ist dabei keiner Streitpartei, sondern nur dem Mediationsprozess selbst verpflichtet.