

# Mediation im Gesundheitswesen

von Vesna Lischetzki

September 2015

*„Gesundheit ist nicht alles, aber ohne Gesundheit ist alles nichts.“*

Arthur Schopenhauer

Das Gesundheitswesen befindet sich seit einigen Jahren in ständiger Veränderung. Dazu tragen neue wissenschaftliche Erkenntnisse, technologischer Fortschritt in der Diagnostik, Entwicklung effizienter Medikamente und Therapien, demografischer Wandel und das Vorgehen zur Kostensenkung als Folge politischer Sparmaßnahmen bei.

## 1. Besonderheiten der Mediation im Gesundheitswesen

Das Gesundheitswesen hat sich zu einem der wichtigsten Wachstumsmärkte der Gegenwart entwickelt, nicht zuletzt vor dem Hintergrund des demographischen Wandels. Neben dem Kernbereich des Gesundheitswesens, der primären Arbeit der Ärzte und des medizinischen Personals mit den Patienten, arbeiten viele unterschiedliche Interessengruppen zum Wohle der Patienten zusammen. Das sind neben Praxen, Krankenhäusern, Universitätskliniken, Reha-Kliniken, medizinischen Versorgungszentren, Pflegeeinrichtungen auch gesetzliche und private Krankenkassen, Kassenärztliche Vereinigungen, Ärztekammern, Forschungsinstitute, Medizintechnik, Pharmaindustrie, Apotheken, Verbände, Regierung mit Gesundheitsministerien, Finanzdienstleistungen und Banken.

Durch diese unterschiedlichen strukturellen und funktionellen Einheiten verschiedener Bereiche erkennt man, wie groß und verflochten das Gesundheitssystem ist, wie komplex die potenziellen Konfliktfelder im Gesundheitssektor sind und wie viele Menschen davon betroffen sein können. Zusätzlich schränken die gesetzlichen Vorgaben die Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten ein.

Die Konflikte im Gesundheitswesen können in drei Bereiche unterteilt werden:

- **Konfliktfelder des Gesundheitswesens als Institution** – durch Änderung der Standards und Normen kann es zu Veränderungskonflikten kommen, da neue Regeln herausgearbeitet und akzeptiert werden müssen. In diesem klassischen Veränderungsprozess entstehen Spannungen zwischen der bisherigen und der neuen Situation.
- **Konflikte in Krankenhäusern / Kliniken / Reha Zentren / Pflegeeinrichtungen / Gemeinschaftspraxen** – Hier arbeiten unterschiedliche Berufsstände der Medizin, Pflege, Technik, Versorgung und Verwaltung zum Wohle der Patienten koordiniert miteinander, um einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten. Durch diese enge Zusammenarbeit kann es zu Teamkonflikten kommen und zwar sowohl innerhalb

Um die Lesbarkeit des Textes zu vereinfachen, habe ich mich für die maskuline Schreibweise entschieden, obwohl ich grundsätzlich beide Geschlechter meinte.



gleichartiger Berufsgruppen als auch in Arbeitsgemeinschaft mit verschiedenen Qualifikationen und Hierarchien.

- **Konfliktfelder der Patienten** – in diesem Bereich kann es zu Konflikten in der Arzt-Patient-Beziehung oder durch die veränderten Kostenübernahmen zwischen Patient und Kostenträger kommen. Bei schwierigen Erkrankungen oder in hohem Alter können Konflikte in der gesamten Familienorganisation entstehen.

Es hat sich gezeigt, dass sich die Konfliktparteien in Anbetracht der Komplexität des Gesundheitssystems oftmals ohnmächtig oder hilflos fühlen. Dies trifft gleichermaßen auf Patienten wie auch auf Ärzte und andere Akteure in diesem System zu. Die aufgrund der Reibungsverluste entstehenden Kosten sind enorm.

Für Konflikte im Gesundheitswesen kann eine systematisierte Konfliktbearbeitung mittels Mediation großen Nutzen bringen und letztlich Geld, Zeit und Nerven aller Beteiligten gespart werden. Durch eine Klärung von Ansichten und Bedürfnissen und einem angeleiteten Austausch ist die Wahrscheinlichkeit einer gütlichen und zeitnahen Einigung sehr hoch.

## **2. Auswirkungen der ungelösten Konflikte und Chancen der Mediation im Gesundheitswesen**

Einige Auswirkungen der ungelösten Konflikte sind eine erhöhte Mitarbeiter-Fluktuation, hohe Krankzeiten, innere Kündigung und weniger teamorientiertes Arbeiten.

Die qualitative Personalpolitik für Unternehmen des Gesundheitswesens ist immer bedeutender, da sie künftig, verstärkt durch den demographischen Wandel, noch stärker erfolgsentscheidend ist. Um erfolgreich zu sein ist es notwendig, wie in allen anderen Betrieben, verstärkt auf Mitarbeiterzufriedenheit, Unternehmensimage, Familienfreundlichkeit und Personalentwicklung zu setzen.

Die Inanspruchnahme eines externen Spezialisten in einem Konfliktfall ermöglicht dem Unternehmen und allen Beteiligten die Erarbeitung fairer und nachhaltiger Lösungsmöglichkeiten, bei denen alle medizinischen, psychologischen, rechtlichen und ethischen Aspekte berücksichtigt werden.

Vor allem im Gesundheitswesen ist eine steigende Anzahl ausländischer Mitarbeiter zu verzeichnen. Hier bietet die Mediation auch eine Vermittlung zwischen unterschiedlichen kulturellen Bevölkerungsgruppen, das wiederum eine bessere Integration zur Folge hat.

Die Unternehmen, die auf eine gute Arbeitsatmosphäre achten, werden bei auftretenden Konflikten Mediatoren einsetzen. Mit dieser Art der Konfliktberatung kann eine positive Arbeitsatmosphäre erhalten und Stress gemindert werden. Neben dem Abbau von Reibungsverlusten in Teams oder zwischen Teams gilt es bewährte Arbeitsabläufe zu sichern und gegebenenfalls zu optimieren. Dies zeigt sich in einem verbesserten Arbeitsklima und die unmittelbar spürbaren Folgen sind vor allem in Bereich der rückläufigen Mitarbeiter-Fluktuation

und des Krankenstandes ersichtlich. Die langfristige Wirkung zeigt sich vor allem in einer erhöhten Arbeitgeberattraktivität.

Mediation bietet den Konfliktparteien die Möglichkeit, neue Wege zu gehen. Neben einer langfristigen finanziellen und zeitlichen Optimierung im eigenen Unternehmen hilft die Mediation, die vorherrschende Streitkultur signifikant zu verbessern. Allen Beteiligten hilft die Mediation, sich gegenseitig besser zu verstehen, zu akzeptieren und zu respektieren. Diese Erfahrungen ermöglichen den Menschen in der Zukunft kompetenter mit neuen Konflikten umzugehen.

### **3. Literaturverzeichnis**

[www.destatis.de](http://www.destatis.de)

Spektrum der Mediation, 35/2009

Dr.med Heinz Pilartz: Mediation im Gesundheitswesen, 2011

Christoph Kollmer: Wirtschaftsmediation im Gesundheitswesen am Beispiel des Krankenhauses, 2013

Gerhard Schwarz: Konfliktmanagement, 9. Auflage 2013

Monika Oboth, Al Weckert: Mediation für Dummies, 1. Auflage 2011

Weiler/Schlickum: Praxisbuch Mediation, 2008

Montada/Kals: Mediation, 2.Auflage 2007

Die Wirtschaftsmediation 4/2014

[www.bmbf.de](http://www.bmbf.de)

[www.dbfk.de](http://www.dbfk.de)

[www.gbe-bund.de](http://www.gbe-bund.de)

Ärzte Zeitung, 20.03.2013