

Aleksandra Weber

Mediation trifft Medizin

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

Arthur Schopenhauer

Gesundheit lebensnah

Gesundheit, das grundlegende Bedürfnis jedes Menschen, ist gleichzeitig einer der wichtigsten Wachstumsmärkte der Zukunft. In unserer sozial organisierten Welt sollten alle Menschen die Möglichkeit haben gesund zu sein, gesund zu werden, wenn sie krank sind, und auch gesund zu bleiben. Eine soziale, gerechte und bezahlbare Gesundheitsversorgung steht im Vordergrund der Gesellschaft. Qualität bedeutet hier Lebensqualität, ethische Themen und kulturelle Unterschiede spielen dabei eine wichtige Rolle.

Das Gesundheitswesen ist eine strukturelle und funktionelle Einheit verschiedener AkteurInnen, Sektor von essentieller, individueller und gesellschaftlicher Relevanz, ein interdisziplinäres Netzwerk verschiedener Strukturen und Interessensgruppen in intensiver Interaktion. Das System lebt in einem Spannungsfeld zwischen Wissenschaft, Ethik, Politik und Ökonomie des jeweiligen Landes und stellt einen erheblichen Wirtschaftsfaktor dar. Die essentielle Aufgabe des Sektors ist, eine für das Individuum und für die Gesellschaft bedeutsame Dienstleistung anzubieten: Gesundheit herzustellen und zu erhalten.

Es ist ein ganzes Bündel elementarer Fragen – klinische Relevanz, Umsetzung medizinischer Erkenntnisse, Machbarkeit und Bezahlbarkeit von Leistungen, Wirksamkeit und Effizienz – die uns alle grenzübergreifend beschäftigen und dadurch gemeinsames Interesse wecken. Was ist uns unsere Gesundheit wert? Wie viel Risiko können wir individuell tragen und welches übernimmt die Gemeinschaft? Wie viel sind wir bereit dafür zu bezahlen? Ist jeder medizinischer Fortschritt notwendig, sinnvoll und bezahlbar, selbst wenn er machbar ist? Nicht länger lässt sich jedoch die Verantwortung für Gesundheit delegieren.

Das Universum der Gesundheitsversorgung ist so komplex, zum Teil auch inkohärent, dass die Durchdringung und Erfassung von Themen und Problemen auch ExpertInnen nicht leicht fällt. Um unsere Gesundheitsstandards weitgehend halten zu können, wird es künftig wichtiger denn je sein, mit den vorhandenen Ressourcen effizient, wissend und nachhaltig umzugehen.

Gesundheitssysteme unterliegen einem kontinuierlichen Wandel durch veränderte Rahmenbedingungen und werden dadurch zur permanenten Baustelle. Demografische Entwicklung, Komplexität der Behandlung bei Multimorbidität im Alter, technologischer Fortschritt in Diagnostik und Therapie, Subspezialisierung der Fachgebiete, ökologische Anforderungen, Energieprobleme und Kostenexplosion werden in den kommenden Jahren massiven Druck auf die Machbarkeit der Gesundheitsversorgung aller Länder ausüben und so einiges in Bewegung setzen. Das sind Themen, die alle verbinden. Die Vielfalt an Interaktionen lässt bei voller Komplexität viel Raum für Neugestaltung und Optimierung. Es besteht die Notwendigkeit, vorhandene Strukturen und laufende Prozesse ganzheitlich differenziert zu hinterfragen und sich in diesem Kontext zu vernetzen.

Befinden wir uns in einem epochalen Umbruch mit der Notwendigkeit, Probleme aus mehreren Blickwinkeln betrachten zu können, Zusammenhänge klarer zu sehen und Korrekturen vorzunehmen? Jedenfalls müssen wir uns auf eine neue Realität einstellen, umdenken und auch neu denken lernen. Souveräne Handlung ist bei allen gefragt. Das sollte uns am Herzen liegen, denn wir alle, ob im Gesundheitswesen tätig oder nicht, sind irgendwann als PatientIn beteiligt. Es ist die Bereitschaft gefragt, unsere Wahrnehmungsbrille zu wechseln, das Tor zu der Empfindungswelt der anderen zu öffnen und Einsichten zu teilen. Und das grenzübergreifend.

Das Berufsbild der AkteurInnen im Gesundheitssystem hat sich erheblich verändert – die ÄrztInnen sind nicht nur Heilende, sondern auch UnternehmerInnen geworden. Arbeit mit PatientInnen ist zudem eine zeitintensive und menschlich anspruchsvolle Tätigkeit, das steht außer Frage. Mehr Medizin allerdings macht den Menschen nicht unbedingt gesünder. Werden uns die ÄrztInnen ausgehen? Immer mehr junge ÄrztInnen wandern kontinuierlich demotiviert ins Ausland – fast 50 Prozent junger MedizinerInnen betrachten die eigene Berufswahl heute negativ.

Das geschulte Wahrnehmungsvermögen, soziale und emotionale Kompetenz, Empathie, Kooperation und Kommunikation statt Konfrontation, sowie Sensibilisierung dafür sind stärker gefragt und werden essentiell. Für alle im Sektor Beteiligten sind daher Kommunikationsfähigkeiten, über die fachspezifische Kompetenz hinaus, von großer Bedeutung. Es gilt, eine offene Konfliktkultur zu etablieren, sich Zeit für das Gespräch auf



Dr. med. Aleksandra Weber, Ärztin und Wirtschaftsmediatorin; Vorstand des EUCON-Instituts, Pressesprecherin, Leiterin der Gruppe Healthcare; International Group – ADR, Mediation and Negotiation for Healthcare and Life Sciences; WIPO Mediatorin



Balance
©DS – pixelio.de

Augenhöhe zu nehmen, genau zuhören zu können. Ein Perspektivenwechsel in den Führungsetagen der Gesundheitsbranche hin zum kooperativen Führungsstil ist erkennbar.

Im Mittelpunkt des Geschehens stehen die PatientInnen in ihrer Ganzheit. Manchmal habe ich den Eindruck, genau dort stören sie am meisten. Menschen fühlen das, denn wir alle wollen als Individuum wahrgenommen und respektiert werden. Die zentrale Beziehung des Gesundheitssektors ist die zwischen PatientIn und Arzt/ÄrztIn. Der mitfühlende kommunikative Kontakt ist eine Frage der Verantwortung jenseits der fachlichen Kompetenz – Ängste, Hoffnung und Erwartungen von PatientInnen und dessen Familien wollen im geschützten Raum offen angesprochen werden. Dafür fehlt es oft an Zeit.

Die Interessensgruppen im Gesundheitssektor umfassen PatientInnen, ÄrztInnen und medizinisches Personal, Universitäten und Lehrinrichtungen, Krankenhäuser, Reha-Kliniken, Hospize und Pflegeeinrichtungen, Apotheken, Krankassen, Kassenärztliche Vereinigung, Kammern der Ärzte, Wissenschaftliche Organisationen, Industrie, Finanzdienstleistung und Banken, politische Gruppierungen, Parteien und Landesregierungen, Ministerien, Stiftungen, Verbände und viele weitere national und international wirkende Institutionen.

Konflikte und konstruktive Lösungen durch Mediation

Komplexe Prozesse im Gesundheitssystem und intensive menschliche Interaktionen bergen erhebliches Konfliktpotential. Hier insbesondere gilt die Bereitschaft zum Dialog, die Kunst der Kommunikation und des achtsamen, aktiven Zuhörens. Konflikte sind in dem Sektor besonders komplex, vielschichtig und tief greifend, denn hier geht es um elementare existentielle Themen – um Gesundheit, Leben, Krankheit und Tod. Im Vordergrund eines Konfliktes ist immer die „Sache“ über die verhandelt wird. Sie entsteht jedoch im Kontext von Beziehungen und gegenseitiger Interdependenz. Konflikte sind unvermeidbar, allerdings lösbar, wenn wir lernen, sie zu akzeptieren und bereit sind, konstruktiv mit ihnen umzugehen auf dem Weg zu nachhaltigen Lösungen.

Potentielle Konfliktfelder im Gesundheitssektor sind: ÄrztIn-PatientIn-Konflikte, Fehlbehandlung und Kunstfehler, Innerbetriebliche Konflikte, Kommunikation der ÄrztInnen und Krankenhausverwaltung, Harmonisierung der gesundheitspolitischen Themen auf der Ebene der EU, Versicherungsmodelle,

Tarifverhandlungen, Vergütungen und Honorarvereinbarungen, Arzneimittelpreise, Konflikte in der Forschung und Industrie, Kostenerstattung und viele andere.

Mediation als strukturiertes Konfliktlösungsverfahren und als Instrument für kreative Problemlösungen in voller Vertraulichkeit, findet gerade im Gesundheitssektor mit seinen komplexen Problemlagen viele Einsatzmöglichkeiten. Im Vordergrund steht der effiziente Umgang mit allen Ressourcen, nicht nur mit Zeit und Geld – Konflikte werden sachgemäßer, fairer, schneller, kostengünstiger und nachhaltiger gelöst. Ein solches Verfahren ist doppelt ressourcenorientiert: Zum einen werden die Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit der MediandInnen gefördert, die Eigenverantwortung gestärkt und Autonomie sowie Selbstbestimmung unterstützt. Zum anderen werden die finanziellen Ressourcen von KlientInnen und Institutionen geschont. Klientenzentrierte Gesprächsführung und aktives Zuhören kommen zum Einsatz – hier geht es um Werte, Wirksamkeit, Transparenz, Flexibilität, Betriebsklima, Reorganisation von Abläufen, sozialpolitische Fragen in einem interdisziplinären Umfeld.

Mediation katalysiert die Entscheidungsprozesse und schafft Bedingungen, die den Beteiligten medizinische, soziale, psychologische, rechtliche und ethische Fragen transparent machen, um eine Lösung zu finden, die die Interessen aller berücksichtigt und gleichzeitig vielfältige Aspekte umfasst. In dem Verfahren handeln Menschen: sie denken, sie fühlen, sie entscheiden, sie argumentieren, sie wollen etwas, sie gehen mit anderen Menschen um, und sie tun all dies in dem sozialen, kulturellen, und rechtlichen Umfeld, das sie wahrnehmen, kennen, und auf das sie reagieren. Gerade in diesem Sektor, wenn es um PatientInnen geht, um Leben und Tod, ist die Situation emotional besonders geladen – Mitgefühl, Empathie und Vertrauen spielen eine wichtige Rolle.

Menschen haben das Bedürfnis, sich in ihrem Denken, Fühlen und Handeln als konsistent zu erleben. Der interkulturelle Aspekt spielt eine wichtige Rolle und spiegelt dieses Bedürfnis in allen Interaktionen. Kulturelle Unterschiede können den gemeinsamen Alltag bereichern, jedoch auch erheblich komplizieren – sie steigern das Konfliktpotential. Sie wollen vor allem wahrgenommen und verstanden werden.

Für MediatorInnen als neutrale VermittlerInnen ist es wichtig zu wissen und zu entscheiden: Interes-

sierst mich die Problemlage? Habe ich das Vertrauen der Gruppe und der einzelnen Personen? Schaffe ich das alleine oder ist eine Co-Mediation sinnvoll? Die fachliche Kompetenz ist keine zwingende Voraussetzung, Grundkenntnisse von Zusammenhängen und Sektorerfahrung sind jedoch im Mediationsprozess von Vorteil. Die Aufgabe ist, ein faires Verfahren zu gewährleisten, den offenen Austausch zu ermöglichen, konkret umsetzbare Lösungen gemeinsam zu erarbeiten. In einem vertraulichen, derart geschützten Umfeld, können neue Ideen entwickelt, neue Kooperationsmöglichkeiten erprobt und Lösungsoptionen diskutiert werden – dies alles in einem offen geführten Dialog. Die MediatorInnen haben keine (Entscheidungs)Macht und wirken dennoch. Entscheidend ist, die Botschaften so herauszuarbeiten, dass diese von allen Teilnehmenden im Mediationsverfahren verstanden und angenommen werden können, auch wenn sie die bisherigen Denkmuster in Frage stellen. Mit einem Schuss Humor und Gelassenheit wird in das Spannungsfeld Leichtigkeit hineinfließen – eine echte kommunikative Herausforderung in der Vermittlung komplexer Zusammenhänge. Entscheidend ist eine Balance der Präsenz aller im Prozess Beteiligten, Authentizität und Integrität bei gleichzeitiger Zurückhaltung. MediatorInnen, die aus der inneren Haltung heraus wirken, sich selbst nicht zu ernst nehmen, haben gute Chancen von anderen ernst genommen zu werden.

Snergien im internationalen Umfeld

In den USA wurde die Notwendigkeit des aktiven und interaktiven Konfliktmanagements im Gesundheitswesen sehr früh erkannt. Mediation als konstruktive und kooperative Methode der Konfliktlösung ist fester Bestandteil der Verhandlungen zwischen Krankenhäusern, Rehabilitationskliniken, Arztpraxen, Krankenversicherungen und Industrie geworden. MediatorInnen übernehmen die vermittelnde Rolle zwischen der Institution, den PatientInnen und deren Angehörigen. Die Impulse aus USA zeigen, dass der Einsatz von Mediation über das klassische Einsatzspektrum hinaus fortentwickelt werden kann, sie ist in vielen Fällen auch präventiv einsetzbar.

Mediation als Konfliktlösungsverfahren in komplexen Prozessen auf dem Weg zu nachhaltigem Konsens findet den Einsatz in vielen europäischen Ländern rund um den Gesundheitssektor, jedoch mit sehr unterschiedlicher Intensität.

Bei dem Treffen internationaler Mediationszentren in Lausanne im Januar 2009 wurde auf Initiative einiger international tätiger MediatorInnen mit großem Interesse und umfassender Expertise im Gesundheitsbereich eine interdisziplinäre Arbeitsgruppe ins Leben gerufen, um einen Erfahrungsaustausch kontinuierlich zu ermöglichen.

Die gemeinsame Vision ist eine transdisziplinäre und grenzübergreifende Vernetzung von MediatorInnen, um den Dialog im Sektor zwischen verschiedenen AkteurlInnen zu intensivieren, Kommunikationsfähigkeiten zu vertiefen, Verhandlungen lokal zu unterstützen, Mediation der breiten Öffentlichkeit und allen im Gesundheitssystem wirkenden Strukturen und AkteurlInnen bekannt zu machen um integrative Kooperation zu ermöglichen. Vorträge und Seminare werden organisiert, sowie bei Bedarf aus dem internationalen MediatorInnen-Pool mehrsprachige Co-Mediationen mit spezifischen fachlichen oder kulturellen Anforderungen angeboten. Durch den Überblick und durch Transparenz lassen sich Prozesse intensivieren, gemeinsame Aktivitäten zielgerichtet gestalten und Synergien sinnvoll nutzen.

Die erste internationale Konferenz zum Thema – ADR, Mediation and Negotiation for Healthcare and Life Sciences – ist für Juni 2010 in Ljubljana, Slowenien geplant. Dafür gibt es zwei Gründe: Erstens, weil der slowenische Justizminister Aleš Zalar der Mediation einen großen Stellenwert einräumt und, so weit mir bekannt ist, als erster Justizminister eines EU Landes bei einer offiziellen Tagung in Maribor Ende Januar 2009 den einleitenden Vortrag zum Thema „Mediation und Medizin“ hielt, und zweitens, weil das UIA Meeting der internationalen Mediationszentren für 2010 im Juni auch in Ljubljana stattfinden wird.

„Quidquid agis, prudenter agas et respice finem.“
Was immer du tust, tue es klug und bedenke das Ende.



Steinig
©Chaosbadgirl – pixelio.de

KONTAKT
Aleksandra Weber,
aw@mediation-weber.net