

STREITSCHLICHTUNG

Mediation als Mittel des Konfliktmanagements bei niedergelassenen Ärzten

von RA Michael Frehse und RA Dr. Tobias Scholl-Eickmann, beide FAFMedizinR, Wirtschaftsmediatoren, Münster/Dortmund, www.kanzlei-am-aerztehaus.de

| Die Mediation in ihrem heutigen wissenschaftlichen Verständnis ist in den 60er Jahren in den USA entwickelt worden und hat sich seitdem als alternatives Streitlösungsinstrument immer mehr etabliert. Vordringliche Anwendungsfelder sind beispielsweise Nachbar-, Familien-, Erb-, Miet-, Schul-, Umwelt-, Bau-, Arbeits- oder Wirtschaftsstreitigkeiten. Als erstes historisch dokumentiertes Beispiel einer Mediation gilt der Westfälische Frieden von 1648. Ein weiterer prominenter Anwendungsfall ist das Camp David Abkommen 1978. Aber auch bei Konflikten im medizinischen Umfeld wird immer öfter auf die Mittel der Mediation zurückgegriffen. |

1. Was ist Mediation?

In der Umsetzung der Richtlinie 2008/52/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 21.5.08 über bestimmte Aspekte der Mediation in Zivil- und Handelssachen und zur Förderung der Mediation in Deutschland (EU-Mediationsrichtlinie) trat am 26.7.12 das Mediationsgesetz in Kraft. Die Umsetzung betrifft nicht nur den grenzüberschreitenden Rechtsverkehr, sondern erfasst jegliche Mediation. Die hiesige Streitkultur ist jedoch noch immer von gerichtlichen Auseinandersetzungen geprägt, während die einvernehmliche Streitbeilegung noch zu wenig berücksichtigt wird. Dies überrascht umso mehr, als die hohe Effektivität der Mediation in besonderem Maß geeignet ist, die Eskalation einer Streitigkeit verbunden mit schweren wirtschaftlichen Nachteilen zu vermeiden.

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“ (§ 1 Abs. 1 MediationsG). Strukturprägende Elemente sind die Verhandlung der Parteien, die Unterstützung durch einen Mediator und die Freiwilligkeit der Mediation.

Die Konfliktparteien – auch Medianten genannt – wollen mit Unterstützung einer dritten „allparteilichen“ (§ 2 Abs. 3 S. 1 MediationsG) Person - dem Mediator - einen Konflikt durch eine gemeinsame Vereinbarung beilegen, die den Bedürfnissen und Interessen aller gerecht wird, es soll eine „Win-win-Situation“ geschaffen werden. Der Mediator trifft dabei, anders als z.B. ein Richter oder Schlichter, keine eigenen Entscheidungen, sondern sorgt lediglich für einen geordneten Verfahrensablauf. Anders formuliert: Der Mediator steuert den Mediationsprozess, die Medianten bestimmen Inhalt und Lösung.

Gesetzliche
Grundlage

Legaldefinition
der Mediation

Dieser Prozess ist strengen Regeln unterworfen und erfordert insbesondere vom Mediator ein hohes Maß an Qualifikation, Empathie und Geschick. Dabei ist die Mediation ein hocheffizientes Instrument der Konfliktlösung, das den Mediator physisch und psychisch aufs Äußerste fordert und den Medianten nach den Erfahrungen in der Praxis in der Regel zu interessengerechten Lösungen verhilft.

Prägendes Element der Mediation ist die Fokussierung auf die Interessen der Beteiligten, die sich etwa von ihren rechtlichen Ansprüchen oder auch der sich zunächst aufdrängenden „gerechten Lösung“ erheblich unterscheiden können. Zur Verdeutlichung mag folgendes – viel bemühte – Beispiel dienen.

■ Beispiel

An einem Obststand gibt es nur noch eine letzte Zitrone, die sowohl A als auch B, die zeitgleich erschienen sind, kaufen möchten. Die sich aufdrängende „gerechte Lösung“ besteht darin, die Zitrone zu teilen und A und B jeweils die Hälfte zu geben. Diese Lösung geht aber an den wirklichen Interessen der Parteien vorbei: Während A nämlich nur den Saft der Zitrone für einen Cocktail benötigt, möchte B allein die Schale der Zitrone für einen Kuchen. Bei Klärung der Interessen wären sowohl die Bedürfnisse von A als auch diejenigen von B vollumfänglich erfüllt worden, obgleich nur eine Zitrone zur Verfügung stand.

2. Wie gestaltet sich der Ablauf eines Mediationsverfahrens?

Das Mediationsverfahren gliedert sich grundsätzlich in sechs Phasen, die sich kurz wie folgt skizzieren lassen:

- **Mediationsvorbereitung:** Zunächst muss geklärt sein, dass der Konflikt sich für eine Mediation eignet. Ist dies der Fall, werden der Ablauf des Mediationsverfahrens sowie die dabei geltenden „Spielregeln“ erörtert und eine Mediationsvereinbarung abgeschlossen.
- **Themensammlung:** In dieser Phase wird ermittelt, worum es bei dem Konflikt geht und welche Themen zu erörtern sind.
- **Interessenklärung:** Hier geht es darum, das tatsächliche, hinter einer nach außen dokumentierten Position stehende Interesse aufzudecken.
- **Lösungsoptionen:** Es werden sämtliche (un-)denkbaren Lösungsansätze gesammelt.
- **Bewertung der Lösungsoptionen:** Erst danach werden die gefundenen Lösungsansätze bewertet.
- **Abschließende Vereinbarung:** Die gefundenen Lösungen werden in einer abschließenden Vereinbarung niedergelegt.

Im Übrigen gilt, dass die Mediation ein freiwilliges Verfahren ist und jederzeit und ohne Angabe von Gründen abgebrochen werden kann. Dies ist in § 2 MediationsG ausdrücklich so bestimmt.

Die Interessen
der Medianten
herausarbeiten

Mediationsverfahren
in sechs Phasen

Aufgabe des allparteilichen Mediators ist die Strukturierung des vertraulichen und von den Parteien eigenverantwortlich geführten Prozesses. Während des Mediationsverfahrens steht es den Medianten frei, sich z.B. anwaltlich begleiten und beraten zu lassen. Der Mediator kann allerdings, selbst wenn er zugleich Anwalt oder Notar ist, aufgrund seiner Neutralität nicht in dieser Funktion in Erscheinung treten. Mediatoren sollten eine nachweisbare Qualifikation vorweisen können und bei allen Medianten Akzeptanz finden. Besondere Offenbarungs- und Neutralitätspflichten sind in § 3 MediationsG festgelegt. Gezielt für das Gesundheitswesen bietet der 2011 gegründete Verein med.iatori e.V. - Deutsche Schiedsstelle im Medizinrecht (www.mediatori.de) an, auf das Medizinrecht spezialisierte Mediatoren bundesweit zu benennen und stellt auch Muster für vertragliche Mediationsklauseln sowie für eine Mediationsvereinbarung zur Verfügung.

**Aufgabe und
Befähigung des
Mediators**

■ Vorteile der Mediation gegenüber einem Streit vor Gericht

Die wesentlichen Vorteile einer Mediation gegenüber einer streitigen Konfliktlösung bestehen darin, dass

- die Medianten ihren Konflikt nicht fremdbestimmt, z.B. durch einen Richter, sondern eigenverantwortlich und damit in der Regel nachhaltig lösen;
- Diskretion und Vertraulichkeit gewahrt sind: Interna dringen – anders als bei in aller Regel öffentlichen gerichtlichen Auseinandersetzungen – nicht nach außen;
- Mediation im Verhältnis zu streitigen Gerichtsverfahren meist schneller und kostengünstiger zur Konfliktbeilegung führt;
- in der Regel anders als bei sonstigen Konfliktlösungsinstrumenten eine langfristige und somit nachhaltige Befriedung zwischen den Parteien erreicht wird.

3. Mediation in der ambulanten ärztlichen Versorgung

Im Bereich der ambulanten ärztlichen Versorgung finden sich viele potenzielle Anwendungsfälle für eine außergerichtliche Mediation. Der Schwerpunkt liegt dabei sicher auf dem Bereich der Kooperationen. Durch die Reformen der jüngsten Vergangenheit haben kooperative Versorgungsmodelle sowie interdisziplinäre und arbeitsteilige Praxisstrukturen vermehrt an Bedeutung gewonnen. Hierin liegen Chancen und Risiken zugleich. Besonderes Konfliktpotenzial bergen dabei etwa die Gewinn- und Verlustverteilung oder auch die Praxisorganisation im Allgemeinen sowie vor allem auch jede Form der Beendigung einer Zusammenarbeit, insbesondere mit den ärztlichen Kollegen. Denkbare Streitpunkte, die sich für eine Mediation anbieten, sind insbesondere

- Praxisauseinandersetzungen
- Praxisnachfolgestreit (Senior-Junior-Konstellation)
- Kompetenzstreit zwischen Ärzten
- Konflikte bei Umstrukturierung der Praxis

**Ärztliche
Kooperationen
als Mediationsfeld**

- Differenzen über die zukünftige Strategie/Ausrichtung
- Probleme im Bereich ärztlicher Weiterbildung
- Streit bei Ein-/ Austritt eines Partners aus einer Gemeinschaftspraxis
- Konflikte bei der Ermittlung der Abfindung bei Ausscheiden eines Partners aus einer Gemeinschaftspraxis
- Konflikte im Praxisteam

Gleich mehrere Aspekte lassen es zudem bei diesen Konstellationen besonders sinnvoll erscheinen, die Streitige Auseinandersetzung zu vermeiden und stattdessen einen Mediator einzuschalten:

- Starke persönliche und wirtschaftliche Verflechtung der Gesellschafter
- Hohe Eigenkapitalsummen
- Unterschiedliche Kompetenzen und Wertvorstellungen bei gleichgeordneter Zusammenarbeit
- In der Regel dauerhafte Zielsetzung der Kooperation
- Enge Zusammenarbeit auch mit dem nichtärztlichen Personal
- Komplexer rechtlicher Rahmen, bei dem sich manche Gestaltungsmöglichkeit nicht auf den ersten Blick aufdrängt und von den Parteien gesehen wird

4. Mediation im Arzt-Patienten-Konflikt

Einer differenzierteren Betrachtung bedarf die Sinnhaftigkeit einer Mediation im Arzt-Patienten-Verhältnis. Auf der einen Seite kann ein Mediator gerade dort, wo eine dauerhafte Beziehung gewollt ist und sich ein persönliches Näheverhältnis entwickelt hat, eine Verfestigung und Vertiefung des Konflikts verhindern helfen. Dies gewinnt insbesondere dort an Bedeutung, wo der Patient aufgrund der Spezialisierung des Arztes oder in unterversorgten Gebieten keine echte Wahlmöglichkeit hat. Auch für den Arzt besteht grundsätzlich ein großes Interesse, einen öffentlichen Prozess und den im Zusammenhang damit drohenden Ansehensverlust zu vermeiden.

Gleichwohl sprechen einige gewichtige Argumente in dieser Konstellation häufig gegen eine Mediation. Zum einen lässt sich eine eigenverantwortliche Konfliktlösung nur dann sicherstellen, wenn die Medianten über eine annähernd gleiche Verhandlungsmacht verfügen. Das Arzt-Patienten-Verhältnis ist allerdings typischerweise von einem Kompetenzgefälle geprägt. Geht es zudem um den finanziellen Ausgleich für durch Behandlungsfehler erlittene Körperschäden, so muss die Rolle der Haftpflichtversicherer berücksichtigt werden. Diese werden in aller Regel einen Schaden nur dann regulieren, wenn die Haftungsfrage verbindlich geklärt ist. Hier übernehmen die Gutachterkommissionen und Schlichtungsstellen eine wichtige Rolle und ermöglichen eine Streitbeilegung außerhalb einer gerichtlichen Auseinandersetzung.

Aus unserer Sicht ist daher im Arzt-Patienten-Verhältnis nur Raum für die Einschaltung eines Mediators, wenn ein Kommunikationsdefizit zwischen Arzt und Patient im Vordergrund steht, also wenn das wahre Interesse des Geschädigten in einer Entschuldigung seitens des Arztes liegt und er das

„Mediationsträchtige“
Konstellationen

Argumente, die
dafür sprechen

Argumente, die
dagegen sprechen

Geschehene schlicht nachzuvollziehen sucht. Hier kann eine Mediation helfen, die im Rahmen eines gerichtlichen Verfahrens drohende Eskalation zu verhindern. Es soll aber nicht verschwiegen werden, dass viele Mediatoren auch im Bereich von Haftungsfällen tätig sind und hier einen Raum für die Mediation sehen.

5. Mediationsklausel

In der Vertragsgestaltung werden neben den bereits verbreiteten Schlichtungs- und Schiedsgerichtsklauseln zunehmend auch Mediationsklauseln, teils in Kombination mit Schlichtungs- und/oder Schiedsgerichtsklauseln verwandt. Dies gilt nicht nur für gesellschaftsrechtliche Verträge unter Ärzten, sondern auch für jegliche Form von Kooperationsverträgen als auch für Dienstverträge von angestellten Ärzten. Diese Entwicklung ist nachvollziehbar: Die Vorteile einer außergerichtlichen Mediation und deren hohe Erfolgsquote - nach Untersuchungen werden mehr als 75 % aller Mediationen erfolgreich beendet - sprechen für sich.

Mehr als 75 % aller Mediationen enden erfolgreich

■ Musterformulierung

Bei Meinungsverschiedenheiten über Geltung oder Auslegung dieses Vertrags, seiner Bestandteile sowie bei Vertragsverletzungen aller Art vereinbaren die Parteien vor Inanspruchnahme des Rechtswegs die Durchführung eines Mediationsverfahrens. Der Mediator wird für die Parteien verbindlich durch den Verein Mediatori e.V. bestimmt. Die Mediation beginnt spätestens 14 Tage nach Antrag einer Partei auf Einleitung des Mediationsverfahrens. Bei vorläufigen Verfahren entfällt die Mediation.

6. Fazit

Der wachsende ökonomische Druck und die verschärften Wettbewerbsbedingungen im deutschen Gesundheitswesen drängen auch niedergelassene Ärzte dazu, innovative Formen der Kooperation zu suchen. Die Zusammenarbeit innerhalb arbeitsteiliger Praxisstrukturen birgt aber aufgrund der Komplexität der Rahmenbedingungen, sich überschneidender Verantwortungsbereiche und divergierender Zukunftsstrategien auch erhebliches Konfliktpotenzial. Wirtschaftliche Abhängigkeiten und persönliche Beziehungsgeflechte machen es erforderlich, einvernehmliche Lösungen für auftretende Streitigkeiten zu finden.

Aus diesem Grund hat gerade hier die Mediation als eine Form der einvernehmlichen Streitbeilegung stetig an Bedeutung gewonnen. Unter Zuhilfenahme eines Mediators lassen sich Konflikte häufig schneller, effektiver und nachhaltiger beilegen als bei einer gerichtlichen Auseinandersetzung. Zudem gelingt es durch die Mediation meist, für alle Beteiligte dauerhaft tragbare Ergebnisse zu erzielen.

Mediation gewinnt stetig an Bedeutung

