

Die Entdeckung von „Excellence in Menschlichkeit“ im Gesundheitswesen als Zukunftsstrategie

Gerhard F. Riegl, Augsburg

Mit wiederholten Restrukturierungswellen und bürokratischen Blüten wurde in den vergangenen Jahrzehnten versucht, Effizienzreserven zu heben, Kostensteigerungen zu verlangsamen und Deckungslücken der Finanzierung zu minimieren. Allmählich wird jedoch die Erkenntnis bewusst: Allein mit Durch-Ökonomisierung, mit Industrialisierung und mit Effizienzwahn gibt es keine nachhaltigen Zukunftslösungen für das Gemeinwohl-orientierte sowie Patienten- und Mitarbeiter-gerechte Gesundheitssystem von Morgen.



Foto: privat

Professor Dr. Gerhard F. Riegl: Innovative Beziehungspflege veredelt medizinische Leistungen und verwandelt Gesundheitseinrichtungen zu Sehenswertsorten für gute ärztliche Behandlungen und für bessere Lebensqualitäten

Die unsichtbare Hand der Marktsteuerung durch Angebot und Nachfrage versagt unter den „Naturgesetzen“ im Gesundheitswesen. Mit Marktdenken wird Ethik zur Monethik und der Patient zum Kunden degradiert. Die Regeln der Kundenorientierung heißen: Man verdient am meisten Geld mit dem Übererfüllen von

Wünschen, selbst wenn sie unvernünftig oder kontraproduktiv sind. Mit den Schwächen der Kunden lässt sich mehr Geld verdienen als mit Abraten und Verzicht auf Nichtbehandlung von Unsinnigem. Was nicht abrechenbar ist und kein Geld bringt, fällt zwangsläufig unter den Tisch, aber das heißt noch lange nicht, dass dies für Kranke unwichtig wäre. Die Einführung von Geld als berechnendes Steuerungsinstrument hat häufig auch eine zersetzende Wirkung auf den Charakter von Beziehungen und auf die Natur von Leistungen. Manchmal bekommt man gegen Geldzahlungen weniger als ohne Geld insbesondere hinsichtlich Nächstenliebe, Aufrichtigkeit, Moral, Unbefangenheit und sozialen Normen. Der Markt hat genauso wie die Mathematik keine Moral. Das sollte man auch bei den Überlegungen von Pay for Performance beachten.

Ärzte, die emotional abschalten und sich nur auf das Fachliche konzentrieren, können grundsätzlich ökonomischer arbeiten. Aber Patienten und Beschäftigte im Gesundheitswesen könnten unter dieser Versachlichung zu kurz kommen.

Nach der Entwertung von Leistungsethik durch Budgets, Deckelungen, Pauschalen und Regresse („= mach mehr – verdiene mehr“ gilt nicht mehr uneingeschränkt!) gibt es im Gesundheitssektor ein Vakuum an Patienten-, Arzt- und Mitarbeiter-gerechten Steuerungsmechanismen mit geeigneten Messkriterien, die auch gerichtsfest sind. Neben fachlich guten Mehrleistungen oder Minderleistungen sollten Abraten und angemessener Verzicht auf Behandlung, Excellence in Menschlichkeit, Fürsorge und mutige Mitverantwortung, Barmherzigkeit, treuhändische Entscheidungen sowie sämtliche physischen und psychischen Risiko-Adjustierungen bei Behandlungsfällen mit berücksichtigt werden.

Mehr Patientenorientierung als Schlüssel für die Zukunft

Verbal herrscht weitgehend Konsens: Eine erfolgreiche Zukunft im ambulanten und stationären Sektor kann nur mit gemeinsamer, besonders guter Patientenorientierung aller Beteiligten erreicht werden. In der Konsequenz bedeutet dies jedoch Rückbesinnung auf die Patienten als Zweck jeder Praxis und Klinik und nicht als Mittel oder Erfolgsfaktor zur Auslastung und Standortsicherung. Gesundheitseinrichtungen wurden erfunden und gegründet, um Patienten zu helfen, nicht nur um für Ärzte, Pflegekräfte und Verwalter Arbeitsplätze sowie Einkommen zu sichern oder Renditen zu erwirtschaften. Dies schließt nicht aus, dass man gute wirtschaftliche Absicherungen und Erfolge benötigt und verdient, um ethisch verantwortlich handeln zu können.

Der wertvollste gemeinsame intrinsische Motivationsfaktor, die gemeinsame Energiequelle und das berufsgruppen-übergreifende gemeinsame Ziel für verdienstvolle Heilberufe bleibt jedoch die hohe Patientenzufriedenheit und nicht die Zahlung von „Schmerzensgeld“. Positive Erlebnisse mit Patienten vermeiden berufliche Burnout-Phänomene und steigern auch die Arbeitsplatz-Attraktivität für Bewerber.

Wie orientieren sich nun die Patienten? Zur Reduktion von Entscheidungs-Komplexität bei wichtigen Gesundheitsfragen hilft den Patienten das Phänomen der Markenqualität von Ärzten und Kliniken im Zweifel noch mehr als die Flut der undurchsichtigen Qualitäts-Statistiken oder Zertifizierungen. Die wichtigste Marken-DNA stiften immer noch personifizierte Markkerne durch Leitfiguren. Original-Persönlichkeiten mit Aura laden die Markenqualität der Einrichtung am schnellsten auf, wirken als Navigatoren und als einzigartige Markenqualitätsgaranten für Vertrauensleistungen

Umso wichtiger werden jetzt vertrauenswürdige, persönlich bekannte Lotsen. Das wichtigste Medium des Menschen ist auch im Internetzeitalter der Mensch, am besten im direkten Face-to-Face-Kontakt. Ärzte- und Pflege-Persönlichkeiten sind dafür prädestiniert.

Die besten Menschenversther sind die Aufsteiger der Zukunft

Das Verhalten und die Entscheidungsmuster der Menschen ändern sich im Internet- und Medien-Zeitalter noch schneller als die Behandlungen und die Medizin.

Deshalb sind in Zukunft nicht mehr die fachlich besten Kliniken, Praxen oder Ärzte zwangsläufig am erfolgreichsten, sondern die besten Menschenversther, selbstverständlich mit exzellenter Medizinqualität.

Wer Menschen besser verstehen will, muss vor allem zuhören, muss systematisch fragen, braucht viel Empathie und sollte ein gutes Arsenal von Dialogprogrammen besitzen, wie zum Beispiel Anhörungen, Runde Tische, Fragestunden, e-Partizipation, Mitarbeiter- und Patienten-Workshops. Königs-Instrumente für den vertraulichen Dialog sind innovative professionelle Befragungen von Patienten mit externer Instituts-Unterstützung sowie Interaktionen und Befragungs-Feedbacks von Mitarbeitern in Kliniken einschließlich Benchmarking (Vergleichstests mit ähnlichen Bereichen und Einrichtungen).

E-Commerce-Giganten machen mit BigData im Internet vor, wie künftig auch im realen Leben des Krankenhauses und der Praxis bei Patienten personalifizierte Ansprachen, Erinnerung an deren individuelle Vorlieben und Vorgeschichten in Echtzeit sowie mit lernenden Systemen sogar vorhersehbar verblüffend funktionieren können.

Wer klug fragt, der führt und macht alle Beteiligten zu Mitgewinnern

Die Menschen im Zeitalter des „Inter-Net“ wollen interaktiv mitdenken, mitentscheiden, mitmachen und teilen. Wir erleben

neue basisdemokratische Entwicklungen (Stichwort Vetokratie) und es ist zweckmäßig, früh aus Betroffenen positiv Beteiligte zu machen, um alle Chancen des Wandels zu nutzen. Im übertragenen Sinn gibt es auch im Gesundheitssektor quasi einen „arabischen Frühling“ der Beteiligten. Diese Menschen bedanken sich dafür, dass sie gefragt werden und mitmachen dürfen.

Es gilt, Mitarbeiter und Patienten von Anfang an, auch bei unfer-tigen Entscheidungen, mutig und diplomatisch einzubeziehen, mitwirken zu lassen und auf die „Reise in die Zukunft“ mitzunehmen. Menschen vor vollendete Entscheidungen zu stellen und zu hoffen, dass sie am Schluss beeindruckt werden, birgt zunehmend Risiken wegen fehlender Partizipation. Dies gilt nicht nur für Großprojekte wie Stuttgart 21, Stromtrassendiskussionen, Parteimitgliederabstimmungen, Volksentscheide, Bürgerbeteiligungen, Leserbefragungen und Votings im Internet, sondern auch im Gesundheitssektor.

Nachhaltige Überzeugung von Menschen ist im Prinzip Selbst-Überzeugung mit Do-it-yourself-Methoden. Mitwirkungen bei wirklich relevanten zielführenden Fragen haben zugleich identitätsstiftende Effekte. Klinikchefs und behandelnde Ärzte sollten sich für diese neuartige Partizipationskultur mit Shared Decision Making sensibilisieren, aber zugleich die Hilfebedürftigkeit von angeblich mündigen Patienten nicht unterschätzen.

Eine souveräne Steuerung durch die „mündigen“ Patienten ist im Gesundheitswesen nur begrenzt möglich, weil 60 Prozent der gesetzlich Versicherten nach einer neuen AOK-Studie zu geringe Gesundheitskompetenz besitzen und Schwierigkeiten haben, sich im Gesundheitswesen zurecht zu finden. Die Infoflut führt eben auch zur Informationsüberlastung, zur Informationsverschmutzung und damit auch zur Intransparenz. Angeblich will nur ein Prozent der Bürger Entscheidungshoheit nach dem Prinzip „Kunde ist König“ übernehmen.

Anzeige

matramed
Markus Trautmann
Vertrieb und Service
Medizintechnik

Der Ultraschallexperte!
Info-Hotline 0 68 26 / 93 33 97 - 0

Verkauf von Neu- und Gebrauchtgeräten ■
Reparatur & Service von Geräten und Sonden ■

www.matramed.com

Umstellung der zwischenmenschlichen Kommunikation von Druck auf Sog

Wir sollten realisieren wie die Kommunikation in unserer Gesellschaft allmählich auf den Kopf gestellt wird. Künftig sollten sich Interaktionen von der gängigen absenderorientierten Selbstdarstellung, Selbstanpreisung, Verkündung und Rechtfertigung (= Push-Kommunikation) auf eine empfängerinitiierte Nachfrage und organischer Informationssuche (= Pull-Kommunikation), wie bei Google, umstellen.

Bei Push-Kommunikation nimmt sich der Absender und seine Botschaften besonders wichtig. Dagegen wird beim Initiieren von Pull-Kommunikation der Empfänger mit Empathie ernst genommen und als wichtiger Partner auf gleicher Augenhöhe eingestuft. Kommunikation der Zukunft geht von den Patienten oder auch von Mitarbeitern aus, die man aufrichtig, aber durchaus auch edukativ fragt und zu Wort kommen lässt. Kommunikation sollte nicht mehr als Werbung in eigener Sache, als Selbstdarstellung wie aus Werbeprospekten oder als Informationsrundschriften verstanden werden, denn Werbung wird allmählich zum Dirty Word.

„Libertärer Paternalismus“ für mündige und hilfebedürftige Patienten

Intelligente professionelle Fragenkataloge mit zugewandten Denkanstößen sollen die Menschen zum freiwilligen „wollen sollen“ bewegen, nach dem Prinzip: „We want you to want us“. Befragungen dieser Art haben weniger mit Zufriedenheitsmessungen zu tun, sondern dienen mehr dem edukativen Erkenntnisgewinn, zur Selbstbesinnung und zur Selbstüberzeugung der Befragten nach den Lehren des „Libertären Paternalismus“ (freie Patientenentscheidungen mit väterlichen Anstößen).

Für die Entscheidung der Patienten haben nach wie vor fachliche Qualitätskriterien und Sicherheiten die höchsten Prioritäten. Es handelt sich um Mindestbedingungen für Praxen und Kliniken im Leistungswettbewerb. Aber enthält dies auch schon genügend Profilierendes? Derartige Hauptqualitäten werden erwartet, gefordert, als Selbstverständlichkeiten vorausgesetzt, in Empfang genommen und sie lösen im positiven Fall Zufriedenheit aus, aber leider zu wenig Überraschungen oder Verblüffungen. Das ist wie bei einer Fluggesellschaft, die nicht abstürzen darf, was aber täglich keinen verblüfft.

Im Leistungswettbewerb sollten Praxen und Kliniken aus der Sicht von Patienten jedoch zusätzlich auf einzigartige Weise besser sein als andere, aber möglichst ohne Mehrkosten.

„Excellence in Menschlichkeit“ als Wettbewerbsfaktor der Zukunft

Bei vergleichbaren Qualitäten von medizinischen Leistungen wählen Menschen bevorzugt sympathischere Einrichtungen, wo sie freundschaftlicher, netter aufgenommen werden, sich mehr geborgen fühlen und besonders faire Behandlung spüren.

Für die Wahrnehmung von realen Qualitäten gilt: Menschen fühlen bevor sie denken. Die ersten emotionalen Gefühlseindrücke, zum Beispiel in chronisch überlasteten Notaufnahmen oder in Empfangssituationen, schaffen Vorurteile und selbsterfüllende Prophezeiungen. Sie steuern die anschließenden selektiven rationalen Wahrnehmungen zur Beurteilung und Begründung der zuerst gefühlten Eindrücke. Für Vertrauensaufbau und Vertrauenspflege sollten deshalb Gesundheitseinrichtungen verstärkt auf die Macht von „Moments of Excellence“ bei Patientenberührungen (an den wichtigen Touchpoints) achten. Es geht also nicht in erster Linie um Aufstockung des Personals und um zusätzliche Budgets, sondern um positive Handlungen und Eindrücke oft in wenigen aber sehr entscheidenden Sekunden.

Unter derart entgegenkommenden Bedingungen werden Menschen erfahrungsgemäß sogar verständnisvoller, geduldiger, toleranter, großzügiger und soweit möglich auch entlastender. So entstehen belastbarere Beziehungen zwischen Heilberufen und Patienten, die auch zur Mäßigung von Überansprüchen, sehr hilfreich sind.

Bei „Excellence in Menschlichkeit“ handelt sich um begehrte Leistungen, die man nicht für Geld kaufen kann und die es auch nicht im Internet gibt, aber die für Menschen unbezahlbar wertvoll sind. Sie erscheinen als klassenfreier immaterieller Luxus der Zukunft für Reich und Arm in einer Gesellschaft mit zunehmender urbaner Vereinsamung.

Das freundliche Gesicht der Mitarbeiter und Ärzte, der liebenswürdige Gruß, die namentliche Ansprache der Patienten, das Mitgefühl, die Empathie, die Aufrichtigkeit sowie das Streicheln der Patientenseele mit einfühlsamen Empfehlungen sind nicht mit Geld aufzuwiegen.

Sympathische Einrichtungen mit nett sein und Menschlichkeit sind ohne große Mehrkosten durch humanitäre Einstellungen möglich und profitieren von den berühmten „kleinen Dingen“, die Menschen bekanntlich große Freude bereiten.

Innovative Beziehungspflege mit „Excellence in Menschlichkeit“ beinhaltet das Potenzial zur Veredelung medizinischer Leistungen und verwandelt Gesundheitseinrichtungen zu Sehnsuchtsorten für gute ärztliche Behandlungen und für bessere Lebensqualitäten.

*Professor Dr. rer. pol. Gerhard F. Riegl
vom Institut für Management im Gesundheitsdienst
Prof. Riegl & Partner GmbH – PR. & P.
Provinstraße 11
86153 Augsburg
E-Mail: info@prof-riegl.de
www.prof-riegl.de*