



# patient & zukunft

orientierung aus politik und gesellschaft

## Information ist wichtiger als Geld

Februar 2005

Maria Pruckner  
Managementberaterin

Heiße Debatten um die Gesundheitsreform drehen sich fast nur um Geld. Was man mit Geld im Gesundheitswesen bewirken kann und was nicht, ist Thema dieses Artikels. Entscheidend ist die Informationslage einer Gesundheitseinrichtung. Je besser sie ist, umso wirtschaftlicher und wirksamer wird sie sein.

### **Stellen Sie sich vor, es gibt keine Information**

Stellen Sie sich vor, Sie arbeiten oder liegen in einem Krankenhaus. Alle notwendigen Geräte und Mittel zur Diagnose, Behandlung und Pflege stehen in einwandfreiem Zustand ausreichend zur Verfügung. Es gibt auch genug Personal. Und es gibt genug Zeit. Nur eines gibt es nicht: Information.

Stellen Sie sich vor, ein unerklärliches Phänomen verhindert, dass durch Geräte und menschliche Kommunikation Informationen von und über Menschen, Dinge und Situationen übertragen werden können. Dieses Phänomen lässt nicht zu, dass die bildgebenden Untersuchungsverfahren Bilder zeigen und verhindert, dass die Laborgeräte Daten liefern. Die Menschen sind stumm und sie erkennen nichts mehr durch ihre Beobachtungen und Berührungen.

### Impressum

Vertrauen können und Sinn erkennen sind wichtige Bedürfnisse, die allen gemeinsam sind. Der Letter „patient & zukunft“ gibt Orientierung über das aktuelle Schaffen von notwendigen Rahmenbedingungen für Sicherheit, Humanität und Wirksamkeit im NÖ Gesundheitssystem. Er erscheint unregelmäßig, in der >NÖ Edition Patientenrechte<, seit Juli 2001 auf [www.patientenanwalt.com](http://www.patientenanwalt.com) zum Download.

Herausgeber: Dr. Gerald Bachinger, NÖ Patienten- und Pflegeanwaltschaft

A 3109 St. Pölten, Rennbahnstrasse 29, Tel: 02742/9005-15575, Fax: 02742/9005-15660, E-mail: [post.ppa@noel.gv.at](mailto:post.ppa@noel.gv.at)

Für den Inhalt verantwortlich: Der Letter dieser Reihe repräsentiert jeweils die persönliche Meinung der Autoren. Daten und Fakten sind gewissenhaft recherchiert oder entstammen Quellen, die allgemein als zuverlässig gelten. Ein Obligo kann daraus nicht abgeleitet werden. Der Herausgeber und Autor lehnt jede Haftung ab.

© Copyright: Dieser Letter und sein Inhalt sind urheberrechtlich geschützt. Nachdruck oder auch nur auszugsweise Weiterverwendungen nur mit Zustimmung des Herausgebers. Zitate mit voller Quellenangabe sind zulässig.

Stellen Sie sich vor, dieses Problem herrscht in allen Krankenhäusern eines ganzen Staates. Keine Information. Jeder ist in sich gefangen und isoliert, mehr, als er es sonst wahrnehmen kann. Vielmehr. Total.

Stellen Sie sich vor, wie dieser Zustand ohne Information aussieht und welche Ereignisse er herbeiführen würde. Nehmen Sie sich dafür ein paar Minuten lang Zeit. Schließen Sie die Augen und lassen Sie Ihrer Phantasie freien Lauf.

### **Horror**

Was haben Sie gesehen? Vermutlich einen der schlimmsten Horrorthriller, den man sich vorstellen kann, insbesondere als Arzt, als Krankenschwester und schon gar als Patient. Hilfe wird unmöglich. Die Wahrscheinlichkeit von Verletzung, Hilflosigkeit und Tod steigt ins Unermessliche.

Stellen Sie sich vor, das Phänomen der Unmöglichkeit von Information soll gelöst werden. Krisensitzung der Regierung. Es sei um die Budget-Höhe besser bestellt, als man es je eingestanden hätte, heißt es. Der Notgroschen für die bestehende Krisensituation sei da. Das Problem müsse gelöst werden, koste es, was es wolle.

Stellen Sie sich vor, das Dumme an der Sache ist, dass man dieses Problem nicht mit Geld lösen kann. Da müsste nun zuerst einmal jemand verstehen, warum in den Spitälern plötzlich jede Information unmöglich geworden ist. Viel wahrscheinlicher ist, dass eine hochrangige multidisziplinäre Expertengruppe dieses Problem lösen könnte, in der Spezialisten ihre Informationen austauschen und voneinander lernen. Selbstverständlich wird sich jeder Experte freuen, wenn er für seine Beiträge auch ein Honorar bekommt. Aber durch die Honorare ist das Problem nicht gelöst. Was notwendig ist, ist Erkenntnis.

Stellen Sie sich nun vor, es finden sich weltweit niemand, der das Phänomen der Unmöglichkeit von Information in den Krankenhäusern lösen kann. Es gibt eine Menge Geld, aber es nützt nichts.

### **Information ist wichtiger als Geld**

Autor: Maria Pruckner

erschienen: Februar 2005

© Alle Beiträge in „patient & zukunft“ stellen jeweils die persönlichen Meinungen der Autoren dar und sind urheberrechtlich geschützt.

### **Gesundheitsreform auf Irrwegen?**

Information kann man nicht kaufen. Man kann sie auch nicht verkaufen. Man kann sie nicht verschenken. Information kann man nur gewinnen. Sie ist die Erkenntnis über etwas oder jemanden, die man nicht hatte, bevor man diese Information erreichte. Information entsteht und existiert daher nur in lebenden Köpfen und nirgendwo anders.

Im Rahmen der Gesundheitsreform ist man seit Jahrzehnten bemüht, das Gesundheitssystem zu verbessern und es dennoch bei steigenden Kosten und kritischen Wirtschaftslagen sicher zu finanzieren. Endlose Diskussionen über Budgets, Finanzierung und Finanzquellen ermüden, ja langweilen mittlerweile eine ganze Gesellschaft, die vielleicht noch an die gute Absicht, aber nicht mehr an einen Durchbruch glaubt. Über Information oder Erkenntnis wird nicht geredet, und wenn doch, dann nur in ganz mutigen Projekten.

Es ist nach wie vor nicht selbstverständlich, dass Gesundheitssysteme vor allem durch relevante und zutreffende Information funktionieren und viel weniger durch ihre Ausstattung. Im Gegenteil: Der optimale Einsatz der Ausstattung setzt optimale Information voraus.

### **Falls Sie zweifeln...**

Nun mag ich eine vollkommen unrealistische Phantasie an den Haaren herbei gezogen haben. Es ist schwer, sich Information so einfach wegzudenken und davon auszugehen, dass fehlende Information tatsächlich ein Kernproblem sein könnte.

Stellen Sie sich ein nur äußerst notdürftig eingerichtetes Feldlazarett vor, fünfzig Verwundete, fünf gut ausgebildete Sanitäter und Ärzte. Die Verwundeten schreien oder geben kaum mehr einen Ton von sich. Information und Kommunikation zwischen ihnen und ihren Helfern sind aber möglich. Wer hätte Zweifel daran, dass in diesem Feldlazarett viel eher geholfen werden kann, als im bestens ausgestatteten Großklinikum, in dem es keine Information geben würde?

### **Information ist wichtiger als Geld**

Autor: Maria Pruckner

erschienen: Februar 2005

© Alle Beiträge in „patient & zukunft“ stellen jeweils die persönlichen Meinungen der Autoren dar und sind urheberrechtlich geschützt.

## **Was ist eigentlich Information?**

Vielfach herrschen falsche Vorstellungen von Information. Nicht jedes Signal, nicht jedes Datum, nicht jeder Reiz, der auf ein Sinnesorgan trifft, ist bereits Information. Nur Signale, Daten und Reize, die die Erkenntnis von jemand verändern, sind im fachlichen Sinne als Information anzusehen. Aber selbst wenn eine neue Erkenntnis gewonnen wurde, bedeutet das noch lange nicht, dass sie richtig ist. Entscheidend ist, ob die Erkenntnis hilft.

*Information ist, wie es der Anthropologe und Pionier der Kybernetik Gregory Bateson formuliert hat, irgendein Unterschied, der bei einem späteren Ereignis einen Unterschied ausmacht.* Ich glaube, niemand versteht besser, was Information in diesem Sinne bedeutet, als medizinisches und pflegerisches Personal und besonders Patienten. Ein Symptom, von dem Ärzte erfahren, wird ihre Entscheidung der Diagnose und Behandlung ebenso beeinflussen, wie ein Symptom, das sie nicht erfahren. Sie sind nicht nur abhängig von den Befunden, die sie mittels Untersuchung erheben können, sondern auch von dem, was ihnen ihre Patienten sagen oder verschweigen. Für Patienten wiederum macht es einen großen Unterschied, ob ein Befund auf eine harmlose oder eine schwere Erkrankung hinweist. Ein kritischer Befund wird bei späteren Ereignissen einen Unterschied ausmachen. Der Patient wird mit Leiden konfrontiert sein, während ein harmloser Befund ihm die Aussicht auf Gesundheit eröffnet.

## **Information im Management**

Information ist die Basis von Management. Wenn heute mehr von steuern und regulieren, denn von führen gesprochen wird, so beruhen dennoch all diese Funktionen auf Information. Ohne Information kann man weder gestalten, noch lenken, noch regeln und regulieren, noch führen, noch entwickeln. Selbstverständlich geht es auch um Kommunikation. Aber Kommunikation allein reicht nicht. Entscheidend sind die Inhalte der Kommunikation, nämlich die relevanten Informationen. Kommunizieren kann man über alles, aber es muss noch lange nichts dabei heraus kommen. Und

### **Information ist wichtiger als Geld**

Autor: Maria Pruckner

erschienen: Februar 2005

© Alle Beiträge in „patient & zukunft“ stellen jeweils die persönlichen Meinungen der Autoren dar und sind urheberrechtlich geschützt.

nichts ist schlimmer als Kommunikation unter dem Mangel an relevanter Information. Das ist nicht nur Luxus, das ist Verschwendung, das ist das Vertreiben von Zeit, die man nicht hat.

Ich habe noch nie eine erfolgreiche Führungskraft getroffen, die sich über Information beklagt oder die relevante und verlässliche Informationen vorenthalten hätte. Im Gegenteil, viele Menschen, besonders solche in Positionen von Weltrang, die ich durch persönliche Zusammenarbeit kenne, haben ihre Bürotür immer offen stehen, gewähren jederzeit Eintritt ohne Anmeldung und Anklopfen, man erreicht sie innerhalb kürzester Zeit am Handy. Sie wollen so rasch wie nur möglich zu erfahren, wenn es Schwierigkeiten, Fragen oder Ergebnisse gibt. Das machen sie nicht aus Neugierde. Sie sorgen jederzeit für den Überblick über die aktuelle Lage. Sie wollen, wenn nötig, so rasch wie möglich eingreifen, korrigieren und optimieren. Diese Führungskräfte sind erreichbar, weil sie wissen, dass sie grundsätzlich immer zu wenig Information haben. Sie beklagen nicht, dass viel zu viele Leute etwas von ihnen wollen. Sie klagen, wenn sie nicht rasch und nicht ausreichend informiert werden.

### **Das Problem im Gesundheitswesen**

Das Gesundheitssystem hat ein Management-Problem, das im Grunde ein Informationsproblem ist. Dieses Problem liegt nicht auf der Einnahme-, sondern auf der Ausgabenseite. Es kann aufgrund der Natur von Information nicht auf den Groschen genau gesagt werden, wie viel Geld gespart oder sinnvoller eingesetzt werden wird, wenn man für einen gezielten Einsatz von wirksamer Information sorgt. Aber dass Effektivität und Effizienz, je nach bereits vorhandenem Grad an Professionalität, vor allem durch wirksame Information mehr oder weniger massiv gesteigert werden können, davon darf mit ruhigem Gewissen ausgegangen werden.

Fehlende, unzutreffende, zurückgehaltene, verfälschte und verfremdete Informationen sowie gezielte Falschinformationen führen zu Fehlsteuerung, oder einfach gesagt zu einem ineffektivem, aber kostspieligem Verhalten, im schlimmsten Fall zu bedenklichem Fehlverhalten und zu solchen Fehlentwicklungen.

### **Information ist wichtiger als Geld**

Autor: Maria Pruckner

erschienen: Februar 2005

© Alle Beiträge in „patient & zukunft“ stellen jeweils die persönlichen Meinungen der Autoren dar und sind urheberrechtlich geschützt.

Relevante Information sorgt für die Konzentration auf das Wesentliche: für die Konzentration auf den Zweck eines Krankenhauses: für wirksame Hilfe in menschlich und wirtschaftlich geeigneter Weise: für Maßnahmen, die Patienten dahin führen, sich wieder selbst helfen oder in Würde sterben zu können.

Ein Großteil von Konflikten mit Patienten und mangel- oder fehlerhaften Ergebnissen ihrer Hilfe ist lt. zahlreichen internationalen Studien auf mangelhafte Information und Kommunikation zurückzuführen. Jeder Konflikt unter oder mit Bediensteten, jedes Fehlverhalten und jedes nicht ausreichend wirksame Verhalten hat dieselbe Ursache.

Jeder Krankenhaus-Skandal, der durch die Medien geht, lässt sich auf ein Informationsproblem zurückführen. Ein konkretes Beispiel ist der Vorfall auf einer Entbindungsstation, in der die Krankengeschichten von zwei türkischen Frauen verwechselt wurden, die der deutschen Sprache nicht mächtig waren. Eine der Frauen wurde viel zu früh von ihrem Kind entbunden. Ihr war das bewusst, sie konnte sich nur nicht verständigen. Sie sprach nicht deutsch, das Personal nicht türkisch. Es galten ausschließlich die Aufzeichnungen der Krankengeschichte. Nicht minder dramatisch war der Vorfall bei einer Patienten, die nur vermeintlich in Vollnarkose war, als sie am Unterleib operiert wurde. Sie bekam zu viel Information, musste ihre Operation bei vollem Bewusstsein miterleben, ohne sich verständigen zu können. Das häufigste Informationsproblem sind aber Beschwerden, die Patienten melden, die aber nicht ernst genommen werden, weil sie nicht in das Bild ihrer Helfer passen. Die Unterschiede, die diese Informationsprobleme ausmachen, machen dann nicht nur später bei Gericht einen Unterschied, sie machen in der Gesellschaft einen Unterschied, der verlangt, dass immer wieder aufwändige Arbeit zur Vertrauensbildung geleistet werden muss.

Wenn Krankenhaus-Skandale durch die Medien gehen, verweigern deutlich mehr Patienten dringend notwendige Operationen als sonst. Ohne Vertrauen erreicht man nicht nur die relevanten Informationen schwerer, ohne Vertrauen wird Hilfe oftmals unmöglich, werden die Probleme vermehrt und damit der Aufwand und die Kosten. Der Informationsbedarf steigt. Der Kommunikationsbedarf steigt. Kommunikationsstörungen steigen. Die Belastung steigt auf allen Seiten. Es kommt zur

### **Information ist wichtiger als Geld**

Autor: Maria Pruckner

erschienen: Februar 2005

© Alle Beiträge in „patient & zukunft“ stellen jeweils die persönlichen Meinungen der Autoren dar und sind urheberrechtlich geschützt.

Entwicklung fataler Teufelskreise, bedingt durch schwere Kommunikations-Störungen, in der sich die Probleme wechselseitig aufschaukeln.

Beachtet wird diese Tatsache aber noch viel zu wenig. In meinem Buch HILFE/KRANKENHAUS habe ich dieses Problem 1999 publiziert, davor und danach in vielen Vorträgen und Gesprächen angesprochen. Ebenso das Problem, dass vor allem den Ärzten nach wie vor nicht die notwendige Management-Ausbildung zugestanden wird, die sie brauchen, um ihr volles Potential effektiv und effizient für ein gut funktionierendes und finanzierbares Gesundheitssystem einzusetzen. In meiner kybernetischen Systemstudie GESUNDHEIT - IN SICHERHEIT aus dem Jahr 2002 habe ich das unmissverständlich gefordert. Ist diese Forderung im Sande verlaufen? Warum?

### **Information ist Macht**

In veralteten Management-Ausbildungen wird immer noch von *Informations-Macht* und von *Informations-Vorteilen* gesprochen. Information hat Macht. Aber wer relevante Informationen vorenthält, verfälscht oder verfremdet, gewinnt dadurch nicht die Macht, das Beste für Alle zu bewirken. Er erreicht das Gegenteil, er wirkt destruktiv. Das kann machtvoll erscheinen. Aber die tatsächliche Macht, die alle zu spüren bekommen, kommt weniger von Menschen, die ihre Informations-Macht eigennützig einsetzen. Sie kommt vom System.

Es ist ein fataler Irrtum, zu denken, man könne besser managen und ein komplexes System besser im Griff haben, wenn man dafür sorgt, dass die relevanten Informationen nicht dort hingelangen, wo sie benötigt werden - wenn man mehr weiß, als die anderen. Es ist ein fataler Trugschluss, der dafür sorgt, dass das System zurückschlägt, immer schneller und immer schlimmer, so lange die Informationslage im System für alle Mitglieder, Beteiligten und Betroffenen nicht optimiert wird.

Nur wer dafür sorgt, dass jeder Beteiligte und Betroffene so rasch wie möglich das Richtige und Relevante für den Zweck des Systems erfährt, steuert dieser Fehlentwicklung entgegen. Die erste Voraussetzung dazu ist die Bereitschaft, Information aufzunehmen und zu geben. Auch dann finden

### **Information ist wichtiger als Geld**

Autor: Maria Pruckner

erschienen: Februar 2005

© Alle Beiträge in „patient & zukunft“ stellen jeweils die persönlichen Meinungen der Autoren dar und sind urheberrechtlich geschützt.

sich auf dem Weg der Informationsübertragung von A zu B noch eine Menge Tücken und Fallen. Nur wer sie kennt, kann sie umgehen. Aus diesem Grund ist es nirgendwo bedeutender, sich über die entscheidende Grundgröße der Natur im Klaren zu sein - über Information. Sie ist wichtiger als Materie und Energie.

Eine nachhaltige Reform des Gesundheitswesens muss nicht bei einer optimierten Informationslage über das Gesundheitssystem beginnen, sondern bei der Information über Information an sich. Ist diese Voraussetzung geschaffen, wird sich vieles von selbst organisieren und regulieren.

Selbstverständlich erfordert die laufende Optimierung von Qualifikation und Information Investition. Aber hier geht es um Ausgaben, die beim Sparen und bei nachhaltigen Lösungen helfen, so wie Vorsorgeuntersuchungen helfen, dass ernste Krankheiten nicht zu spät erkannt und damit teuer werden.

### **Probieren Sie es aus**

Probieren Sie es einfach mal aus von Fall zu Fall aus, wie viel Zeit, Geld und Energie gespart, wie viel menschliches Leid erspart werden könnte, wenn bloß die richtige Information zur richtigen Zeit am richtigen Ort gewesen wäre. Stellen Sie sich vor, die Summen, die Sie durch optimale Information einsparen, werden auf Ihr Konto überwiesen und Ihre Lebensqualität steigt durch das gewonnene Vertrauen und die Sympathie, die man Ihnen als hilfreicher Mensch entgegenbringt. Eine schöne Vorstellung, nicht wahr? Sie ist nicht ganz realistisch, ich weiß. Aber stellen Sie sich vor, die Summen, die Sie einsparen, müssen Ihnen nicht von Ihren öffentlichen Abgaben abgezogen werden, die Summe Ihres Bruttogehaltes rückt der Ihres Nettoeinkommens wieder näher.

Information ist entscheidend. Wenn Sie immer noch zweifeln, dann beobachten Sie doch, was auf den Börsen geschieht. Dort kann man sehen, dass alle permanent damit beschäftigt sind, die für sie relevanten und vertrauenswürdigen Informationen zu erhalten, um zu entscheiden, ob sie Aktien kaufen oder verkaufen sollen, ob sie ihre Aktienpreise erhöhen oder senken sollen. Man sieht dort auch

### **Information ist wichtiger als Geld**

Autor: Maria Pruckner

erschienen: Februar 2005

© Alle Beiträge in „patient & zukunft“ stellen jeweils die persönlichen Meinungen der Autoren dar und sind urheberrechtlich geschützt.

niedergeschlagene Leute, die viel Geld verloren haben. Fragen Sie, warum. Sie werden ihnen sagen, dass ihre Informationslage falsch war.

### **Eine verrückte Phantasie?**

Die Phantasien, die ich am Anfang dieses Artikels zu wecken versucht habe, mögen verrückt und undenkbar erscheinen. Tatsächlich führt in komplexen Systemen ein unreflektierter Umgang mit Information zu einem dramatischen Komplex von Problemen, der sich letztlich zu einem fatalen Informations- oder Erkenntnismangel aufschaukelt. Diese Probleme lassen sich nicht durch bessere EDV lösen, sondern nur durch bessere Informationsverarbeitung in den menschlichen Gehirnen.

*Es geht letztlich immer ums Geld.* Das klingt gut und nimmt so wunderbar Verantwortung ab. Es stimmt aber nur, wenn es um **scheinbar** unlösbare Probleme geht. *Es geht letztlich immer um Information.* Das stimmt in vieler Hinsicht, überhaupt, wenn scheinbar unlösbare Probleme doch noch gelöst werden sollen, und zwar nachhaltig...

### **Information ist wichtiger als Geld**

Autor: Maria Pruckner

erschienen: Februar 2005

© Alle Beiträge in „patient & zukunft“ stellen jeweils die persönlichen Meinungen der Autoren dar und sind urheberrechtlich geschützt.

### **Über den Autor:**

Maria Pruckner

Die Management-Kybernetikerin und Autorin wurde 1961 in Niederösterreich geboren.

1980-1992 Diplomierte Gesundheits- und Krankenschwester in mehreren Krankenhäusern.

Ab 1992 Entwicklung, Beratung, Schulung, Marketing und Vertrieb in einem führenden Unternehmen für Krankenhausorganisation auf der Basis kybernetischer Grundlagen.

Ab 1995 selbständig mit dem Schwerpunkt Management komplexer Systeme.

Seither enge Zusammenarbeit mit führenden Kybernetikern wie Heinz von Foerster, Stafford Beer und Fredmund Malik.

Maria Pruckner ist vielfach aktiv in eigenen Pilotprojekten zur Entwicklung und Prüfung systemgerechter Lösungsansätze.

Im NÖ Gesundheitswesen führte sie 1999-2002 die kybernetische Systemstudie *Gesundheit - in Sicherheit* im Auftrag der NÖ Landesakademie durch.

2001-2002 leitete sie das Projekt *Von den Patienten lernen* im Auftrag der NÖ Patienten-anwaltschaft. Das Ergebnis ist unter anderem die Homepage [www.patientenanwalt.com](http://www.patientenanwalt.com) mit ihren enthaltenen Informationsdiensten.

Hinweisen möchten wir unter anderem auf ihre Bücher HILFE | KRANKENHAUS und INFORMATION KANN MAN NICHT KAUFEN.

Nähere Informationen auf [www.mariapruckner.com/publikationen.htm](http://www.mariapruckner.com/publikationen.htm)

### **Information ist wichtiger als Geld**

Autor: Maria Pruckner

erschienen: Februar 2005

© Alle Beiträge in „patient & zukunft“ stellen jeweils die persönlichen Meinungen der Autoren dar und sind urheberrechtlich geschützt.