



# L A U T G E D A C H T

wegweiser zur umsetzung der patientenrechte

## Die Patientenrechte aus der Sicht der Management-Kybernetik Exzellentes Komplexitätsmanagement

Prof. Dr. Fredmund Malik  
Juli 2001

Die Einrichtung der NÖ Patienten-anwaltschaft und die Art, wie sie konzipiert ist und arbeitet, hat das Potential zur einer tiefgreifenden und längst überfälligen Revolution im Gesundheitswesen. Sie ist ein herausragendes Beispiel von Politik und Gesetz im Dienste der Menschen. Mit ihren aktuellen Aktivitäten wird sie schon binnen kurzem als ein Musterbeispiel für gesellschaftspolitische Umsetzungskraft anzusehen sein

Aus dem allgemeinen Bekanntsein und Verstehen der Patientenrechte könnte sich eine der größten Umwälzungen des gesamten Gesundheitssystems ergeben. Es könnte unser Verständnis für die Medizin und ihre Aufgabe radikal verändern, wie es die amerikanische Revolution von 1776 für das Demokratieverständnis der Gesellschaft getan hat oder die Einführung der allgemeinen Schulpflicht durch Kaiserin Maria Theresia für unseren Bildungsstand.

Durch die Einrichtung der Patienten-anwaltschaft und die klare, verständliche Formulierung der Patientenrechte in Niederösterreich wird das Gesundheitssystem unmissverständlich in den Dienst jener Menschen gestellt, die es brauchen, in den Dienst der Patienten - es wird vom Kopf wieder auf die Füße gestellt. Statt als Spielfeld für Sonderinteressen missbraucht zu werden, wird es seiner ursprünglichen Zwecksetzung wieder zugeführt.

1

### Impressum

Im Letter LAUT GEDACHT stellen namhafte und erfahrene Experten Überlegungen zur Umsetzung der Patientenrechte an. Der Letter erscheint unregelmäßig, in der >NÖ Edition Patientenrechte<, seit Juli 2001 auf [www.patientenanwalt.com](http://www.patientenanwalt.com) zum Download.

Herausgeber: 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 des Autors. Daten und Fakten sind gewissenhaft recherchiert oder entstammen Quellen, die allgemein als zuverlässig gelten. Ein Obligo kann daraus nicht abgeleitet werden. Herausgeber und Autoren lehnen 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.

Ich spreche aus persönlicher Erfahrung. Meine Mutter ist seit Jahren pflegebedürftig - wegen einer ärztlichen Fehldiagnose, und wegen der darauf gestützten jahrelangen Falschbehandlung. Es war ein unsägliches, nicht beschreibbares Fehlverhalten und Versagen von Ärzten und medizinischem Fachpersonal, unmenschlich in ihrer Arroganz und inkompetent in den elementaren Fragen der Hilfestellung für Menschen. Mitte der 90 Jahre - 25 Jahre nach der falschen Diagnose und 25 Jahre zu spät - haben gute, verantwortungsbewusste Ärzte dies erkannt und konnten dann zumindest die schlimmsten Folgen mildern.

Somit sind mir beide Extreme bekannt: die Nachlässigkeit und Menschenverachtung einschließlich des Vertuschens in der schlechten Medizin, aber auch die Hilfe und Wohltat der guten, fachkundigen, vor allem aber den Patienten dienenden Ärzte. Ich kann daher aus persönlicher und direkter Erfahrung sagen, was die Patientenrechte und die Patientenadvokatur für einen kranken Menschen bedeuten.

Meiner Mutter - sowie meiner Schwester und mir, die unmittelbar davon betroffen waren und mitzuleiden hatten - wäre ein Martyrium erspart geblieben, wenn es diese Einrichtungen damals schon gegeben hätte. Am Fall meiner Mutter konnte ich die Arbeit der guten und der schlechten Ärzte, des guten und des schlechten Pflegepersonals direkt kennen lernen. Damit liegt für mich auf der Hand, welches phantastische Potential in den Patientenrechten steckt. Sie bringen die Humanität in die Medizin zurück - ohne falsche Gefühlsromantik. Sie bringen die Verantwortung zurück.

Es ist der einzige Weg, das Krankenhaus seiner eigentlichen Zweckbestimmung zuzuführen: *krankte Menschen zu heilen oder ihr Leiden zu mildern*. Nichts anderes kann einem Krankenhaus abverlangt werden, dies aber muss es kompromisslos und professionell tun. Damit werden die zahlreichen Formen der Pervertierung des Gesundheitssystems aufgebrochen werden können - seine Ausnutzung für private und persönliche Interessen, sei es direkte Privatbereicherung, Machtausnutzung bis zum Machtmissbrauch, die Ausbeutung von Abhängigkeit in ihren psychologischen aber auch wirtschaftlichen Formen, bis hin zu den phantasiereichen Formen der Bestechung. Es wird damit weitgehend unmöglich, dass unfähige Leute ihre Inkompetenz hinter einer Fassade der Selbstbeweihräucherung verstecken, oder dass sich Bürokraten austoben können, manchmal auch Menschenverächter und Sadisten.

### **Die Patientenrechte aus der Sicht der Management-Kybernetik**

Autor: Prof. Dr. Fredmund Malik

erschienen: Juli 2001

© Alle Beiträge in LAUT GEDACHT stellen jeweils die persönlichen Meinungen der Autoren dar und sind urheberrechtlich geschützt.

Es ist wohl auch der einzige Weg, andere Verirrungen im Gesundheitswesen und im Denken und Reden darüber zu korrigieren. Damit meine ich Fehlentwicklungen, die ihre Wurzeln im Unwesen technokratischer Experten und in intellektuellem Zynismus haben. Das Gesundheitssystem darf weder zur Spielwiese von ökonomischer Kurzsichtigkeit werden, noch zum Tummelplatz von Managementeinfältigkeit.

So halte ich es - um nur wenige Punkte anzuführen - für eine höchst fragwürdige Entwicklung, wenn betriebswirtschaftliche Methoden, die schon in der Wirtschaft selbst nicht funktionieren, gedankenlos auf Krankenhäuser angewandt werden. Ein Krankenhaus kann man nicht von den Kosten her verstehen, sondern nur von seinem Zweck und seiner Leistung. Ich halte es ferner für eine Fehlentwicklung, ja im Grunde für obszön, wenn im öffentlichen Gesundheitswesen von Marketing geredet wird. Damit wird sowohl das Marketing missbraucht als auch das Gesundheitswesen. In dieselbe Kategorie gehört die Unsitte, Patienten als Kunden anzusehen. Das kann nur aus einer totalen Verkennung der Situation eines ernsthaft erkrankten und leidenden Menschen entstehen. Kunden sind Leute, die aus freier Wahl entscheiden können, die Optionen, Wahlmöglichkeiten haben. Was soll ein Mensch wählen, und wie soll er frei entscheiden, wenn er sich in totaler Abhängigkeit befindet, immer der Schwächere, Unwissende und Hilflose ist?

Durch die Hebelwirkung der Patientenrechte und der Patientenanwaltschaft wird nicht nur der Zweck des Gesundheitswesens und seiner Einrichtungen korrigiert, bewusst und sichtbar gemacht. Es ändert sich dadurch fast alles, was für ein gutes Funktionieren des Gesundheitswesens wichtig ist: Es wird dadurch eine stabile und verbindliche Grundlage geschaffen für das Verhalten aller Gesundheitsberufe, sowie für die Patienten selbst und ihre Angehörigen. Es wird aber auch das gesamte Management im Gesundheitswesen, vor allem in den Krankenhäusern auf eine neue Basis gestellt: Fragen der richtigen Führung, der Ausbildung und des Einsatzes von Mitarbeitern, der richtigen Ziele und angemessenen Kontrolle, der Leistungsgestaltung in Krankenhäusern und - an vorderster Stelle - der Patienteninformation.

Patientenrecht und Patientenanwaltschaft werden das wichtigste in das Gesundheitswesen zurückbringen, das Patienten brauchen - Vertrauen. Vertrauen in die Medizin, in die Technik, in die

### **Die Patientenrechte aus der Sicht der Management-Kybernetik**

Autor: Prof. Dr. Fredmund Malik

erschienen: Juli 2001

© Alle Beiträge in LAUT GEDACHT stellen jeweils die persönlichen Meinungen der Autoren dar und sind urheberrechtlich geschützt.

Menschen, die sie anwenden, nicht zuletzt in sich selbst und die Fähigkeit, aktiv an der eigenen Gesundung mitwirken zu können. Die Patientenrechte ermöglichen es den Patienten, der Unmündigkeit und Infantilisierung entgegenzutreten zu können. Sie stärken Patienten dadurch, dass ihnen ihre Eigenverantwortung nicht abgenommen wird, sondern dass sie sich, wo immer möglich, selbst helfen können. Das ist Sinngebung durch Hilfe zur Selbsthilfe.

Patientenrechte und Patientenadvokatur werden all das deshalb leisten können, weil hier in einer bemerkenswert klugen, ja weisen Art von etwas Gebrauch gemacht wird, was für die Gestaltung einer lebenswerten Gesellschaft unabdingbar ist: Es sind die Gesetzmäßigkeiten und Funktionsprinzipien komplexer Systeme sowie kybernetischer Selbstregulierung und Selbstorganisation. Es ist kybernetisches Management im besten Sinne des Wortes:

- durch gezielte Veränderung der Informationslage im System - indem die Möglichkeit geschaffen wird, dass sich Patienten und ihre Angehörigen nicht nur äußern können, sondern gehört werden müssen;
- durch die Neubestimmung der Rolle der kritischen Strukturkomponente - des Patienten - nur der Patient kann das Kriterium für die Beurteilung des richtigen Funktionierens des Gesundheitswesens sein, und zwar das einzige Kriterium! Die passive Abhängigkeit des Patienten wird in ein aktives Regulierungszentrum des Systems „Krankenhaus“/„Pflegerinstitution“/etc. verwandelt.

Durch mutige Politik, fachkundige Gestaltung und den Einsatz des besten Organisations- und Systemwissens ist mit der umfassenden Publikation der Patientenrechte und den Angeboten der NÖ Patientenadvokatur etwas geschaffen worden, was nicht nur zahllosen kranken Menschen und ihren Angehörigen Hoffnung und neuen Mut gibt, sondern was in seiner Bedeutung wegweisend sein wird für die Umgestaltung anderer Bereiche und Systeme der Gesellschaft.

### **Die Patientenrechte aus der Sicht der Management-Kybernetik**

Autor: Prof. Dr. Fredmund Malik

erschienen: Juli 2001

© Alle Beiträge in LAUT GEDACHT stellen jeweils die persönlichen Meinungen der Autoren dar und sind urheberrechtlich geschützt.

### **Über den Autor:**

Prof. Dr. Fredmund Malik sticht als Wissenschaftler und Managementlehrer durch seine konsequent praxisbezogenen, klaren und verständlichen Überlegungen hervor. Nicht von ungefähr gilt er als führender Managementdenker unserer Zeit. Er lässt sich nicht von Moden beeindrucken, sondern nur davon, was auch tatsächlich funktioniert. Sein Management-Institut in St. Gallen ist die Wiege und das Zentrum der Erforschung des richtigen Umgangs mit Komplexität in Organisationen. Der Begriff „Komplexität“ verleitet dazu, darunter „Kompliziertheit“ zu verstehen. Prof. Dr. Malik beweist, dass mit dem systemischen Ansatz, den passenden Modellen und der richtigen Methodik der Umgang mit Komplexität noch lange nicht kompliziert sein muss. Unter den begeisterten Lesern seines Bestsellers „Führen, Leisten, Leben“, erschienen 2000 im DVA-Verlag, finden sich auch viele Führungskräfte und Mitarbeiter in Krankenanstalten und anderen Nonprofit-Organisationen. Dieses Buch behandelt mit einfachen und klaren Worten die generellen Fragen des Managements, von denen heute jeder Berufstätige, egal in welcher Unternehmensart, betroffen ist. Wer zum Beispiel liest, dass es heute wichtiger ist, wie Mitarbeiter ihre Chefs führen, als wie Chefs ihre Mitarbeiter, sieht sich mit einem wesentlichen Problem sofort erkannt und verstanden. Mehr über Prof. Dr. Malik, seine Bücher und seine Lehre finden Sie auf <http://www.mom.ch/>.

### **Die Patientenrechte aus der Sicht der Management-Kybernetik**

Autor: Prof. Dr. Fredmund Malik

erschienen: Juli 2001

© Alle Beiträge in LAUT GEDACHT stellen jeweils die persönlichen Meinungen der Autoren dar und sind urheberrechtlich geschützt.