



LAUT GEDACHT

wegweiser zur umsetzung der patientenrechte

Medizin mit Seele

Das wollen alle! Doch wenige glauben, dass es geht!

Mag. Rainer Kinast

Dem derzeitigen Trend der einseitigen Ökonomisierung und Technisierung des Gesundheitswesens sollte gegengesteuert werden, damit Wirtschaftlichkeit, hohe Qualität in Medizin und Pflege und menschliche Werte nebeneinander sichergestellt werden. Eine „Medizin mit Seele“ wollen alle, wie diese aber konkret realisiert werden kann, darüber wird wenig geredet. Es gibt aber dazu bereits ein Know-how, das einer weiteren Entwicklung bedarf. Darüber sollte in der Öffentlichkeit noch mehr nachgedacht werden. Dieser Artikel will eine kleine Skizze über das vorhandene Know-how bringen.

Was alle wollen: Menschlichkeit im Gesundheitswesen

Alle, die als Patient einen Krankenhausbetrieb kennen gelernt haben, wissen es zu schätzen, wenn ein Arzt oder eine Pflegeperson „mit Herz und Seele“ die Arbeit verrichtet: Wenn diese Person nicht nur professionell ihren Dienst abwickelt, sondern aufmerksam auch die menschlichen Sorgen und Nöte der Patienten wahr- und aufnimmt. Dazu braucht es meist keine zeitaufwendigen Aktionen, sondern kleine Zeichen, Fragen, prägnante Antworten.

Es gibt aber auch die anderen Erfahrungen: Der Arzt, der nur in seinen PC schaut; die Gruppe von Fachleuten, die bei der Visite untereinander und nicht mit den Patienten reden; eine Organisation, bei der die Patienten wenig Chance erhalten, die für sie relevanten Informationen zu erhalten – ausgeliefert den geplanten Abläufen, ohne als Patient selbst zu erfahren, was wirklich abläuft.

Durch die Kostenexplosion im Gesundheitswesen ist die Notwendigkeit der wirtschaftlichen Effizienz zentrales Thema geworden. Jene, um die es eigentlich geht – nämlich die Menschen, die gesund werden

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 zum Download.

Herausgeber: NÖ Patienten- und Pflegeanwaltschaft, A 3109 St. Pölten, Rennbahnstrasse 29

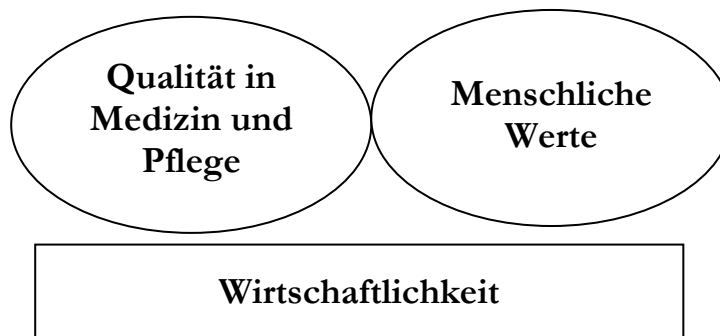
Tel: 02742/9005-15575, Fax: 02742/9005-15660, E-mail: post.ppa@noel.gv.at

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.

wollen und auf Hilfe und Heilung angewiesen sind – rangieren jedoch hinter den ökonomischen Daten wie Auslastung, Bettenzahl und Kosten. Wertebewusstsein und die Seele der Medizin gehen verloren, wenn maschinelle Abläufe dominieren, gerade in Spitälern.

Wirtschaftliche Effizienz und menschliche Werte müssen kein Widerspruch sein, ebenso wenig wie hoch technologisierte Medizin und Einbeziehen der psychischen bzw. geistig-seelischen Verfassung des Menschen. Den Patienten als Menschen einzubeziehen ist in vielen Fällen ein entscheidender Faktor für den Heilungsprozess! Diese Faktoren werden dann gleichwertig zur Geltung kommen, wenn es eine gezielte Entscheidung für die drei Grundpfeiler eines modernen Krankenhauses getroffen wird:



In der Öffentlichkeit wird viel über die wirtschaftliche Effizienz und über eine gesicherte Qualität in Medizin und Pflege für alle diskutiert. Die öffentliche Diskussion über die Wertearbeit in den Krankenhäusern fehlt, sie wird aber kommen.

„Medizin mit Seele“ wollen und dafür etwas tun

Wenn es nicht nur bei einer vagen Absichtserklärung bleiben soll, sondern wenn es uns ernst damit ist, dass wir ein werte-orientiertes Gesundheitssystem wollen, dann müssen konkrete Schritte für einen sicheren Platz der menschlichen Werte in den Krankenhäusern unternommen und konkrete Gegensteuerung gegen den derzeitigen Trend der einseitigen Ökonomisierung vorgenommen werden. Aber: Wie ist eine „Medizin mit Seele“ konkret zu erreichen?

Zur gezielten Wertearbeit in Krankenhäusern gibt es bereits Erfahrungen, die aber noch weiterer Ergänzungen bedürfen. Wir – Verantwortliche von der Vinzenz Gruppe – wünschen uns eine breite öffentliche Diskussion, um ein Know-how der „Medizin mit Seele“ gemeinsam zu entwickeln und um alle Verantwortlichen des Gesundheitswesens einzubinden. Die Krankenhäuser der Vinzenz Gruppe haben bereits Erfahrungen auf dem Weg des Wertemanagements gesammelt – auch wenn wir noch vor vielen offenen Fragen stehen.

Medizin mit Seele

Autor: Mag. Rainer Kinast

erschienen: Juni 2006

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

Was braucht es für eine „Medizin mit Seele“?

Aus unserer derzeitigen Sicht braucht es zwei Bewegungen:

1. Ein gezieltes Wertemanagement: Implementierung von Werten von oben nach unten und
2. eine Werte-Sensibilisierung der Mitarbeiter – also die Bewegung von unten nach oben.

Beide Bewegungen sollten die Konkretisierung finden durch:

3. Strategische Projekte, die die nachhaltige Sicherung der menschlichen Werte sicherstellen.

Diese drei Elemente von Wertearbeit in Krankenhäusern werden im Folgenden näher erläutert:

1. Wertemanagement: Implementierung von Werten von oben nach unten

Aus unserer derzeitigen Sicht gibt es drei entscheidende Ansätze, die eine von oben gesteuerte Implementierung der Wertearbeit ermöglichen:

1.1 Wertearbeit als Teil der Strategie

Aus unserer Erfahrung sind wir überzeugt, dass Wertearbeit nur dann Aussicht auf Realisierung hat, wenn sie von der obersten Hierarchieebene gewollt wird. Die Eigentümer einer Gesundheitsorganisation müssen sich daher deklarieren, dass sie neben wirtschaftlicher Effizienz und guter Medizin und Pflege auch menschliche Werte im Unternehmen umgesetzt haben wollen. Darüber hinaus ist es dann notwendig, die Werte konkret zu formulieren. So hat zum Beispiel die Eigentümerin der Vinzenz Gruppe – die Kongregation der Barmherzigen Schwestern vom heiligen Vinzenz von Paul - fünf Werte benannt und sie dem obersten Management als Auftrag übergeben. Diese Werte wurden in einem Werte-Profil für die Alltagsarbeit konkretisiert, woraus ein strategisches Arbeitsprogramm für die kommenden Jahre entwickelt wurde, um Schritt für Schritt dieses Werteprofil in die Umsetzung zu bringen.

Aus unserer Erfahrung sind alle Projekte, die nicht mit strategischen Zielen gedeckt sind, zwar edel und gut, aber erst eine Verankerung in der Strategie ermöglicht eine nachhaltige Entschlossenheit.

Medizin mit Seele

Autor: Mag. Rainer Kinast

erschienen: Juni 2006

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

1.2 Strukturen im Organigramm und in Abläufen

Grundsätzlich muss Werteverantwortung Führungsverantwortung sein: Jede Führungskraft – vom obersten Geschäftsführer bis zur Teamleitung – ist für die Realisierung der menschlichen Werte verantwortlich, genau so wie sie für Budget, Personal und Ziele der Kerntätigkeit zuständig ist.

Zu dieser Linienverantwortung für Wertearbeit braucht es fachliche Kreise, die Werte-Kompetenz entwickeln, Ideen für Umsetzungsmöglichkeiten und für Projekte zur Konkretisierung produzieren. Die Kunst besteht darin, Strukturen zu finden, die den Einfluss der fachlichen Kompetenz auf die Linienverantwortung sichern und die klären, wie es auf oberster Ebene zu strategischen Werte-Entscheidungen kommt.

In Ablaufbeschreibungen werden die Qualität und auch die Werte gesichert. Wie wird zum Beispiel im Auswahlverfahren und im Einführungsprozess neuer Mitarbeiter sichergestellt, dass Werte mit den neuen Mitarbeitern thematisiert werden? Oder: Wie und wodurch erhält der Patient vor und nach einer Operation den menschlichen Halt – auch dann, wenn es auf der Station stressig zugeht? Prozessdefinitionen und das Sichern der Werte im Ablauf des Krankenhaus-Aufenthalts können eine trockene Knochenarbeit sein. Sie ermöglichen aber, dass die Menschlichkeit nicht nur einigen charismatischen Persönlichkeiten vorbehalten bleibt.

1.3 Wertekompetenz der Führungskräfte

Nochmals: Wertearbeit darf nicht an irgendeine Stabstelle delegiert werden, sondern Wertearbeit ist Führungsverantwortung wie Personal- und Budgetverantwortung. Deshalb werden Primärärzte und Stationsleitungen darin geschult, wie sie ihren Bereich wirtschaftlich steuern und das Personal kompetent führen, aber auch, wie sie Werte konkretisieren können. Die Wertekompetenz wird leicht unterschätzt: Wir alle fühlen uns für Werte zuständig, bei der Konkretisierung wird es schwierig. Dazu zwei Beispiele:

Der Wert „Zuwendung“ in der Patientenbeziehung ist einleuchtend. Aber was ist damit gemeint: Freundlichkeit? Viel Zeit dem Patienten geben? Dem Patienten laufend über den medizinischen Stand informieren? Jederzeit für den Patienten und die Angehörigen zur Verfügung stehen? Räume haben Grenzen. Wenn Werte im Krankenhaus Raum erhalten sollten, dann müssen auch deren Grenzen definiert sein: Wann und wo erhält der Patient welche Art von Zuwendung und wo eben nicht.

Der Wert „Wertschätzung“ im Umgang mit den Mitarbeitern ist ein anderes Beispiel dafür, dass es Schulung und Übung für die Wertearbeit braucht. Was ist mit Wertschätzung gemeint – vor allem in Situationen, in denen ich mit Mitarbeitern unzufrieden bin? Was muss die Führungskraft im Vorfeld bereits den Mitarbeitern an Orientierung und transparenten Kriterien geben, um eine fundierte Basis für Wertschätzung oder wertschätzende Kritik zu haben? Wie komme ich dazu?

Medizin mit Seele

Autor: Mag. Rainer Kinast

erschienen: Juni 2006

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

Die Vinzenz Gruppe hatte sich für ein „flächendeckendes Führungskräfte-Entwicklungsprogramm“ entschieden, bei dem Wertearbeit in Verbindung sonstiger Führungsinstrumente fixer Bestandteil ist.

2. Werte-Sensibilisierung der Mitarbeiter

Wertearbeit lässt sich an konkreten Strukturen und am konkreten Verhalten von Mitarbeitern evaluieren. Entscheidend ist aber, dass Werte aus einer bestimmten Haltung (!) gelebt werden. Diese Haltung entzieht sich aber den Messinstrumenten und kann von Vorgesetzten auch schwer eingefordert werden. Dazu einige Thesen zur Sensibilisierung der Mitarbeiter für Werte:

These 1: Nicht alle Menschen sind Werte-empfindlich

Viele Menschen haben im Leben aufgrund von verletzenden oder druckvollen Erfahrungen gelernt, das innere Gespür abzudrehen und einseitig mit dem Kopf zu agieren. Ihr inneres Sinnes-Organ, das signalisiert, was jetzt Sinn machen könnte, kann wie eine innere Wahrheitsstimme die Spur zum menschlichen Erfolg aufzeigen. Wenn diese aber ausfällt, dann ist der Mensch nur noch einseitig auf den Verstand angewiesen und kann eben die situativ notwendigen Werte nicht mehr erspüren.

These 2: Werte-Empfindlichkeit ist lernbar, aber nicht erzwingbar

Das Lernen der Sensibilität von Werten hat viel mit der eigenen Persönlichkeit und mit der Einstellung zum Leben zu tun. Deshalb sind solche Schulungsvorgänge nicht von oben verordenbar – sondern können nur Angebotscharakter haben. Wenn diese Schulungsangebote attraktiv gestaltet sind (die Mitarbeiter müssen erleben: Hier tue ich etwas für mich!) und innerhalb des Unternehmens einen guten Ruf erhalten, werden diese Angebote auch angenommen werden.

Zurzeit arbeiten wir – Verantwortliche innerhalb und außerhalb der Vinzenz Gruppe – an folgenden Fragestellungen:

- Welche konkreten Grundhaltungen braucht es, damit ein Mitarbeiter für Werte sensibilisiert wird und in Entscheidungen seine innere Wahrheitsstimme aktiveren kann? Hier helfen uns das psychotherapeutische Wissen der Existenzanalyse, alte Weisheiten abendländischer Spiritualität und Erfahrungen von Beratern und Führungskräften.
- Wie können den Mitarbeitern diese Grundhaltungen, das Arbeiten mit bestimmten Werten und die Balance zwischen dem Verstand und der inneren Wahrheitsstimme vermittelt werden? Dabei arbeiten wir auf drei Ebenen:
 - Ebene der Bildungsvorgänge
 - Ebene der Gestaltung von Festen

Medizin mit Seele

Autor: Mag. Rainer Kinast

erschienen: Juni 2006

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

- Ebene von „Ritualen des Alltags“.

These 3: Ein weiterer entscheidender Schlüssel einer „Medizin mit Seele“ ist es: Mitarbeiter erspüren in der Situation den entscheidenden Wert und finden Wege, diesen Wert mit wenig Aufwand konkret zu machen.

Ziel der „Wertearbeit von unten“ ist es, das „Feuer“ in den Menschen zu entfachen: Mitarbeiter wie Führungskräfte entwickeln trotz Arbeitsdruck die Sensibilität für das, was es in der konkreten Situation an Menschlichkeit braucht. Die Entscheidungsfreudigkeit der Mitarbeiter und die Kreativität, wie das erkannte Wert-Volle auch mit wenig Aufwand umgesetzt werden kann, sollen gestärkt werden. Dazu gibt es vor allem von der Beratung her bereits jahrelange Erfahrungen.

Wenn Führungskräfte und Mitarbeiter diese Sensibilität entwickeln, dann arbeiten sie selbstständig mit hohem Engagement und mit hoher Identifikation mit dem Unternehmen!

3. Strategische Projekte

Von oberster Ebene sollten Entscheidungen getroffen werden, an welchen konkreten Eckpfeilern gearbeitet werden soll, um das gewollte Werteprofil des Krankenhauses in die Realisierung zu bringen. Diese Projekte sollten von den betroffenen Führungskräften und Mitarbeitern mitgetragen werden. Somit sind Werte-Projekte die Schnittstelle von Wertearbeit von oben und Wertearbeit von unten. Zur Erläuterung einige Beispiele:

Das Krankenhaus der Barmherzigen Schwestern in Linz hat sich dafür entschieden, etwas für die Beziehungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter zu tun. Die gelungene Kommunikation zwischen den Ärzten bzw. Pflegepersonen und den Patienten war es der Krankenhausleitung „wert“, ein breit angelegtes Kommunikationstraining – zugeschnidert auf die wichtigsten Standardsituationen und die unterschiedlichen Berufsgruppen – durchzuführen. Die gezielte Veränderung wurde in der regelmäßig durchgeführten Patientenbefragung evaluiert.

Im Krankenhaus Ried/OÖ erkannte die Wertegruppe, dass der Not einer Todgeburt adäquat begegnet werden sollte. So entschloss sich die Krankenhausleitung zu dem Projekt „Leere Wiege“. Dieses Projekt findet übrigens inzwischen bereits einige Nachahmungen – ein Zeichen dafür, dass etwas Wesentliches erkannt wurde (auch wenn es wirtschaftlich keinen Gewinn brachte).

Strategische Werte-Projekte sollten von oberster Ebene entschieden werden (auch wenn die Initiative von „unten“ kommt), weil sie natürlich Ressourcen binden und Kosten verursachen. Sie sind oft nicht auf wirtschaftliche oder Imageziele ausgerichtet, sind aber entscheidend, dass die Professionalität „mit Seele“ gelebt wird.

Medizin mit Seele

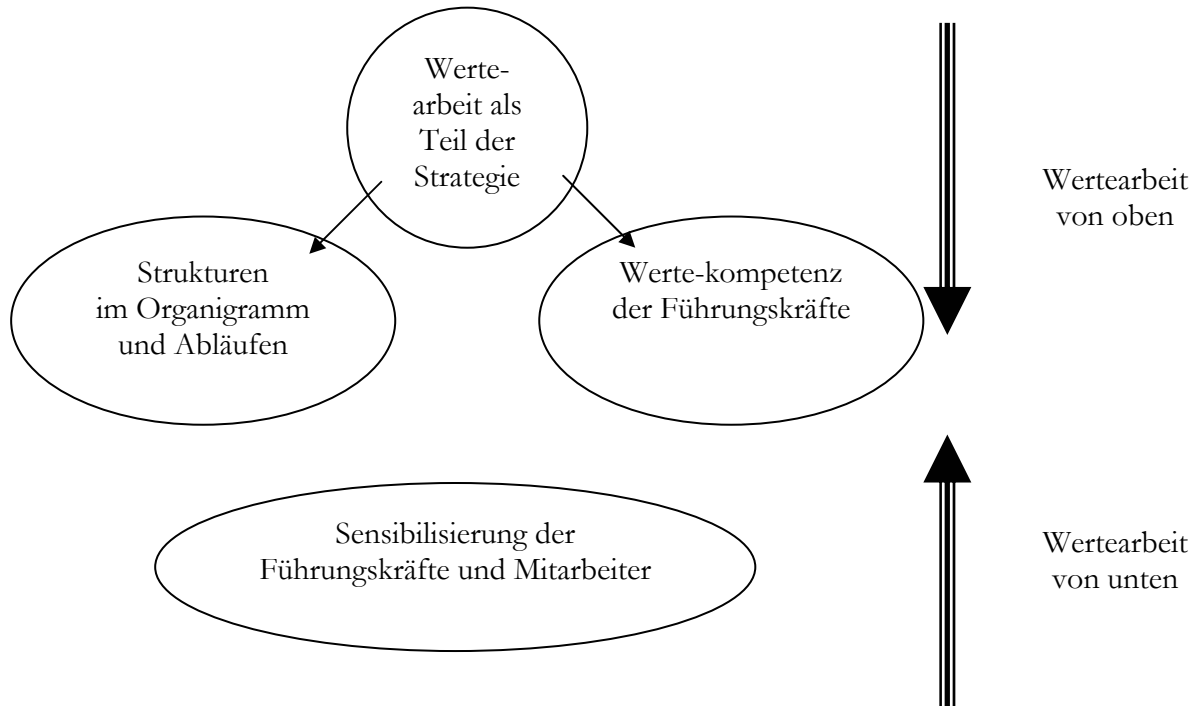
Autor: Mag. Rainer Kinast

erschienen: Juni 2006

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

Zusammenfassung: Elemente erfolgreicher Wertearbeit

Definition der Werte durch den Eigentümer



Was kostet „Medizin mit Seele“?

Wertemanagement von oben, Sensibilisierungsprogramme für Mitarbeiter und konkrete Werte-Projekte sind konkreter Gewinn für die Patienten und für deren Heilungsprozesse. Viele Mittel und Wege dazu kosten weniger Geld als angenommen. Zur Erläuterung:

Z.B. Wenn Führungskräfte-Schulungen ohnehin durchgeführt werden, erhalten sie mit dem Weg der Werte einen zusätzlichen inhaltlichen Schwerpunkt.

Z.B. Werte erhalten bei der Entwicklung von Standardabläufen, die auch ohne Wertearbeit definiert werden, eine besondere Aufmerksamkeit.

Z.B. Projekte zur Qualitätsverbesserung werden auch aus anderen Anlässen und Hintergründen initiiert. Sie erhalten durch die Wertearbeit eine zusätzliche Zielsetzung.

Medizin mit Seele

Autor: Mag. Rainer Kinast
 erschienen: Juni 2006

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

Trotzdem: Ohne Investitionen werden wir keine „Medizin mit Seele“ erreichen! Umso wichtiger sind deshalb zwei Faktoren:

- Wirtschaftliche Effizienz im Gesundheitswesen, um mit den gewonnenen Ressourcen in die Wertearbeit zu investieren. (Somit wird die oft verbreitete Sichtweise umgedreht: Die Wirtschaftlichkeit verhindert nicht die menschlichen Werte, sondern schafft Ressourcen für Arbeit an den Werten.)
- Sauberes Management in der Wertearbeit. Das bedeutet klare Definitionen und begrenzte Räume der Werte.

Die öffentliche Diskussion über „Medizin mit Seele“ entfachen

Die Vinzenz Gruppe will einen Anstoß geben für einen grundsätzlichen Dialog zur Zukunft des Gesundheitswesens. „Es geht um die gesellschaftliche Verantwortung von uns allen. Werte gehen uns alle an. Management heißt in der Medizin mit Seele: Die Mittel freimachen für den besten Dienst am Menschen,“ betont Dr. Krauter, Geschäftsführer am Krankenhaus der Barmherzigen Schwestern in Linz.

So hoffen wir, dass alle Verantwortlichen in einen Diskussionsprozess eintreten, damit eine „Medizin mit Seele“ eine breite Basis in unserer Gesellschaft erhält.

Mag. Rainer Kinast, geb. 1953 (Autor)

Leiter des Zentralbereiches Wertemanagement in der Vinzenz Gruppe
Seniorberater bei Homacon Krankenhausberatung GmbH

Dr. Michael Heinisch, geb. 1967

Geschäftsführer der Vinzenz Gruppe
Vinzenz Gruppe: www.vinzenzgruppe.at

Medizin mit Seele

Autor: Mag. Rainer Kinast

erschienen: Juni 2006

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

Über den Autor:**Mag. Rainer Kinast**

geb. 1953 in Wien

Derzeitige berufliche Tätigkeiten:

- Leiter des Zentralbereiches Wertemanagement in der Vinzenz Gruppe (www.vinzenzgruppe.at) und
- Berater der Homacon Krankenhausberatung GmbH:
 - Wertearbeit und Kulturarbeit im Gesundheitsbereich
 - Organisationsentwicklung, Teamentwicklung,
 - Führungskräfte-Entwicklung (Coaching, Training, Lehrgänge),
 - Führungsethik und Führungspersönlichkeit
 - Moderation von Klausuren,

Sonstige berufliche Tätigkeiten und Erfahrungen:

- Seit 1992: Referent und Projektbegleiter der Akademie für Sozialmanagement, im Kardinal König Haus, Wien
- Seit 1995: Psychotherapeut in freier Praxis (Existenzanalyse)
- 2002 – 2005: Geschäftsführung der St. Vinzenz Alten- und Pflegeheime BetriebsGmbH
- 1992 – 2005: Freiberufliche Beratung, Trainer und Coach von Führungskräften.
- 1979 – 1990: Seelsorger der Erzdiözese Wien

Grundausbildungen:

- Kath. Theologie (Universität Wien)
- Wirtschafts-College (1990 – 1992),
- Psychotherapie (Existenzanalyse und Logotherapie)

Kontakt:

Tel.: 01-599 88 3007

handy: 0664-39 66 914

rainer.kinast@vinzenzgruppe.at

Medizin mit Seele

Autor: Mag. Rainer Kinast

erschienen: Juni 2006

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