

Von den Patienten lernen!

Ein Projekt im Auftrag der NÖ PPA

Konzeption & Leitung: Maria Pruckner

2001-06-06

„Während
medizinische und pflegerische
Fachleute
vor allem am besten
wissen können,
was einem Patienten
helfen könnte,
können vor allem Patienten
am besten wissen,
was ihnen tatsächlich hilft
und wie gut.

Dieses Wissensverhältnis in den
Patienten-Helfer-Beziehungen
nicht zu nützen, wäre nicht
professionell.

Und Unprofessionelles ist für
Patienten sehr unverträglich.
Daher sollte man dringend darauf
verzichten!“

Maria Pruckner
Projektleiterin



In der Sitzung
der NÖ Landesregierung
vom 20.02.2001
und in der Landtagssitzung vom
28.6.2001 wurde die
Patientencharta beschlossen.

Für eine nachhaltige
Sicherung einer qualitätsvollen
Gesundheitsversorgung
wurde außerdem der Realisierung dieses
Projekt es zugestimmt.

Damit sind
alle Voraussetzungen geschaffen,
unsere Patienten tatsächlich
in den
Mittelpunkt der Krankenanstalten
stellen zu können.

Dr. Gerald Bachinger
NÖ Patientenanwalt

Von den Patienten lernen!

Ein Projekt im Auftrag der NÖ PPA
Konzeption & Leitung: mariapruckner@pgv.at
2001-06-06

Anlass des Projektes

Seit Frühjahr 2001 wurden in Niederösterreich sehr wichtige und nachhaltige Schritte für die Wahrung der Rechte des Menschen als Patient gesetzt:

- Die Verpflichtung des Landes NÖ zur **Patientencharta**,
- die **Patientenverfügung** und
- der **Patientenentschädigungsfond** für Härtefälle.

Ziele

Die Würde und die Bedürfnisse des Menschen als Patient haben dabei zentralen Stellenwert. Dem Ziel des NÖ Leitbildes, Niederösterreich auch als eine „Insel der Menschlichkeit“ zu gestalten, soll mit diesem Projekt um einen weiteren Schritt näher gerückt werden. Wir setzen unsere Möglichkeiten daher ein, um

- das Vertrauen in das NÖ Gesundheitssystem und in ihre Therapeuten noch mehr zu stärken.
- die Bedürfnisse und Erlebnisweise von Patienten besser und schneller zu verstehen.
- besseres und rascheres Verstehen zwischen den Menschen im Gesundheitssystem zu unterstützen.
- Fehlern und vermeidbaren Belastungen im Gesundheitssystem vorzubeugen.

Dauer

03/2001 bis 03/2003

Von den Patienten lernen!

Ein Projekt im Auftrag der NÖ PPA
Konzeption & Leitung: mariapruckner@pgv.at
2001-06-06

Konzeption und Projektmanagement

Maria Pruckner, die Leiterin dieses Projekts, ist ausgebildete, sehr erfahrene Diplomkrankenschwester, und seit 1976 im und für das Gesundheitswesen aktiv. Seit 1992 ist sie ausschließlich in Fragen der Organisation und des Managements im Gesundheitssystem als Beraterin tätig.

Ihre konsequente Orientierung an der tatsächlichen Praxis brachte sie bereits 1976 mit der kybernetischen Denkweise in Berührung. Seither arbeitet die Pionierin mit den Prinzipien dieses Ansatzes an nachhaltigen, daher patientenzentrierten Lösungen der Qualitäts- und Effizienzfragen im Gesundheitswesen.

Die Entwicklung ihrer eigenständigen und praxisgerechten Lösungen entstanden unter anderem im langjährigen intensiven Austausch mit den beiden ersten Patientenanwälten, Univ.-Prof. Dr. Viktor Pickl (Wien) und Dr. Richard Wandl (NÖ).

1999 erschien ihr vielbeachtetes Buch „HILFE/KRANKENHAUS – Chancen erkennen, Krisen bewältigen“ im Döckerverlag, Wien.

Im praxisorientierten Projekt „Gesundheit in Sicherheit“, das sie im Auftrag der NÖ Landesakademie durchführt (1999/2001), konnte sie innerhalb kürzester Zeit die Probleme von Patienten sowie von ihren medizinischen und pflegerischen Helfern als strukturbedingt nachweisen.

Der Patient ist für sie die wichtigste Informationsquelle für richtige Entscheidungen und gute Qualität. Ihr konsequenter nächster Schritt war daher das Projekt „Von den Patienten lernen“ im Auftrag der NÖ PPA.



Maria Pruckner
Projektleiterin

Maria Pruckner ist Schülerin des legendären Kybernetikers und Philosophen Heinz von Foerster.

Wenn sie nicht gerade für NÖ aktiv ist, arbeitet sie im und für das Management Zentrum St. Gallen mit dem führenden Managementdenker im deutschsprachigen Raum - Prof. Dr. Fredmund Malik - und mit seinen Partnern an der anwendergerechten Vermittlung des sehr neuartigen, hochwirksamen Managementansatzes, der vollkommen der Praxis verpflichtet ist.

Privat ist sie leidenschaftliche Mutter ihrer 12-jährigen Tochter Esther.

Von den Patienten lernen!

Ein Projekt im Auftrag der NÖ PPA
Konzeption & Leitung: mariapruckner@pgv.at
2001-06-06

Was uns beschäftigt, und wie wir in diesem Projekt warum arbeiten

Es kann besonders bei der echten Hilfe für Patienten nicht darum gehen, was üblich ist, sondern darum, was tatsächlich und sicher hilft. Die Ergebnisse sind entscheidend, nicht die Absichten, wenn sie auch noch so gut gemeint sind. Daher ist diese Projektdarstellung, anders als üblich, ganzheitlich und in den entscheidenden Zusammenhängen dargestellt.

Wie erleben Patienten ihre Situation, von fremder Hilfe abhängig zu sein?

Die meisten Patienten haben für die schwierige Aufgabe ihrer Ärzte, Schwestern und dem weiteren Fachpersonal im Krankenhaus größtes Verständnis und Bewunderung. Besonders für Fehler in medizinischen Behandlungen haben die meisten davon Betroffenen erstaunlich große Nachsicht. Aber seelische Verletzungen, Ignoranz und/bzw. das Ausbleiben einer Entschuldigung durch ihre Helfer verzeihen nur die wenigsten Patienten.

Im wesentlichen achten fast alle Erkrankten während ihrer medizinischen und pflegerischen Behandlung gleichzeitig auf zwei Ebenen:

- **Einerseits verfolgen sie, wie gut und wie rasch ihre Heilung verläuft.**

Von den Patienten lernen!

Ein Projekt im Auftrag der NÖ PPA
Konzeption & Leitung: mariapruckner@pgv.at
2001-06-06

- Andererseits beurteilen sie, wie mit ihnen zwischenmenschlich umgegangen wird.

Die meisten Patienten sind vor allem mit Beziehungsfragen beschäftigt!

Erkrankte, die von der Hilfe anderer maßgeblich abhängig sind, reflektieren sehr sensibel, wie sie von ihren Helfern mit ihren Bedürfnissen wahrgenommen werden. Es beschäftigt sie, wie sie sich in den verschiedenen Situationen gefühlt haben, und wie sie dabei von ihren Ärzten und Pflegenden verstanden wurden.

Sehr deutlich kann beobachtet werden, dass die meisten Patienten die Art, wie mit ihnen zwischenmenschlich umgegangen wird, für den Erfolg ihrer Behandlung verantwortlich machen!

Viel seltener erzählen sie zum Beispiel, wie gut ein Arzt operiert hat. Sie gehen davon aus, dass ihre Helfer über das notwendige Fachwissen und -können verfügen. Wie könnten sie andernfalls auch vertrauen? Es muss für Erkrankte, die von fachlicher Hilfe abhängig sind, selbstverständlich sein, dies voraussetzen zu können!

Die meisten Patienten wollen ihre Situation verstehen können!

Für die meisten Patienten und ihre Bezugspersonen hat es viel mehr Gewicht, wie verständnisvoll ein Arzt oder eine Schwester war, wie gut ihnen erklärt werden konnte, wie gut ihnen Helfer zugehört und Zuspruch gegeben haben. Davon erzählen ehemalige Patienten noch nach Jahren.

Die Namen jener Helfer, denen Patienten sehr dankbar sind, können fast alle auch nach langer Zeit sofort richtig nennen. Die Namen jener, von denen sie sich unverstanden und/oder verletzt fühlten, haben die betroffenen Patienten oft niemals erfahren oder vergessen.

Von den Patienten lernen!

Ein Projekt im Auftrag der NÖ PPA
Konzeption & Leitung: mariapruckner@pgv.at
2001-06-06

Was hemmt und was fördert das Vertrauen der Patienten und ihrer Helfer?

Die Menschen in den Gesundheitseinrichtungen müssen einander vertrauen: Die Patienten ihren Helfern, die Helfer ihren Patienten, die Helfer einander im Team, die Innenstehenden der Heil- und Pflegeeinrichtungen den Außenstehenden und umgekehrt. Nur dann können sie zu den richtigen Erkenntnissen, Entscheidungen, Maßnahmen und Ergebnissen kommen.

Komplexität und ungeeignete Strukturen hemmen Vertrauen

Der große Vorteil unserer heutigen Zeit liegt darin, dass uns mittlerweile nahezu unendliche Möglichkeiten zur Verfügung stehen, Kranken zu helfen. Diese hervorragenden Chancen erfordern aber ungeheuer komplexe Organisationen, wie es zum Beispiel Krankenhäuser sind. Es ist in ihnen enormer Aufwand notwendig, um die mögliche Hilfe auch tatsächlich bieten zu können. Damit geht ein großer Nachteil einher: Jedes Ergebnis entsteht aus dem Zusammenwirken einer Vielzahl von Personen mit unterschiedlichster Fachausbildung, Erfahrung und Beobachtung. Das Handeln der Mitarbeiter entspringt daher einer großen Vielfalt verschiedener, manchmal auch gegensätzlicher Sichtweisen. Die verschiedenen Fachsprachen der Berufe im Krankenhaus sind außerhalb des jeweiligen Fachbereiches Kollegen in anderen Disziplinen nicht mehr ausreichend verständlich. Allein daraus ergibt sich schon gigantische Komplexität eines Spitals, vor allem aber auch die entscheidende Vertrauensfrage. Fachleute eines multidisziplinären Helferteams müssen fachfremden Kollegen vertrauen können, weil die Richtigkeit deren Aussagen von ihnen nicht bzw. nicht vollständig überprüft werden kann.

Die unterschiedlichen Spezialisierungen entstehen, weil das erforderliche Gesamtwissen und -

Von den Patienten lernen!

Ein Projekt im Auftrag der NÖ PPA
Konzeption & Leitung: mariapruckner@pgv.at
2001-06-06

können durch Einzelpersonen nicht mehr zu erreichen, aber notwendig für die Patienten ist. Mit anderen Worten ist die Komplexität nicht das Problem, sondern das enorme Potential, das richtig eingesetzt und ausgeschöpft werden muss. Die gute Führung eines Krankenhauses verlangt daher ein umfassendes Verständnis seines Zweckes und aller Vorgänge in ihnen, das aber ebenfalls nicht mehr durch Einzelpersonen aufgebracht werden kann. Das bedeutet, auch Vorgesetzte sind darauf angewiesen, ihrem Personal fachlich und menschlich vertrauen zu können. Allein die komplexen Vorgänge der vielen Maßnahmen durch viele Personen gleichzeitig und an vielen verschiedenen Orten für einen einzigen Patienten sind auf herkömmliche Weise - durch direktes Beobachten und Prüfen der Richtigkeit - von Vorgesetzten nicht mehr kontrollierbar.

Auch Laien, wie es die meisten Patienten und ihre Angehörigen sind, ist es praktisch unmöglich, zu beurteilen, was fachlich als richtig und was als falsch beurteilt werden muss. Sie müssen dem Fachwissen ihrer Helfer „blind“ vertrauen, das heißt, ohne es wissen zu können. Was sie aber immer wissen können, wenn es sich auch mehr um ein Fühlen handelt, ist, ob sie sich von ihren Helfern in ihrer Situation richtig erkannt, verstanden und unterstützt sehen können.

Komplexität verlangt klare und konsequente Orientierung am Zweck des Krankenhauses

Die notwendige Kooperation von Fachleuten aus den verschiedensten medizinischen und pflegerischen Disziplinen verlangt daher primär die Klarheit über den gemeinsamen Zweck der Zusammenarbeit, dessen konsequentes Verfolgen und äußerst hohe Sorgfältigkeit in der Kommunikation. Und dieser Zweck kann nur sein, dass Patienten auf bestem Weg geholfen wird. Damit stellt sich die Frage, wer entscheiden kann, was der beste Weg ist und wer beurteilen kann wie gut das Ergebnis einer Hilfe für Patienten ist.

Von den Patienten lernen!

Ein Projekt im Auftrag der NÖ PPA
Konzeption & Leitung: mariapruckner@pgv.at
2001-06-06

An dieser Stelle einer systematischen Überlegung fällt beinahe jedes Mal ein Spruch aus dem Volksmund: „Operation gelungen - Patient tot!“ In diesem „Witz“ steckt dramatischer Ernst, der durch das Fehlen eines einzigen Wortes/Gedanken deutlich wird, dem Wort „aber“. Jeder weiß sofort, was damit gesagt werden soll. „Operation gelungen - Patient tot!“ soll bedeuten, dass zwar medizinisch-fachlich korrekt gearbeitet wurde, dass aber die Arbeit dem Patienten nicht geholfen, sondern geschadet, bzw. ihn umgebracht hat. Mit anderen Worten können die Fachleute zufrieden mit sich sein, der verstorbene Patient kann **aber** nur noch tot sein, und seine Hinterbliebenen können **aber** nur noch um ihn trauern. „Operation gelungen - Patient tot“ kann noch anders interpretiert werden: Der Patient ist durch eine richtige Operation getötet worden. Damit stellt sich aus humanitärer Sicht die Frage: Wo ist in diesem Satz die menschliche Betroffenheit? Nicht von ungefähr fallen im Rahmen des Gesundheitssystems schon lange kritische Bemerkungen über den Zynismus, die Ignoranz und die Kälte eines Denkens gegenüber menschlichem Leid, gegenüber abhängigen Menschen, die Hilfe suchen. Diese Art der Menschenführung hat die Kriegsgeneration in ihrer Schulzeit und in allen anderen Rahmen sozialen Lebens erfahren. Damit drängt sich die Frage auf, wie weit sie dadurch so nachhaltig geprägt wurde, dass ein solches Denken in unseren heutigen Strukturen noch immer subtilst fortwirkt. Der größte Teil unserer Gesellschaft reagiert heute sensibel auf menschliche Kälte und bemüht sich um eine verständnisvolles Mit- und Füreinander. Aber oft wird versäumt, alteingeführte Formulierungen einer neuen und besseren Haltung anzupassen. Führt man das Wort „aber“ in diese Volksweisheit ein – „Operation gelungen – **aber** Patient tot“ – ergeben sich weder Fragen über menschliche Betroffenheit, noch solche über die Qualität einer Medizin. „Aber“ sagt eindeutig und klar: Wir haben keinen Anlass, mit dem Ergebnis zufrieden zu sein – unsere Maßnahme hat den beabsichtigten Zweck nicht erfüllt.

Von den Patienten lernen!

Ein Projekt im Auftrag der NÖ PPA
Konzeption & Leitung: mariapruckner@pgv.at
2001-06-06

Daher müssen der Zweck eines Krankenhauses und die Beurteilung **des einzelnen Patienten** der Arbeit mit ihm, an ihm und dessen Ergebnis aus humanitärer Sicht die einzigen zulässigen Kriterien sein, die bestimmen, woran sich die Gestaltung und Führung eines Krankenhauses zu orientieren hat, und wie die Arbeit in ihm aussehen muss.

Selbstkontrolle ist die wichtigste Kontrolle!

Genau diese Kriterien und keine anderen sind es, die es **jedem** in einem Helferberuf Aktiven ermöglichen, die Qualität seiner Leistungen selbst zu kontrollieren. Er braucht auf jeden Fall klare und eindeutige Orientierung über den Zweck seiner Aufgabe, über die Erwartungen seiner Patienten und über jene seines Dienstgebers an ihn, und er braucht eine absolut konsequente Haltung seiner Vorgesetzten. Diese Haltung kann nur durch die Zweckbestimmung eines Krankenhauses bestimmt sein, und die muss lauten: Erkrankte heilen, ihnen helfen, wieder selbständig leben zu können bzw. ihr Leiden zu mildern, soweit dies möglich ist.

Patienten haben zwar nicht die selben Möglichkeiten wie die Vorgesetzten in Gesundheitseinrichtungen, Autorität auszuüben, aber: Jeder Patient muss für jede medizinische oder pflegerische Fachkraft in jeder hierarchischen Position maßgebliche Ansprechperson für die Orientierung in jeder einzelnen Handlung für diesen Patienten sein! Daher gibt es drei grundsätzliche Fragen zur Selbstkontrolle, die jeder in einem Helferberuf permanent jedem Patienten gegenüber stellen muss:

1. Wer und was berechtigen mich, mit diesem Patienten auf meine Art und Weise fachlich und menschlich umzugehen?

Es ist jeweils der Patient im Einzelfall, der einem Helfer diese Berechtigung gibt. Wesentlich ist

Von den Patienten lernen!

Ein Projekt im Auftrag der NÖ PPA
Konzeption & Leitung: mariapruckner@pgv.at
2001-06-06

dabei, ob er dies zwangsläufig tut, weil er keine andere Alternative hat, oder weil er aus Angst und Abhängigkeit stillschweigend hinnimmt, wie mit ihm umgegangen wird.

Eine fachliche Berechtigung kann hingegen nur durch permanente, intensive sowie fachlich seriöse Fort- und Weiterbildung, als auch durch die Begleitung erfahrener Experten entstehen.

2. Welche Alternative würde der Patient zu mir wählen, wenn er sie hätte?

Mit dem Ausmaß und der Schwere einer Erkrankung sinken die prinzipiellen Wahlmöglichkeiten eines Patienten bis häufig hin zu Null. Aber in sehr vielen Einzelsituationen haben Patienten sehr wohl eine Wahl: Sie können zum Beispiel wählen, wem von ihren Helfern sie welche Informationen geben, welche von ihren Helfern sie um etwas bitten und welche nicht. Ärzte und Schwestern hören nicht, was Patienten in ihrer Abwesenheit sagen. Aber Aussagen von Patienten oder Angehörigen wie zum Beispiel: „Bevor ich den/die noch einmal um etwas bitte, komme ich lieber um!“ oder „Ich warte lieber, bis Dr. N. wieder Dienst hat, bevor ich etwas sage!“, gehören zu regelmäßig auftretenden Bemerkungen in Krankenzimmern, wenn kein Krankenhausbediensteter im Raum ist.

Die Entscheidung eines Patienten, wem der Patient Informationen gibt, wie er und welche er gibt und wen er um etwas bittet, ist in der Regel vom Grad seines Vertrauens zum jeweiligen Helfer abhängig. Die mit Sicherheit richtige Antwort auf diese Kontrollfrage kennt daher nur der jeweilige Patient.

3. Was kann ich für diesen Patienten tun, damit ich dessen beste Wahl bin?

Auch das ist eine Frage, die nur der Patient beantworten kann. Sie sollte ihm daher, wenn es sein Gesundheitszustand ermöglicht, sie zu beantworten, vor jedem Schritt gestellt werden. Auch hier werden seine Antworten im Regelfall desto konkreter und authentischer sein, je

Von den Patienten lernen!

Ein Projekt im Auftrag der NÖ PPA

Konzeption & Leitung: mariapruckner@pgv.at

2001-06-06

größer sein Vertrauen zum jeweiligen Helfer ist, und je mehr er sich von diesem in den eigenen Anliegen angenommen fühlt. Jeder, der Kranke beruflich betreut, kennt die Aussage so manches Patienten, so mancher Patientin: „Sie sind mir der/die Allerliebste“. Und kaum jemand in einem Gesundheitsberuf hat nicht die Erfahrung gemacht, dass er zuerst angenehm berührt davon war, dass er aber später enttäuscht feststellen musste, dass diese Kranken das zu jedem anderen Kollegen auch sagen. Helfen, um geliebt zu werden, ist eine sehr verfängliche Motivation. Patienten, die solche „Komplimente“ allen sagen, sagen sie aus Angst, um sich Vorteile zu schaffen oder aus ähnlichen Gründen, die letztlich immer bedeuten: „Ich bin vollkommen abhängig von dir. Liebe mich! Ich liebe dich dafür auch! Man kann dieses Verhalten nun psychologisieren und vom Zurückfallen in kindliche Verhaltensformen sprechen, von Regression. Infantilität zu diagnostizieren, macht es natürlich viel bequemer, mit solchen Patienten umzugehen, als sich dessen bewusst zu sein, dass sich der Patient aus einer lebensentscheidenden Abhängigkeitssituation so verhält. Über die Abhängigkeit eines anderen von sich selbst nachzudenken, ist wesentlich schwieriger und anstrengender, weil es notwendig macht, über sich selbst, über sich als Helfender nachzudenken, über sich, als jemand, der in der stärkeren Position gegenüber Schwächeren ist.

Häufig wird von Ärzten und Schwestern daher dagegen argumentiert, dass man den Patienten solche Fragen doch nicht dauernd stellen könne! Das wäre lächerlich und nicht notwendig! Es könnte lächerlich sein, wenn man diese Frage stereotyp formuliert und rein mechanisch stellt, ohne die entsprechende Haltung einzunehmen. Notwendig ist das Stellen dieser drei Fragen auf jeden Fall, und wesentlich ist die Einstellung hinter dieser Frage! Patienten kommt es bestimmt nicht lächerlich und unnötig vor, wenn sie von ihren Ärzten oder Schwestern vor einer Maßnahme zum Beispiel gefragt werden: „Herr X, wir sollten jetzt diese Untersuchung

Von den Patienten lernen!

Ein Projekt im Auftrag der NÖ PPA
Konzeption & Leitung: mariapruckner@pgv.at
2001-06-06

machen. Wie sollten wir beide Ihrer Vorstellung nach vorgehen, dass Sie sich freuen können, wenn ich nach dieser Untersuchung wieder mit Ihnen zu tun haben werde?“ Von medizinisch oder pflegerisch Ausgebildeten kann das hierzu erforderliche sprachliche und kommunikative Geschick erwartet werden. Die Wahl der Worte muss für jeden Patienten an seine individuelle Situation und an seine Persönlichkeit angepasst werden. Dann fühlen sich Patienten in der Regel in ihren Anliegen verstanden.

Sich in seinen Anliegen angenommen fühlen, muss nicht bedeuten, dass dieses Anliegen dann auch auf alle Fälle erfüllt werden muss. Das ist oftmals gar nicht möglich! Von manchen Anliegen wäre es sogar sehr ungünstig für den Patienten, wenn sie unbedacht und in falsch verstandener Dienstbeflissenheit erfüllt werden würden! Es bedeutet, dass ein Patient den Eindruck gewinnen kann, dass seine Bedürfnisse und Wünsche nicht ignoriert, abgelehnt, belächelt, kritisiert oder gar verachtet, sondern richtig verstanden, akzeptiert, respektiert und behandelt werden. Es gibt kaum einen Patienten, der den Sinn einer Regel, Verordnung oder Empfehlung nicht verstehen möchte. Meistens genügt es, Patienten einen Sinn verständlich zu machen, um seine Mitarbeit zu erreichen und genau das wird oft verabsäumt.

Die enorme Bedeutung der Patientenrechte

Die Patientenrechte unterstützen Vertrauen

Die Rechte des Patienten müssen aus all diesen Gründen das zentrale Gestaltungs- und Führungsinstrument eines Krankenhauses sein! Sie verschaffen dem Patienten und seinen Angehörigen die erforderliche formale Position in der **notwendigen** Zusammenarbeit mit ihren Helfern. Die Patientenrechte geben Patienten eine sehr ähnliche Position wie sie

Von den Patienten lernen!

Ein Projekt im Auftrag der NÖ PPA

Konzeption & Leitung: mariapruckner@pgv.at

2001-06-06

Vorgesetzte oder maßgebliche Fachexperten im Krankenhaus haben.

Die gesetzliche Garantie seines Selbstbestimmungsrechts und die damit verbundenen weiteren Rechte, Möglichkeiten und notwendigen Grenzen aus nur noch fachlich zu entscheidenden Sicherheitsgründen, heben den Patienten in eine Expertenposition: Er ist der Experte für sein Empfinden, sein Erleben und seine Bedürfnisse. Das sind die entscheidenden Merkmale der Qualität, und das sind die entscheidenden Phänomene, die beobachtet und berücksichtigt werden müssen. Die Vorgesetztenposition des Patienten entsteht dadurch, dass die Patientenrechte es dem Patienten überlassen, für jede Einzelsituation die endgültige Entscheidung zu treffen, was mit ihm geschehen soll und was nicht. Die Patientenverfügung erlaubt es Patienten, seine Entscheidungen auch für jene Situationen im Vorhinein zu treffen, in denen sie aus später folgenden gesundheitlichen Gründen nicht mehr in der Lage sein könnten, sich mitzuteilen. Das ist vergleichbar mit jener Situation, wenn Vorgesetzte auf Urlaub gehen und ihren Vertretern für bestimmte Situationen Aufträge geben, wie sie in ihrer Abwesenheit zu entscheiden haben. Vertreter von Vorgesetzten sind verpflichtet, Entscheidungen immer im Sinne des Vorgesetzten zu treffen. Genauso verpflichtet die Patientenverfügung Ärzte und Pflegenden, den Willen eines Patienten auch dann zu erfüllen, wenn dieser sich nicht mehr verständigen kann – so, wie er es in seiner Patientenverfügung festgelegt hat. Die Patientenrechte stellen sicher, dass die Abhängigkeit eines Patienten von Hilfe nur eine Frage von Expertenwissen sein darf, das von seinen Helfern richtig und in seinem Sinne eingesetzt werden muss, aber niemals eine Frage von Macht oder davon, welche Arbeit ein Helfer lieber oder weniger gerne tut. Die Rechte des Patienten stellen klar, dass Falsches, Unrechtes und Unwürdiges besonders in Gesundheitseinrichtungen keinen Platz haben dürfen! Damit kann zwar noch nicht völlig verhindert werden, dass solches trotzdem

Von den Patienten lernen!

Ein Projekt im Auftrag der NÖ PPA

Konzeption & Leitung: mariapruckner@pgv.at

2001-06-06

passiert, aber es kann durch sie regelwidrigem Verhalten nachhaltig begegnet werden.

Nur konsequentes Eingreifen bei falschem oder unangebrachtem Verhalten und nur das Setzen geeigneter Gegenmaßnahmen ermöglicht es, Sicherheit für alle zu erreichen. Der Gedanke, dass jeder unzufriedene Patient irgendwann aus dem Spital verschwindet, und damit auch ein Problem mit einem Mitarbeiter, ist grundfalsch und gefährlich! In einem guten Management eines Spitals muss immer davon ausgegangen werden, dass das oberste Ziel das Vertrauen der Patienten ist. Hält man sich strikt daran, ergibt sich in so mancher Situation logisch, dass es besser ist, einen bestimmten Mitarbeiter zu entlassen, als einen bestimmten Patienten! Tut man dies nicht, obwohl es notwendig ist, werden dadurch vor allem die besten Mitarbeiter demotiviert! Es kommt zum Orientierungs- und Sinnverlust für all diejenigen, die täglich ihr Ganzes für Patienten geben, und das ist bei weitem die Mehrheit der Mitarbeiter!!! Es lässt aber auch all diejenigen, denen die notwendige Einstellung (noch) fehlt, in einer falschen Sicherheit wiegen. Spätestens, wenn ihre Patienten ihre Rechte durchsetzen, müssen solche Mitarbeiter erkennen, dass sie vor einem sehr großen Problem stehen, für das sie verantwortlich sind, verantwortlich gemacht und zur Verantwortung gezogen werden müssen.

Die Patientenrechte gehen sehr genau und sehr klug auf die Situation, Erwartungen und Bedürfnisse des Patienten ein, und ebenso sorgfältig auf die fachlichen Aspekte ihrer Behandlung und Pflege und die notwendigen Rahmenbedingungen ihrer Helfer. Auch sie brauchen einen sicheren Rahmen für ihre Arbeit, die naturgemäß für den Patienten und sie selber mit kleineren, größeren, manchmal enormen Risiken verbunden ist. Die Patientenrechte regeln daher sehr bedacht, wie Helfer und Patienten miteinander umgehen müssen, um Sicherheit auf beiden Seiten und effektive Hilfe für die Patienten zu erreichen.

Nur die wiederholte Erfahrung, Menschen helfen zu können, gibt den Menschen in den

Von den Patienten lernen!

Ein Projekt im Auftrag der NÖ PPA
Konzeption & Leitung: mariapruckner@pgv.at
2001-06-06

schweren Helferberufen auf Dauer die notwendige Kraft und Motivation, gute Arbeit zu machen und schwierige Situationen zu meistern, Sinn zu schaffen und zu erfahren. Die Patientenrechte sind dafür die Basis. Sie sind das Grundgerüst eines menschenfreundlichen, heilsamen, gesunden und lebensfähigen Krankenhauses! Sie unterstützen eine Organisation und Hilfestellung, die den Bedürfnissen aller Betroffenen und Beteiligten gerecht werden kann: denjenigen, die Hilfe suchen und denjenigen, die Hilfe leisten.

Diese Vorstellung einer menschengerechten Krankenhausorganisation ist immer dann verwirklicht, wenn jene Menschen, die einander vertrauen müssen, einander auch vertrauen können. Dazu tragen die Patientenrechte nachhaltig bei, und dazu soll dieses Projekt nachhaltig beitragen.

Schuldfragen sind nur sehr schwer zu klären

Wer immer mit den hochkomplizierten und hochsensiblen Vorgängen in einem Krankenhaus fachlich oder gesundheitlich konfrontiert ist, hat es im Grunde mit drei verschiedenen Naturen von Ereignissen und Zuständen zu tun.

1. Solchen, die von Menschen mit Absicht herbeigeführt wurden, unabhängig zu welchem Zweck.
2. Solchen, die zwar von Menschen ausgelöst wurden, aber ohne deren Absicht.
3. Solchen, die an der Natur des Menschen selbst liegen, die aber kein Mensch verhindern kann: Sterben, Tod, Gefühle, Bedürfnisse und Gedanken zu haben und dergleichen.

Für nicht alles davon gibt es eine wissenschaftliche und sichere Erklärung. Gesundheit, Krankheit, Geburt, Zwischenmenschliches und Tod sind von vielen nur schwer oder gar nicht beweisbaren Phänomenen geprägt und begleitet. Die Beweisführung bei manchen Behandlungsfehlern muss daher scheitern. Vertrauen zu schaffen, erfordert daher eine Haltung

Von den Patienten lernen!

Ein Projekt im Auftrag der NÖ PPA

Konzeption & Leitung: mariapruckner@pgv.at

2001-06-06

und ein Denken, das über das Beweisbare hinauszugehen vermag. Der Patientenentschädigungsfond für Härtefälle berücksichtigt zum Beispiel diesen Umstand. Er sorgt dafür, dass auch Patienten, bei denen eine Beweisführung nicht gelingen kann, die aber trotzdem Schaden erlitten und ihre oft schweren Folgen zu tragen haben, wenigstens finanziell Milderung verschafft werden kann.

Vertrauen erschaffen erfordert „Hochpräzisionsmanagement“

Gegenüber den Erscheinungen, die unter Punkt 3. angeführt wurden, kann man nur Maßnahmen setzen, die diese erträglich(er) machen. Jene Vorgänge und Beschaffenheiten unter Punkt 1. und 2. verlangen hingegen absolutes „Hochpräzisionsmanagement“ mit dafür geeigneten Mitteln, um effektiv und richtig zu handeln. Das Ergebnis jeder klinischen Operation hängt ja auch sehr maßgeblich davon ab, wie perfekt sie gemacht wird, und wie gut die Instrumente dafür sind. Niemand würde sich auf eine Bauchoperation, die mit einem Taschenmesser durchgeführt werden soll, mit Zuversicht einlassen. Aber eine vergleichbare Situation haben wir im derzeitigen Management von Gesundheitseinrichtungen, aber auch in den meisten anderen Unternehmen unserer Gesellschaft. Die bisher üblichen Sichtweisen und Methoden sind einfach nicht mehr geeignet, um die Komplexität in ihnen und in ihrer Umgebung in den Griff zu bekommen.

Neue und bessere Methoden nicht nur in der Medizin, sondern auch im Management!

Das Grundproblem heißt heute „Komplexität“ und nicht mehr, wie früher zum Beispiel „Weltwirtschaftskrise“, „Weltkrieg“ oder „Wiederaufbau“. Das wird zunehmend bewusst, aber Komplexität wird in der Regel noch mit „Kompliziertheit“ gleichgesetzt. Das ist, wenn richtig an die Aufgaben herangegangen wird, nicht der Fall. Im Rahmen einer Bauchoperation, die tausendfach täglich in allen Spitälern der Welt durchgeführt wird, entsteht in jedem der Fälle

Von den Patienten lernen!

Ein Projekt im Auftrag der NÖ PPA
Konzeption & Leitung: mariapruckner@pgv.at
2001-06-06

eine hochkomplexe Situation, die sich weit über die Krankenhausmauern hinaus- und wieder in sie hineinzieht: Krankenversicherungen, welche die Operation bezahlen und ihren Standard mitbestimmen, Industrie und Handel, welche die Werkzeuge, Medikamente und Mittel dafür liefern, besorgte Angehörige, die sich am Telefon über den Operationsverlauf erkundigen, Interessensvertretungen für Ärzte und Schwestern, welche mit Argusaugen darauf achten, dass diese von ihren Dienstgebern nicht ausgebeutet werden und vieles andere mehr steht mit dieser Operation im Zusammenhang, bewirkt diese Komplexität. Aber es bedeutet nicht, dass diese Operation deshalb kompliziert ist, vorausgesetzt das erforderliche Wissen und Können des dazu notwendigen Fachpersonals, die richtigen Instrumente, Mittel und Medikamente stehen in präzise bestimmter und kontrollierter Qualität zur Verfügung.

Der fächerübergreifende wissenschaftliche Hintergrund

In diesem Projekt kommen die zur Beherrschung komplexer Systeme geeigneten ganzheitlichen Denkmodelle, Managementinstrumente und Methodiken der Management-Kybernetik zum Einsatz. Zu verstehen, warum sie und wie sie funktionieren, erfordert jahrzehntelanges, intensives Studium sowie konsequente und daher harte Praxis mit ihnen. Sie anzuwenden, ist dagegen nicht so schwer. Aber sie machen sehr viel mehr Arbeit, als andere Lösungsansätze: Die Probleme müssen in möglichst sämtlichen Zusammenhängen und ihre Lösungen in möglichst all ihren denkbaren Aus-, Folge- und Nachwirkungen betrachtet werden, bevor man eine Entscheidung trifft. Dazu kann man gar nicht genug über das System „Krankenhaus“ und seine soziale Umgebung wissen und sich den Kopf darüber zerbrechen.

Wie das System von den Menschen innerhalb und außerhalb dieser Organisation, aus ihren unterschiedlichen Perspektiven und Positionen, gesehen und erlebt wird, muss ständig im Auge behalten werden.

Von den Patienten lernen!

Ein Projekt im Auftrag der NÖ PPA
Konzeption & Leitung: mariapruckner@pgv.at
2001-06-06

Wir betrachten den Patienten als wichtigsten Teil der Krankenhausorganisation

Äußerst bedeutend ist in diesem Managementansatz, dass die Patienten und ihre Bezugspersonen als die wichtigsten Teile der Krankenhausorganisation verstanden werden müssen, die am Ergebnis ihrer Behandlung mitwirken. Patienten müssen ja tatsächlich an ihrer Behandlung mitarbeiten, damit ihnen geholfen werden kann! Ebenso selbstverständlich ist es in der Management-Kybernetik, die soziale Umgebung eines Spitals im Zusammenhang mit ihm zu berücksichtigen. Kein anderes Unternehmen hat den enormen Vorteil eines Krankenhauses, seine aktuellen und zukünftigen „Kunden“ genau zu kennen. Vor allem Manager öffentlicher Spitäler können sehr genau sagen, wer ihre Patienten sind und sein werden: Die Menschen, die in ihrer Region auf die Welt kommen, leben, krank werden, wieder gesund werden oder auch sterben wollen!

Wir managen nach Naturgesetzen

Mit anderen Worten arbeiten wir in diesem Projekt mit einem Ansatz, der von der tatsächlichen Natur eines Krankenhauses ausgeht. Kybernetiker untersuchen jedes System danach, was alles in und durch dieses System warum und wie passieren kann. Sie fragen nach allen Zuständen und Ereignissen, die prinzipiell möglich/denkbar sind, und zwar unabhängig davon, ob sie beabsichtigt werden oder nicht, verhindert werden können oder nicht. Mit einer Waschmaschine etwa beabsichtigt man zwar, dass sie Wäsche in verschiedenen Programmen und Temperaturen wäscht, aber die Waschmaschine kann prinzipiell auch noch ganz andere Dinge tun: kaputt sein, Räume mit Wasser überschwemmen, etc. Lebewesen beabsichtigen in der Regel zwar, zu leben, aber sie können auch sterben. Eine Handelskette kann zwar beabsichtigen, Produkte zu den günstigsten Preisen anzubieten, aber sie kann auch in Konkurs gehen, oder Mitbewerber ruinieren. In einem Krankenhaus wird beabsichtigt, Kranken zu

Von den Patienten lernen!

Ein Projekt im Auftrag der NÖ PPA

Konzeption & Leitung: mariapruckner@pgv.at

2001-06-06

helfen und mit Mitarbeitern anständig umzugehen, aber in Zusammenhang damit kann einem Kranken auch geschadet werden, und ein Mitarbeiter gefährdet.

Diese Art zu überlegen geht jedem weiteren Schritt vorher, der im Management dem Erfüllen des Unternehmenszwecks, der Sicherheit, Stabilität, Flexibilität, der sinnvollen Anpassung und evolutionären Weiterentwicklung dient. Alle wirksamen Regelungen und Maßnahmen, die der Sicherheit und gesunden Lebensfähigkeit dienen, enthalten genau diese Überlegungen, ob man die Lehre der Kybernetik nun kennt oder nicht. Seien es der Sicherheitsgurt im Straßen- oder Luftverkehr, der dafür sorgt, dass durch eine Fahrt/einen Flug das Ziel sicher erreicht werden kann, oder oft lästig erscheinende Vorschriften und Regeln im Krankenhaus. Sie beugen in prinzipiell möglichen Stör-, Zwischen- oder Problemfällen und Schäden vor, bzw. dienen sie dazu, den Schaden so gering wie möglich zu halten.

Mögliche Fehler und Fehlentwicklungen sind immer ein Bestandteil kybernetischer Beobachtungen, wie ein System tatsächlich, unabhängig von den Absichten, funktioniert. Kybernetik ist – kurz gesagt - eine fächerübergreifende Wissenschaft, die erforscht, wie Steuerung und Regulierung in Systemen gleicher Natur vonstatten geht. Aus dieser Forschungsrichtung ging die Beschreibung von Naturgesetzen hervor, wie die Vorgänge in Maschinen, Lebewesen und Organisationen entstehen, ablaufen und organisiert sind.

Das erlaubt, alles Gemeinsame der vielen unterschiedlichen Fachrichtungen, Aufgaben und Menschen in der Organisation zu bestimmen und in den Vordergrund zu stellen. Alles, was allen und allem in der Organisation gemeinsam ist, ist die Basis der Gestaltung in diesem Managementdenken.

Von den Patienten lernen!

Ein Projekt im Auftrag der NÖ PPA
Konzeption & Leitung: mariapruckner@pgv.at
2001-06-06

Ein ganzheitliches, komplexes Organisationsmodell für ganze, komplexe Systeme

Diese Naturgesetze können auf alle Menschen, Fachrichtungen, Aufgabengebiete und Organisationen verlässlich angewendet werden. Sie erlauben es, individuelle Organisationssysteme zu entwickeln, die zum Beispiel für das System „Krankenhaus“ geeignet sind, dem Anspruch auf effektive Hilfe gerecht zu werden, und die helfen, den Zweck eines Krankenhauses und die Aufgaben in ihm zur Zufriedenheit aller zu erfüllen. Der Unterschied zu Lösungen, die auf bisher üblichem Weg entstehen, ist, dass sie alles berücksichtigen, alles umfassen und daher viel nachhaltiger wirksam sind.

Veraltetes Denken führt zu großen Problemen

Derzeit werden Krankenanstalten noch mit einem Organisationsdenken gestaltet, das erstens aus der Wirtschaft übernommen wurde, ohne zu fragen, was eine Krankenanstalt von Industrie-, Gewerbe- oder Handelsunternehmen unterscheidet, zweitens auch dort vor allem in größeren Unternehmen nicht mehr geeignet ist. Die Unterschiede zwischen der Wirtschaft und dem Gesundheits- und Sozialwesen liegen jedoch für jedermann klar auf der Hand: In der Wirtschaft werden Geschäfte gemacht und es wird dafür gesorgt, dass Firmen am Markt bestehen können. Im Gesundheits- und Sozialwesen soll Menschen, die von institutioneller Hilfe mehr oder weniger existentiell abhängig sind, geholfen werden, wieder gesund zu werden, ein selbständiges Leben zu führen, bzw., wenn die Zeit gekommen ist, in Würde zu sterben.

Betrachtet man diesen markanten Unterschied, erscheint es doch seltsam, in der Organisationsgestaltung von Heil- und Pflegeeinrichtungen die selben Modelle wie in der Wirtschaft zu verwenden. Bedenkt man zusätzlich historisch, dass vor allem die hierarchischen Organigramme zur Über- und Unterordnung Bediensteter ursprünglich vom Militär

Von den Patienten lernen!

Ein Projekt im Auftrag der NÖ PPA
Konzeption & Leitung: mariapruckner@pgv.at
2001-06-06

übernommen wurden, wird manche „Kriegsstimmung“ in derart gestalteten Einrichtungen verständlich. Man weiß heute: Die Struktur einer Organisation bestimmt maßgeblich das Verhalten (der Menschen) in der Organisation! Dass der Patient in solchen Strukturen nur allzu leicht als „gegenüberstehende Front“ empfunden und so mit ihm ungegangen werden kann, muss wohl als deutliche Einladung betrachtet werden, die Strukturen zu überdenken, der Aufgabe, den Menschen und dem Zweck gerecht zu verändern.

Während im veralteten Denken gesagt werden kann „Operation gelungen - Patient tot“, muss nach unserem heutigen gesellschaftlichen Entwicklungsstand gesagt werden „Operation gelungen, **aber** Patient tot!“

Die richtige Haltung ist, der Komplexität mit entsprechend großer Komplexität zu begegnen

Die Konsequenz dieser Haltung muss sein, dass Komplexität nicht wie üblich falsch vereinfacht wird, indem man die wirksamen Elemente auf ihren geringsten Teil reduziert, der dann so erscheint, als ob man ihn bearbeiten könnte, weil man die Zusammenhänge ignoriert. Kein Mensch würde glauben, dass eine Elf bestehend aus Volksschülern gegen die beste Fußballmannschaft der Welt gewinnen kann. Kein Mensch würde es wagen, gegen die beste Fußballmannschaft die nächstbeste antreten zu lassen, aber den Tormann nicht ins Spiel zu schicken, auf einen Stürmer oder Verteidiger zu verzichten. Jeder Mensch weiß, dass gegen eine starke Mannschaft nur eine ebenso starke Mannschaft die Chance hat, zu gewinnen. Das Verhältnis der Komplexität von Krankenhäusern zum Verhältnis der Mittel, mit denen sie heute noch gestaltet und geführt werden, ist aber eindeutig so, wie jenes „die beste Mannschaft der Welt“ gegen „eine viel zu schwache oder starke, aber unvollständige Gegnermannschaft“. Die Patientenrechte als absolut zentrales Instrument einzusetzen, bedeutet einen weitgehenden Kräfteausgleich, der aber erst dann tatsächlich vollkommen erreicht ist, wenn

Von den Patienten lernen!

Ein Projekt im Auftrag der NÖ PPA

Konzeption & Leitung: mariapruckner@pgv.at

2001-06-06

sie für alle innerhalb und außerhalb des Gesundheitssystems selbstverständlich und maßgeblich sind, und die Strukturen so gestaltet, dass sie konsequent umgesetzt werden können.

Im Zusammenhang damit treten häufig sozialromantische Träume von Harmonie unter den Menschen auf, von Geliebtwerden und von Anerkennung. Das ist eine Illusion. Besonders in einem Krankenhaus wird es nie paradiesische Zustände geben können. Der Anlass, solche einzurichten und zu führen, ist alles andere, als paradiesisch, im Gegenteil, es sind die ernstesten, tragischen und schweren Ereignisse des Lebens, die sie erforderlich machen. Aber der Traum von einer perfekten Organisation ist auch in jedem anderen Unternehmen unrealistisch. „Es gibt nur schlechtere und bessere Organisationen“¹.

Was erreicht werden muss und prinzipiell auch erreicht werden kann, ist das Vertrauen der Menschen durch eine umfassende und klug gestaltete Organisation, Zusammenarbeit und durch effektives Management. Dann lassen sich auch schwierige Phasen und Situationen erfolgreich bewältigen. Wahrhafte Liebe zeigt sich besonders in ernstesten Situationen, in denen Gefahr herrscht und ausgeschaltet werden muss, nicht selten durch engagierte Strenge. Diese Strenge wird von jenen, die eine Gefahr noch nicht erkannt haben, zuerst häufig als „Nichtliebe“ aufgefasst. Aber wenn sie später die Gefahr sehen und erkennen, dass sie beschützt wurden, wird ihnen die Liebe dahinter deutlicher, denn je. Auf die nötige Strenge aus einem falschen sozialen Verständnis, in dem Friedlichkeit und Konfliktfreiheit zu hoch bewertet werden, zu verzichten, führt zu Nachlässigkeit, Oberflächlichkeit oder gar Gleichgültigkeit.

¹ Prof. Dr. Fredmund Malik

Von den Patienten lernen!

Ein Projekt im Auftrag der NÖ PPA
Konzeption & Leitung: mariapruckner@pgv.at
2001-06-06

Praktische Umsetzung

Wir haben in diesem Projekt die Patientenrechte als zentrale Ausgangslage herangezogen, und alle unserer Überlegungen und Schritte nach kybernetischen Grundlagen gestaltet. Dazu wurden die in der Patientencharta zusammengefassten Patientenrechte der Natur menschlichem Denkens, Verhaltens und Lernens gemäß betrachtet, und unabhängig davon, wie sie im Originalgesetzestext aneinangereiht sind, gemäß der kybernetischen Naturgesetze systematisch geordnet und erklärt. Diese Form der Darstellung der Patientenrechte bildet eine klare und für jedermann plausible Ordnung davon, wie Patienten in die Organisation eines Krankenhauses integriert werden müssen². Dieses Integrieren bedeutet, dass der Patient eben nicht die „gegenüberliegende Front“ ist, sondern Teil der Organisation „Krankenhaus“. Es kann ja auch nur ein gemeinsamer „Kampf“ gegen einen misslichen Gesundheitszustand sein, um den es geht.

Es wird zwar in den Patientenrechten nicht in jeder Regelung explizit gesagt, aber implizit ist in jeder Vorgabe enthalten, dass die Hilfe für den Patienten mit ihm gemeinsam entwickelt und durchgeführt werden muss, und zwar in der Regel nach seinem Willen, und immer nach bestem fachlichen Wissen und menschlichem Gewissen. Daraus lässt sich logisch ableiten, welche Organisationsstrukturen dazu erforderlich sind.

Wir allen freuen uns zwar sehr darüber, dass die im Rahmen dieses Projektes publizierten Patientenrechte so großen Anklang gefunden haben, und bereits viel Klarheit und Erleichterung bewirken konnten, dass wir vor allem auf keinen einzigen Widerstand gestoßen sind. Aber ein Kybernetiker kann davon nicht überrascht sein, weil er sich strikt an der

² Wie diese Reihenfolge aussieht, zeigt die im Rahmen dieses Projektes verfasste Broschüre zur NÖ Patientencharta „Patientenrechte in Niederösterreich. Diese Broschüre kann unter www.patientenanwalt.com unter „Ihr Recht & Wissenswertes“ heruntergeladen oder in der NÖ Patienten-anwaltschaft bestellt werden.

Von den Patienten lernen!

Ein Projekt im Auftrag der NÖ PPA

Konzeption & Leitung: mariapruckner@pgv.at

2001-06-06

tatsächlichen Praxis und an der Natur des Menschen orientiert. Er weiß, wie etwas geordnet und organisiert werden muss, damit der Zweck einer Lösung erfüllt werden kann, und der Lösungsweg gute Ergebnisse bringt. Dieser Schritt war nicht kompliziert, wenn auch die Lehre der Kybernetik eine hochkomplizierte ist, die man sich nicht von heute auf morgen aneignen kann.

Die Ergebnisse zählen

Ein ebenso wichtiger Bestandteil dieses noch sehr unbekanntes Ansatzes ist bei der Vorgangsweise die konsequente Orientierung an den Ergebnissen, die eine Organisation erzielt. Der wichtigste Anhaltspunkt muss dabei zum Beispiel für ein Krankenhaus sein, wie dieses Spital als Organisation von den Menschen, die sich in ihm bewegen und von ihm abhängig sind, tatsächlich erlebt wird, und daran, wie sie die Vorgänge und Zustände in ihnen erleben.

Nur Lernen und Anpassung ermöglichen die Evolution zum Besseren

Besonders wichtig ist es dabei, die Sicht und Erfahrung ehemaliger, gegenwärtiger und zukünftiger Patienten so gut wie möglich zu kennen. Ärzte, Pflege- und med. Fachkräfte, die Leiter von Heil- und Pflegeeinrichtungen und die für öffentliche Gesundheitseinrichtungen politisch Verantwortlichen brauchen, um sicher die besten Ergebnisse zu erzielen

- rechtzeitig die richtigen Informationen über die Erfahrungen der Menschen in ihrer sozialen Umgebung mit der tatsächlichen Hilfe für Patienten, und darüber,
- wie ihre Vorstellungen von möglichen institutionellen Beistand sind.

Nur daraus können sie ableiten, wie sie Patienten am besten helfen können. Mit anderen Worten müssen alle, die für eine gute Krankenhausorganisation und für gute Ergebnisse haupt-

Von den Patienten lernen!

Ein Projekt im Auftrag der NÖ PPA
Konzeption & Leitung: mariapruckner@pgv.at
2001-06-06

und mitverantwortlich sind, permanent vor allem von jenen Menschen lernen, die gerade als Patienten geführt werden, aber auch von denjenigen, die Patienten werden könnten: Von den Menschen außerhalb ihrer Einrichtungen in ihrer Gesellschaft.

Ehemalige und gegenwärtige Patienten beeinflussen die Meinung der zukünftigen Erkrankten, die eine Behandlung in einer Gesundheitseinrichtung in Anspruch nehmen müssen. Daher darf ein systemgerechtes Management eines Krankenhauses nicht nur innerhalb seiner Mauern begrenzt sein, sondern es muss auch weit in seine soziale Umgebung hinausgehen.

Andererseits müssen andere Organisationen, die mit einem Spital als ihm übergeordnete Institutionen, als seine Lieferanten bzw. Dienstleistungserbringer oder als außerhalb der Spitäler für die Krankenversorgung zuständige Einrichtungen in Beziehung stehen, überlegen, was sie für optimale Rahmenbedingungen in einem Spital beitragen müssen, und umgekehrt.

Patientenanwaltschaft, ein sehr wertvoller Wissenspool

Das Wissen, wie Patienten ihre Gesundheitsversorgung erleben, kann nirgendwo besser gesammelt und aufgegriffen werden, als in der Patientenanwaltschaft. Aber auch die Fachkräfte des Gesundheitssystems wenden sich mit ihren Problemen und Anregungen an diese Stelle. Von hier aus können also schon jetzt und sollen daher jetzt Informationen gesammelt, Erkenntnisse entwickelt und an die Heil- und Pflegeeinrichtungen weitergegeben werden. Es muss also Aufgabe der Patientenanwaltschaft sein, Gesundheitseinrichtungen in deren Management zu unterstützen.

In diesem Projekt konzentrieren wir uns dabei vor allem auf den Gewinn von Erkenntnissen, wie vermeidbare Probleme und Fehler in der Hilfe für Patienten entstehen, und wie ihnen verlässlich vorgebeugt werden kann.

Von den Patienten lernen!

Ein Projekt im Auftrag der NÖ PPA
Konzeption & Leitung: mariapruckner@pgv.at
2001-06-06

Mangelhafte Kommunikation und notwendige Gegenmaßnahmen

Der tiefere Ursprung der meisten vermuteten und (!) tatsächlichen Behandlungsfehler liegt nahezu immer in einer mangelhaften Verständigung zwischen Patienten und ihren medizinischen bzw. pflegerischen Helfern, als auch innerhalb der Krankenhausteams selbst. Dieser unzureichende Informationsaustausch entsteht durch sehr viele, sehr bedeutende und sehr dicht zusammenhängende Faktoren, die man jedoch mit dem richtigen Ansatz systematisch entwirren und vermeiden kann. Die Schwerpunkte der Maßnahmen im Rahmen dieses Projekts liegen daher

- **in der weitreichenden Bewusstseinsbildung über die Patientenrechte,**
- **im Vermitteln ihrer konkreten Bedeutung und Umsetzung in der Praxis,**
- **im Ausbau der Servicequalität unserer Patienten-anwaltschaft,**
- **in der Risikoforschung und**
- **in tatsächlich wirksamen Lösungsansätzen zu den großen Kommunikationsproblemen mit Patienten und ihren Bezugspersonen, aber auch unter den im Gesundheitssystem Tätigen selber.**

Nutzen für Patienten und Helfer

Die Maßnahmen und Erkenntnisse aus diesem Projekt sind ein Beitrag der NÖ Patienten-anwaltschaft für ein sicheres, menschliches und effektives NÖ Gesundheitssystem. Die Ergebnisse dieses hochinnovativen, nach unserem Kenntnisstand international erstmalig

Von den Patienten lernen!

Ein Projekt im Auftrag der NÖ PPA
Konzeption & Leitung: mariapruckner@pgv.at
2001-06-06

realisierten ganzheitlichen Projekts dienen also der echten Unterstützung von Patienten und ihren Helfern beim Verwirklichen rascher, wirksamer, effektiver und nachhaltiger Hilfe.

Konkrete Maßnahme: Relevante Informationen effektiv vermitteln

„Echte Autorität wurzelt nicht in der Befehlskette, egal wie flach oder steil die Hierarchie sein mag, sondern in der Relevanz der Information, die von Managern gegeben wird.“³ Seit der Konzeption dieses Projektes im Februar 2001 und seit seinem Start im März 2001 wurden daher folgende Maßnahmen realisiert:

NÖ Broschüre zur Patientencharta

- Die in und für NÖ gültigen und in der Patientencharta als verpflichtend vereinbarten Patientenrechte wurden in einer Broschüre nach kybernetischen Prinzipien geordnet. Anhand der häufigsten Fragen von Patienten und in Gesundheitsberufen Tätigen an den Patientenanwalt wurden sie in ihrem ersten Teil leicht verständlich und umfassend erläutert. Den zweiten Teil bildet die Sammlung der Gesetze im Originaltext. Diese kostenlose Broschüre wurde im handlichen A5-Format in einer ersten Auflage von 10.000 Stück gedruckt und als Version im A4-Format für den Download aus dem Internet, vor allem auch für Menschen mit stärker eingeschränktem Sehvermögen, in deutlich größerer Schrift produziert.

Neue Homepage als Ausweg in verstopften Hierarchiekänen

- Gleichzeitig wurde die neue Homepage der NÖ Patienten-anwaltschaft www.patientenanwalt.com entwickelt, und in einer Startversion im Internet installiert.

³ Prof. D.Sc Stafford Beer, Begründer der Management-Kybernetik

Von den Patienten lernen!

Ein Projekt im Auftrag der NÖ PPA
Konzeption & Leitung: mariapruckner@pgv.at
2001-06-06

Dieser Internetauftritt enthielt ausschließlich jene Inhalte, die mit der Information über die sowie mit der richtigen Um- und Durchsetzung der Patientenrechte in Zusammenhang standen.

Pressekampagne

- Die Menschen in der NÖ Bevölkerung wurden zur selben Zeit, sofort nach dem Regierungsbeschluss zur Patientencharta, darüber und über die für NÖ gültigen Patientenrechte durch eine groß angelegte Pressekampagne informiert.

Die wichtigsten Infos an alle Haushalte

- Durch eine Sonderausgabe der NÖ Nachrichten⁴, die an alle Haushalte in Niederösterreich verschickt wurde, konnte jeder Interessierte gleichzeitig das Wichtigste über die Rechte und Möglichkeiten als Patient erfahren.

Rechtzeitiges Service für die Krankenanstalten

- Gleichzeitig wurden sämtliche vom Beschluss zur Patientencharta betroffenen Gesundheitseinrichtungen über die umfassende Informationskampagne in Kenntnis gesetzt, und mit den nötigen Hinweisen über den Zugriff auf die „Broschüre zur Patientencharta“ ausgestattet.

Sofortiger Zugriff auf die Broschüre zur Patientencharta

- Diese Broschüre konnte gleichzeitig bereits von der Homepage der Patienten-anwaltschaft heruntergeladen werden. Es war sichergestellt, dass allen Menschen in NÖ, egal in welcher Einrichtung, Position und Funktion, ob Patienten oder Helfern,

⁴ Regionale Wochenzeitung in Niederösterreich

Von den Patienten lernen!

Ein Projekt im Auftrag der NÖ PPA
Konzeption & Leitung: mariapruckner@pgv.at
2001-06-06

Vorgesetzten oder Mitarbeitern, unabhängig vom viel zu trägen Hierarchieweg sofort alle relevanten Informationen zur Verfügung hatten. 10.000 Druckexemplare ergingen sofort an alle Krankenanstalten und auf Bestellung an viele private Haushalte.

Auswirkungen beobachten

- Nach einer dreimonatigen Beobachtungsphase der Auswirkungen des ersten Schrittes, in der eine ungewöhnlich deutliche Verstärkung von Stabilität festgestellt werden konnte, wurde der Endausbau der Homepage unter Berücksichtigung der ersten konkreten Erfahrungen in diesem Projekt realisiert. Besonders auffällig zeigte sich, dass 50% der Interessenten aus der NÖ Bevölkerung Männer waren, obwohl immer wieder betont wird, dass sich überwiegend Frauen für Gesundheitsthemen interessieren.

Symposium „Patientenverfügung“

- Für Herbst wurde gleichzeitig ein Symposium zum Thema „Patientenverfügung“ organisiert, da zu dieser Möglichkeit der Selbstbestimmung für Patienten äußerst reges Interesse seitens der Menschen in der NÖ Bevölkerung festgestellt werden konnte.

Ergebnisse und Ausblick

„Eine der Grundregeln der Kybernetik heißt: Entscheide erst dann über den nächsten Schritt, wenn du die Auswirkungen des vorhergehenden beobachtet hast. Das erzeugt Stabilität. Doch Stabilität bedeutet nicht Stillstand. Stabilität ist die Grundvoraussetzung für kohärentes Lernen, Lernen ermöglicht Anpassung,

Von den Patienten lernen!

Ein Projekt im Auftrag der NÖ PPA
Konzeption & Leitung: mariapruckner@pgv.at
2001-06-06

Anpassung ermöglicht Evolution. Das ist Lebensfähigkeit.“⁵

Lebensfähigkeit ist das oberste Ziel jedes humanitären Gesundheitssystems, jeder Organisation, jedes Unternehmens, jedes Menschen, jedes Lebewesens. Das „Modell des lebensfähigen Systems“ und diese bedeutende und zutiefst fundierte Aussage des Begründers der Management-Kybernetik Prof. D.Sc. Stafford Beer ist die „Landkarte“ für die „Reiseplanung“ und für die „Reise“ in diesem Projekt selbst.

Entscheidungen, welche die nächsten Schritte sein werden, entstehen daher erst jeweils nach der Beobachtung der Auswirkungen der jüngsten Maßnahmen.

Die Ergebnisse, die diesen Entscheidungen vorausgehen, werden dann laufend und aktuell im Internet auf www.patientenanwalt.com unter dem Link [Patientenrechte + Wissenswertes](#) unter [Nachrichten](#) bekannt gegeben.

Die Ergebnisse sind entscheidend, nicht die Absichten, wenn sie auch noch so gut gemeint sind. Daher ist diese Projektdarstellung, anders als üblich, ganzheitlich und in den Zusammenhängen dargestellt. Es kann besonders bei der effektiven Hilfe für Patienten nicht darum gehen, was üblich ist, sondern darum, was tatsächlich und sicher hilft.

⁵ Prof. D.Sc. Stafford Beer, in SYNTTEGRITY NEWS, 01.2001/Management Zentrum St. Gallen, Team Syntegrity®, CH