

Prozessmanagement in Gesundheitsbetrieben

(Kein) Dienst nach Vorschrift?

Als Gesellschaft geht es uns gut und wir wünschen uns, dass es so bleibt. Gerne glauben wir, dass Sicherheit und Erfolg machbar sind. Unerwünschte Entwicklungen und Ereignisse interpretieren wir als Folge vermeidbarer falscher Entscheidungen. Diese können wir aber weitgehend ausschließen: Mit einem engmaschigen Netz an Vorgaben lassen sich richtiges Handeln und vorhersagbare Ergebnisse herstellen. Geht diese Rechnung wirklich auf?

Thomas Schaber

Haben Sie schon einmal bei einem Fußballspiel der F-Jugend zugesehen? Das sind die unter Zwölfjährigen, sechs Feldspieler, ein Torhüter. Typischerweise sind die zwölf Feldspieler genau da, wo der Ball ist. Der Rest des Spielfelds ist leer. Ganz anders im Profifußball. Dort reden wir von Spielsystemen, Raumaufteilung, Zuordnung. Das ganze Spielfeld wird besetzt. Jeder hat seinen Bereich und seine Aufgabe.

Jeder hat seine Aufgabe – auch in Organisationen

Dieses Prinzip können wir auf jede arbeitsteilige Organisation übertragen. Die Aufgabenverteilung sorgt für Zusammenarbeit und Erwartbarkeit. Organisationale Erwartbarkeit basiert auf Regeln. Auf dem Fußballplatz kann allerdings jeder seine Mitspieler bei der Arbeit sehen und darauf reagieren. In einem Unternehmen geht das kaum mehr. Darum ist Erwartbarkeit so wichtig. Wenn jeder macht, was er will, gibt es keine Organisation mehr. Und wenn keiner mehr macht, was er will – ist dann die Perfektion erreicht? Zumindest scheint das, was ich in manchen Kliniken und Pflegeheimen sehe, von der Hoffnung getragen, dass immer mehr Regeln zu immer besseren Abläufen führen. Das trifft erkennbar nicht zu. Warum ist es trotzdem so?

Betriebe und Organisationen im Allgemeinen und Gesundheitsunternehmen im Besonderen sind Teil der Gesellschaft. Um sie zu verstehen, hilft ein Blick auf die Gesellschaft, in der sie existieren.

Die Welt als Rolltreppe: wer stehen bleibt, verliert

Hartmut Rosa, Professor für Allgemeine und Theoretische Soziologie an der Friedrich-Schiller-Universität Jena, bezeichnet unsere Gesellschaft als „moderne Gesellschaft“. Darunter versteht er eine Gesellschaft, die sich nur dynamisch zu stabilisieren vermag. Sie braucht Wachstum, Beschleunigung, beständige Innovation und Steigerung, um nur den Status quo zu erhalten.

„Es ist nie genug, nicht, weil wir unersättlich sind, sondern weil wir immer und überall wie auf Rolltreppen nach unten stehen: Wann und wo immer wir anhalten oder innehalten, verlieren wir an Grund gegenüber einer hochdynamischen Umwelt, mit der wir überall in Konkurrenz stehen.“ (Rosa 2018: 13)

Wer auf einer Rolltreppe stehen bleibt, verliert. Damit dies nicht geschieht, wollen wir vieles, möglichst alles, kontrollieren. Unser Ziel als Gesellschaft ist es, die Welt berechenbar, beherrschbar und vorhersagbar zu machen. Das hat Konsequenzen: In einer als beherrschbar verstandenen Welt kann ein unerwünschtes Ergebnis nur die Folge einer falschen Entscheidung sein. Jemand ist schuld. Was beherrschbar ist, ist auch zurechenbar.



Schon gewusst?

Bessere Versorgung – dank 50 Prozent weniger Kliniken

Knapp 1.400 Krankenhäuser gibt es derzeit in Deutschland. Lebensbedrohliche Notfälle, etwa einen Herzinfarkt oder einen Schlaganfall, angemessen zu behandeln gelingt nicht immer – zum Beispiel da die Kliniken zu klein sind, nicht über die nötige Ausstattung verfügen oder das Personal zu unerfahren ist. Nach Angaben der Bertelsmann Stiftung ließe sich die Qualität der Kliniken erhöhen, indem ihre Zahl auf etwa 600 reduziert wird. Der Konzentrationsprozess ginge mit einer Reihe positiver Folgen einher: Demnach würde sich die Ausstattung verbessern, und Pfleger sowie höher spezialisierte Fachärzte wären in der Lage, die Patienten besser zu betreuen und zu behandeln. Anhand einer Simulation für die Modellregion Köln/Leverkusen wurde gezeigt, dass mit nur 14 (statt der aktuell 38) Kliniken dank der Bündelung von medizinischem Gerät und Personal eine bessere Versorgung bei Notfällen möglich wäre. Allein die Fahrtzeit im Krankenwagen als Kriterium heranzuziehen sei fatal – denn auch der kürzeste Weg zur Klinik nützt nichts, wenn dort kein ausreichend geschultes Personal anzutreffen ist.

Quelle: Bertelsmann Stiftung (2019): Eine bessere Versorgung ist nur mit halb so vielen Kliniken möglich. Online abrufbar unter: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/zukunftsfaehige-krankenhausversorgung/>.



ausreichenden Regelungen und Vorkehrungen getroffen hat.

Kann etwas, das „voll beherrschbar“ und damit folgerichtig ausschließbar ist, überhaupt noch als Risiko bezeichnet werden? Müsste nicht in einer beherrschbaren Welt die Zahl der Risiken stetig abnehmen? Nein, meinte Niklas Luhmann, denn er hielt die Beherrschbarkeit für eine Illusion. Für ihn gibt es kein risikofreies Verhalten, im Gegenteil. Seine These: „Wo aber Kontrolle ist, wächst das Risiko auch.“ (Luhmann 1991: 103) Jede gegenwärtige Entscheidung bezieht sich laut Luhmann auf eine ungewisse Zukunft, die sie in einer nicht absehbaren Art und Weise beeinflusst. Anders formuliert: Jede Entscheidung hat Haupt- und Nebenwirkungen. Man beseitigt Unsicherheit und schafft gleichzeitig neue Unsicherheit.

Was ist beherrschbar – und was nicht?

Diese Weltsicht spiegelt sich in der Gesetzgebung und nimmt Einfluss auf das Verhalten von Organisationen. Mit dem Patientenrechtegesetz wurde 2013 beispielsweise § 630h ins BGB eingefügt. Abs. 1 lautet: „Ein Fehler des Behandlenden wird vermutet, wenn sich ein allgemeines Behandlungsrisiko verwirklicht hat, das für den Behandlenden voll beherrschbar war ...“

Voll beherrschbar – für die einschlägige Rechtsprechung gehört dazu typischerweise der Sturz eines Patienten. So hat das Oberlandesgericht Koblenz im Jahr 2015 geurteilt, dass ein Krankenpfleger einen sturzgefährdeten Patienten nicht allein mit der Ehefrau auf die Toilette lassen darf. Das Krankenhaus haftet für die Folgen dieses Sturzes, wenn es keine

Risiko vs. Gefahr: eine Frage der Beherrschbarkeit

Luhmann unterscheidet dabei die Kategorien „Risiko“ und „Gefahr“. Ein Risiko bestehe, wenn ein potenzieller Schaden aus einer Entscheidung resultiert und damit dem System zuzuordnen ist. Bei einer Gefahr wurde ein Schaden unbeeinflussbar extern verursacht und ist folglich nicht dem System zuzuordnen (Luhmann 1996).

Vor diesem Hintergrund wird verständlich, warum die gefühlte Zahl der Risiken in unserer Gesellschaft eher zu- als abnimmt: Vieles, was wir einmal als Gefahr betrachtet haben, gilt uns heute als Risiko. Denken Sie an das Beispiel Krankheit: Wer heute einen Herzinfarkt erleidet oder eine Krebsdiagnose bekommt, sieht sich zumindest unausgesprochen mit der Frage konfrontiert, was er wohl falsch gemacht habe.

Krankheit wandelt sich vom Schicksal zum Versagen. Gleiches gilt für viele andere Bereiche unseres Lebens. Je ausgeprägter der Glaube an die Beherrschbarkeit, desto höher ist die Zahl der Risiken. Je größer die Angst vor dem Versagen, desto dichter wird das Netz der Regelungen.

Diese Entwicklung hat das Koordinatensystem von Organisationen verändert.

Der Preis der „Optimierung“

Da es als ausgemacht gilt, dass Handlungen, Abläufe und Prozesse grundsätzlich berechenbar, beherrschbar und vorhersagbar sind, wenn man es nur richtig anpackt, wird auch in Gesundheitsunternehmen nach permanenter Optimierung gestrebt: Man will in möglichst kurzer Zeit das bestmögliche Ergebnis erreichen und dabei die Kontrolle über den Prozess behalten.

Gleichzeitig soll und will man jeden Patienten individuell behandeln und seiner Situation, seinen Wünschen, Werten und Eigenheiten gerecht werden. Dieses Dilemma belastet die Mitarbeitenden, denn die Individualität des Patienten steht der Kontrolle über den Prozess entgegen. Individualität stört. Hartmut Rosa formuliert: „Wer Pflegedienste nach Minutentakt abrechnen muss, kann sich keine Interaktion mit den Gepflegten leisten, die ergebnisoffen ist.“ (Rosa 2018: 81)

Je komplexer und ergebnisoffener das System, desto schwieriger die Kontrolle

Scheinbar kontrollierte, vordefinierte Prozesse scheitern umso mehr an der Komplexität von Systemen, je detaillierter sie werden. Ein einfaches Beispiel, das auf Fredmund Malik (1998: 139) zurückgeht, kann das illustrieren. Stellen Sie sich eine Glühbirne vor. Wie viele verschiedene Zustände kann sie aufweisen? Zwei, nämlich an- oder ausgeschaltet. Mit fünf Glühbirnen, von denen jede an- oder ausgeschaltet sein kann, hat Ihr System bereits $2^5 = 32$ unterscheidbare Zustände; deren Zahl verdoppelt sich mit jedem zusätzlichen Element. Bei 25 simplen Glühbirnen sind wir schon mit 2^{25} , also mit mehr als 33 Millionen unterscheidbaren Zuständen konfrontiert.

Stellen Sie sich nun ein Krankenhaus mit nur 25 Personen vor, von denen jede ein paar mehr als nur zwei Zustände aufweisen kann. Geht Ihnen ein Licht auf? „Je komplexer ein System ist, umso größer ist sein Verhaltensspektrum, umso variantenreicher kann es grundsätzlich [...] reagieren. Gleichzeitig wird es aber umso schwieriger und anspruchsvoller, es unter Kontrolle zu halten und dafür zu sorgen, dass aus der großen Zahl prinzipiell möglicher Aktionen [...] eine richtige oder gar die optimale zum Einsatz kommt.“ (Malik 1998: 140)



Dienst nach Vorschrift – warum freuen wir uns nicht darüber?

Ich erlebe immer wieder, dass eine Organisation einerseits ein umfangreiches Regelwerk mit detaillierten Vorgaben schafft und andererseits akzeptiert, dass ihre Mitarbeitenden es nicht so ernst nehmen, wie es formuliert ist. Es hat wohl Gründe, dass wir es nicht als Verheißung, sondern als Drohung empfinden, wenn Mitarbeiter Dienst nach Vorschrift ankündigen.

Ein Beispiel: Eine Hebamme berichtet mir von einer Vorgabe aus ihrem Haus, wonach bei jeder Gebärenden ein Katheder zu legen ist, wenn sie nicht innerhalb von vier Stunden nach der Geburt eine Blasenentleerung hatte. Die Nerven im Beckenbereich können durch die Geburt so sehr irritiert sein, dass die Frau auch bei prall gefüllter Blase keinen Harndrang verspürt. Ein Blasenriss kann die Folge sein.

Die Vorgabe ist eindeutig. Allerdings halten sich weder diese Hebamme noch ihre Kolleginnen daran. Ihren Vorgesetzten ist das bekannt. Wie sie mir erklärte, handele es sich bei der Katheterisierung schließlich um eine invasive Maßnahme, die ebenfalls ein Risiko darstelle. Im Normalfall habe sie die Gebärende über viele Stunden begleitet und könne ganz gut beurteilen, wie viel diese getrunken habe und ob die Blase überhaupt kritisch voll sein könne. Außerdem habe sie weitere Möglichkeiten, sich ein Bild vom Füllstand der Blase zu machen. Sie entscheide also im Einzelfall, wie sie vorgehe.

Komplexe Organisationen zwischen Ideal und Wirklichkeit

Wie ist es zu erklären, dass in der Organisation eine eindeutige Vorgabe gemacht und gleichzeitig akzeptiert wird, dass sie nicht umgesetzt wird? Warum lautet die Vorgabe nicht „prüfen und entscheiden Sie nach vier Stunden“, sondern „machen Sie“?



Meine Interpretation: Die detaillierte Vorgabe folgt sowohl dem Glauben daran, dass Prozesse grundsätzlich beherrschbar sind, als auch der Angst vor der aus der Zuordenbarkeit abgeleiteten Haftung. Wer etwas regelt, beherrscht den Prozess. Die Akzeptanz der Abweichung von der Vorgabe ist das stillschweigende Eingeständnis, dass in einem komplexen System unmöglich alle auftretenden Varianten tatsächlich vorab geregelt werden können.

In der Organisation lässt man also bis auf Weiteres die Mitarbeitenden im Prozess entscheiden, allerdings nicht aus Überzeugung, sondern notgedrungen. Der im Voraus optimal parametrisierte Prozess, der losgelöst von den behandelnden Personen abläuft, bleibt das Ideal. Deswegen fällt es so schwer, ergebnisoffene Entscheidungen in Prozesse einzubauen und somit sichtbar zu dem zu stehen, was ohnehin Alltag ist. Leidtragende sind die Mitarbeitenden. Sie müssen mit einer nicht mehr überschaubaren Zahl von Regelungen arbeiten und denken besser gar nicht erst darüber nach, wer eigentlich haftet, wenn sich ein Risiko verwirklicht. Spätestens dann werden sie sich nämlich mit dem Vorwurf konfrontiert sehen, gegen eindeutige Vorgaben verstoßen zu haben.

Fazit: Regeln müssen sinnvoll sein – oder abgeschafft werden

Wenn es in Ihrer Organisation Regelungen gibt, die Sie nicht bereit sind durchzusetzen, fragen Sie nach deren Sinn. Sehr wahrscheinlich müssen sie modifiziert oder gar abgeschafft werden. Das Regelwerk muss den Menschen in der Organi-

sation den Korridor geben, in dem sie ihre Entscheidungen treffen können. Es darf ihnen aber nicht die Entscheidungen abnehmen, denn Beherrschbarkeit und Vorhersagbarkeit sind begrenzt. Übermäßig detaillierte Regelungen führen entweder zu Verstößen oder aber, wenn sie stur befolgt werden, zu unsinnigem Handeln; der brave Soldat Schwejk lässt grüßen.

Schon Laotse wusste: „So sorgfältig, wie man kleine Fische brät, muss man ein großes Reich regieren.“ Und wie brät man einen kleinen Fisch? Wenig.

Komplexität in Organisationen: Risiko vs. Regelung?

- Als Teil der Gesellschaft fühlen wir uns wie auf einer nach unten fahrenden Rolltreppe. Wir müssen laufen, um wenigstens die Position zu halten. Wer stehen bleibt, verliert.
- Ein möglichst dichtes Regelwerk soll verhindern, dass dies geschieht. Wir glauben, dass nahezu alles beherrschbar ist, wenn man es nur richtig anpackt. Ungewollte Ergebnisse betrachten wir als Folge von Versagen. Versagen führt zu Haftung.
- Einerseits machen wir detaillierte Vorgaben, andererseits akzeptieren wir, dass dagegen verstoßen wird. Wir spüren, dass unsere Vorgaben vielen realen Fällen in Wirklichkeit nicht gerecht werden.
- Das ist unfair gegenüber den Mitarbeitern, denn wir schieben ihnen damit unsere Verantwortung zu. Stellen Sie darum jede Regelung infrage, die die Mitarbeiter nicht bereit sind durchzusetzen. Wahrscheinlich ist sie nicht sinnvoll.

Literatur

- Laotse (o. J.): Tao Te King, Kap. 60. Zit. nach: Pinselpark, Texte aus Philosophie und Wissenschaft. Online abrufbar unter: http://www.pinselpark.org/philosophie/l/laotse/texte/tao_51_60.html.
- Luhmann, Niklas (1991): Soziologie des Risikos. De Gruyter: Berlin/New York.
- Luhmann, Niklas (1996): Gefahr oder Risiko, Solidarität oder Konflikt. In: Königswieser, Roswita et al. (Hrsg.): Risiko-Dialog. Zukunft ohne Harmonieformel. Köln: Deutscher Instituts-Verlag, S. 38–46.
- Malik, Fredmund (1998): Komplexität – was ist das? Malik on Management 9, S. 139 f.
- Oberlandesgericht Koblenz, Beschluss vom 28. September 2015, 5 U 810/15.
- Rosa, Hartmut (2018): Unverfügbarkeit. Salzburg: Residenz Verlag.

Thomas Schaber

Wirtschaftsmediator, Interimsmanager und Dozent. Er war selbst über 20 Jahre Geschäftsführer in mittelständischen Unternehmen.
Kontakt: t.schaber@thomas-schaber-consulting.de.

