

Gut betreut aus dem Krankenhaus

Am Beispiel eines erfolgreichen Projektes zur Verbesserung des Entlassungsmanagements im regionalen Gesundheitswesen wird gezeigt, wie durch neutrale Moderation eine Win-Win-Situation für alle hergestellt werden kann.

Wer kennt nicht die Situation, wo ein stark pflegebedürftiger Mensch gemeinsam mit seinen Angehörigen mit großer Unsicherheit und Hilflosigkeit das Krankenhaus verlassen soll. Es fehlen Medikamente und Rezepte, vom Chefarzt braucht es Bewilligungen, Heilbehelfe und Hilfsmittel sind zu besorgen und das alles möglicherweise auch noch am Freitag Nachmittag? Wie lang kann der Patient noch im Krankenhaus bleiben? Wann kann wo der Kuraufenthalt/die Rehabilitation begonnen werden? Was braucht es an häuslicher Pflege? Was leisten/kosten die mobilen Pflegedienste und wie erhält man das Pflegegeld? Ist der Hausarzt informiert? Diese und viele weitere Fragen sind aus den Gesichtern der Patienten und Angehörigen zu lesen. Aus einem anderen Blickwinkel gesehen,

geht es um Fragen der Kostenoptimierung bei der Vergabe von Medikamenten sowie von Heilbehelfen und Hilfsmitteln, Kürzung der Verweildauer im Krankenhaus und Verrechnung der Hauskrankenbehandlung vor Ort.

Problem: Schnittstelle intramural/extramural

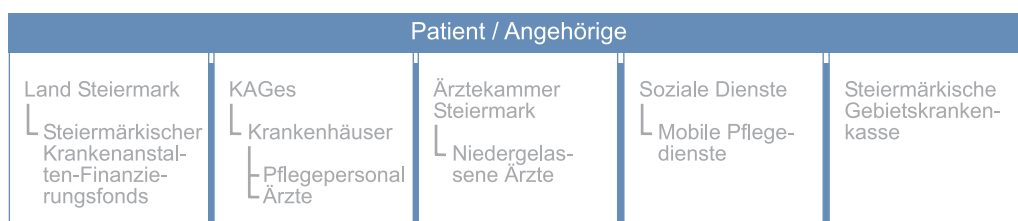
Ein großes Problem bei dem Thema Entlassungsmanagement ist die unzureichend funktionierende Koordination an der Schnittstelle zwischen intramuraler (im Krankenhaus) und extramuraler (außerhalb des Krankenhauses) Krankenversorgung. Es ist zu einfach, die Ursache in der „noch“ getrennten Finanzierung dieser zwei Bereiche zu suchen. Den latenten Konflikten zwischen den beteiligten Experten „die Schuld“ zu geben so-

wie mehr Hingabe und Verständnis bei den Angehörigen einzufordern ist eine Ausrede. Obwohl den Beteiligten das Wohl der Patienten ein Anliegen ist, kreist die Gesamtverantwortung in guter österreichischer Tradition. Das Problem ist bekannt, viele Verbesserungsversuche wurden unternommen, aber für die Patienten und ihre Angehörigen werden die unbefriedigenden Umstände nicht gelöst.

Experten zum gemeinsamen Arbeiten bringen

Die Steiermärkische Gebietskrankenkasse (STGKK), die primär für den extramuralen Bereich zuständige Institution, hat Leadership gezeigt und ein Projekt installiert. Pilothaft wurden im Bezirk Hartberg unter intensiver Einbeziehung aller Interessengruppen Maßnahmen entwickelt und erprobt, die die Qualität des Prozesses der Entlassung in vieler Hinsicht verbesserten. Von Beginn an war klar, dass eine nachhaltige Optimierung nur zu schaffen sei, wenn sich alle Gruppen „zusammenstreiten“ und vor Ort Veränderungen passieren – also nicht

Beteiligte Interessengruppen





© www.bigfoto.com

nur „zahnlose“ Konzepte entstehen. ICG wurde beauftragt, die Projektsteuerung und die Expertenmoderationen für dieses Projekt zu übernehmen. Als neutrale Berater, die bereits für Spitäler, die Ärztekammer, die KAGes, das Land Steiermark und die GKK tätig waren, sollten wir – für alle akzeptierbar – die Experten zu umsetzbaren Lösungen führen.

Lösungsansatz Versorgungskordinator

Durch professionelles Projektdesign und viele Experten-Workshops gelang es, dass sich **alle für einen** Lösungsansatz entschieden und dieser konsequent erprobt wurde. Der **Versorgungskordinator** war „geboren“. Er koordiniert künftig das Zusammenspiel im Rahmen der Vorbereitung und Entlassung von stark pflegebedürftigen Patienten aus dem Krankenhaus. Er ist „Helfer“ für diese und deren Angehörige, „Betreuer“ der niedergelassenen Ärzte und „Partner“ für das ärztliche und pflegerische Personal im Krankenhaus sowie für die mobilen Pflegedienste. Nicht zuletzt ist er als Mitarbeiter der GKK „Botschafter und Lobbyist“ vor Ort, um die Versorgungsprozesse zu optimieren, Kosten zu sparen und gleichzeitig das Image der Sozialversicherungsträger nachhaltig zu verbessern.

Win-Win-Situationen fördern

Die Vorgangsweise – nach den im Kasten aufgelisteten Grundsätzen –

hat sich vor allem bei historisch geprägten und „gut eingesessenen“ Verhaltens- und Zusammenarbeitsmustern bewährt.

Experten werden von ihrer Umwelt laufend dazu aufgefordert, „das Richtige“ zu wissen. Sie sind darauf „trainiert“, Standpunkte zu vertreten und es fällt ihnen schwer, ein gemeinsames Entwickeln im Gruppenprozess zu akzeptieren. So galt es am Beginn des Prozesses, wohl gepflegte gegenseitige Zuschreibungen, Vorurteile und „Unterstellungen“ unter den Experten(-gruppen) behutsam anzusprechen und durch vertrauensbildende Maßnahmen abzubauen. Alle beteiligten Gruppen waren am Ende des Prozesses mit einer Win-Win-Situation konfrontiert, aus der ein Entkommen nicht mehr möglich war.

Beispielhaftes Prozessdesign

Der Prozess und die Ergebnisse dieses Pilotprojektes haben beispielhaften Charakter für Österreich. Die Umsetzung in weiteren Bezirken läuft an und wiederum arbeiten alle Beteiligten in strukturierten Prozessen zusammen und „bauen Brücken“ zwischen extra- und intramuralem Bereich zum Wohle der Patienten. Schlummernde Lösungsansätze sind also, wie am Beispiel nachzuvollziehen, durch ergebnisorientierte Expertenarbeit zu erreichen. Professionelle Projektsteuerung und neutrale Moderation leisten hier einen integrierenden Beitrag, um das Gesamtinteresse vor die Einzelinteressen zu stellen.

Grundsätze zur Expertenmoderation

1. Schaffe neue Strukturen und betreibe diese konsequent zielorientiert.
2. (Über-)lasse den Experten die Inhalte und entlaste sie von „lästiger“ Routinearbeit.
3. Achte als Moderator auf den Prozess. Stelle „dumme“ Fragen und sprich dabei auch Tabuthemen an.
4. Führe die Gruppe aus Detaildiskussionen, aber lass sie den Weg selbst bestimmen. Gib laufend Feedback und fördere das Stellen von Fragen.
5. Achte auf die Sprache – vermeide bei dir selbst und bei allen Beteiligten Vorwürfe, Rechtfertigungen und Unterstellungen.



Peter Tavolato ist seit 13 Jahren Organisations- und Personalentwicklungsberater.