

Hubertus Salinger  
Dipl. Kfm.  
Künstler und Impulseur

Martina Salinger-Rost  
MA Kommunikation  
Redakteurin/Präventologin

Aktualisierte Ausgabe **Februar 2008**

# KUNST IM KRANKENHAUS

## ÜBERLEGUNGEN ZUR SCHAFFUNG GESUNDHEITSFÖRDERNDER LEBENSWELTEN

**Nr. 2** Thema: Aufnahme einer Abteilung für positive Psychologie mit Schwerpunkt der Steigerung von Gesundheitskompetenz ins Leistungsspektrum eines Krankenhauses im Rahmen strategischer Richtungsentscheidung als Mittel der Profilierung

### ■ Überblick

Für die Steuerung eines Krankenhauses in einem wettbewerbsorientierten Marktumfeld muss die Unternehmensleitung eines gesundheitsfördernden Krankenhauses verstärkt auf ein multidimensionales Führungsinstrument zurückgreifen, das neben finanziellen Kennzahlen auch die Entwicklung nichtfinanzieller Werte wie Behandlungsqualität, Mitarbeiter-Patientenzufriedenheit und die Vermittlung von Gesundheitskompetenz aufgreift. Unter Berücksichtigung der Zielstellung der neuen Gesundheitsreform und den Ergebnissen einer Studie zur Entwicklung deutscher Krankenhäuser und deren Ausfallwahrscheinlichkeiten (KrankenhausRatingReport 2006, RWI) zeigt sich, dass die Anlehnung der Handlungsmöglichkeiten eines Krankenhausmanagements, für richtungsweisende Entscheidungen innerhalb der nächsten Jahre, nicht nur an die zeitgerechte Bereitstellung der führungsrelevanten Informationen aus den verschiede-

nen Bereichen des Krankenhauses geboten ist.

Im folgenden Artikel soll daher aufgezeigt werden: Die Aufnahme einer Abteilung für positive Psychologie mit dem Ziel der Vermittlung von Gesundheitskompetenzen zur Erweiterung des Leistungsangebotes im Rahmen einer angestrebten Neupositionierung und Profilierung ist eine notwendige Richtungsentscheidung und die Eingliederung dieser Zusatzleistung in das Gesamtkonzept einer gesundheitsfördernden Klinik zur Erschließung neuer Kundengruppen des Gesundheitsmarktes kann strategische Erfolgspotenziale generieren.

Der in diesem Artikel verfolgte Ansatz zeigt exemplarisch und anhand eines Fallbeispiels der Familie Roth, eine alternative Strategie auf, die im Gegensatz steht zu der anzutreffenden Tendenz der Spezialisierung und Konzentration auf kurative Kernkompetenzen..

### ■ Zur Notwendigkeit innovativer Maßnahmen

Das vom RWI prognostizierte Verschwinden von ca. 10% der Krankenhäuser bis 2010 verbessert zwar die Effizienz der im Krankensektor verbliebenen Akteure und der damit verbundenen Mittelzuweisungen.

Auch wenn es sich dabei um einen normalen und sogar wichtigen Prozess in einer Marktwirtschaft, handelt, die sich in einem sich wandelnden Umfeld ständig neu ausrichten und optimale Strukturen finden muss.

Für das einzelne Krankenhaus heißt das aber, dass die notwendig anstehenden Managemententscheidungen unter wachsendem Kostendruck getroffen werden müssen, der im wesentlichen auf zwei wichtigen Faktoren beruht. Zum einen führt die, mit der demografischen Entwicklung verbundene wachsende Nachfrage nach herkömmlichen Kranken-

hausleistungen bei konstanten Budgets zu Kosten-, aber nicht zu Erlössteigerungen. Zum anderen werden Personalkosten einen zusätzlichen Druck ausüben. Fast zwei Drittel der Kosten im Krankenhaus bilden Personalkosten. Der zunehmende Ärztemangel wird den Wettbewerb um gute Ärzte verstärken. Es ist daher nur eine Frage der Zeit, bis die Gehälter hier steigen. (RWI 2006)

## Krankenhäuser müssen daher Effizienzreserven nutzen

Dabei zeigt die Studie, dass die wirtschaftliche Situation für einige Krankenhäuser in der DRG-Konvergenzphase kritisch, für manche sogar bedrohlich wird.

Auch werden öffentliche Mittel nicht zusätzlich fließen, bestenfalls ist mit mehr privaten Mitteln zu rechnen. In Regionen mit hoher Krankenhausedichte muss sich das einzelne Krankenhaus bei im Mittel rückläufiger Bettenauslastung dem Verdrängungs-Wettbewerb um Patienten stellen. Da ein Preiswettbewerb auf Dauer so gut wie keine Rolle spielt.

Im Ergebnis zeigt sich, dass es neben der Erreichung von Effizienzsteigernden Maßnahmen, vor allem zur Anbahnung von innovativen Richtungsentscheidungen keine Alternative gibt. Da nur mit Leistungen, die über die normale kurative Versorgung hinaus geht, um Beachtung und Anerkennung geworben werden kann.

Ein gewolltes größeres Maß an Freiheit für das Krankenhaus muss dies aber flankieren. Die Forderung nach einer gezielten Deregulierung der Gesundheitsbranche nimmt dabei insbesondere die Leistungserbringer in die Verantwortung, sich in einem verstärkt wettbewerbsorientierten Marktumfeld stärker in die Gesundheitslandschaft hinein zu profilieren

und zu positionieren. Neben der operativen Leistungserbringung wird das strategische Management des Krankenhauses für die Sicherstellung langfristiger Wettbewerbsvorteile, durch den systematischen Aufbau **strategischer Erfolgspotenziale**, in den nächsten Jahren zunehmend an Bedeutung gewinnen.

## Aufbau immaterieller Vermögenswerte

Neben dem Aufbau von Ressourcen zur Erbringung von innovativen Leistungen, der verbesserten Umsetzung krankenhausspezifischer Prozesse und Behandlungspfaden, einer optimierten Etablierung überlegener Versorgungsketten, rückt die Entwicklung von kundenorientierten Leistungspaketen und attraktiven Preis-Leistungs-Relationen verstärkt in das Zentrum der Aufmerksamkeit. Der **Aufbau immaterieller Vermögenswerte** spielt dabei eine entscheidende Rolle, denn das Kerngeschäft eines jeden Krankenhauses ist die Erbringung von komplexen vertrauens- und wissensbasierten Dienstleistungen..

Im Rahmen der angeführten RWI Studie werden unter anderem die Forderung nach mehr Freiheit für Krankenhäuser über die Einführung der Monistik und den Ausführungen zur Freigabe des Preissystems sowie der Aufhebung der Budgetdeckelung, mit den Überlegungen zu mehr **Eigenverantwortung des Patienten** verknüpft. Der Focus liegt in der RWI Studie auf der Notwendigkeit einer Nachfragebegrenzung der Leistungen. Zur Erreichung dieses Ziels werden Überlegungen zur Einführung einer Festbetragsregelung ähnlich der Situation auf dem Arzneimittelmarkt angeführt.

## ■ Worum es hier geht

In diesem Artikel soll vielmehr der Blick erweitert und über den Tellerrand hinaus auf neue richtungsweisende Innovationsentscheidungen gerichtet werden. Was aus der Sicht der Verfasser Not tut, ist gerade die Erweiterung des Leistungsangebotes und damit des vorgehaltenen und nachzufragenden Angebotsspektrums eines gesundheitsfördernden Krankenhauses.

Dies erfordert eine adäquate Umstrukturierung und die Besinnung auf vorhandenes KnowHow um eine Spezialität im eigenen Profil anzubieten. (Grönemeyer 2003)

Die Leistungen orientieren sich dann hier in der Tat nach Angebot und Nachfrage. Sie werden aus Sicht der Verfasser aber gerade verstärkt abgerufen werden, wie Leistungen privater Sportstättenbetreiber zur Erhaltung der körperlichen Fitness auch - oder das Angebot eines Wellnessprogramms von Hotels, da sie das Wohlbefinden im Allgemeinen und das Wissen um Gesundheit erhöhen und eine Anbindung der nachfragenden Klienten an das Krankenhaus fördern und somit zu einer vertrauensbildenden Maßnahme dem Krankenhaus gegenüber gerechnet werden können. Eben ganz „im Sinne der Vision einer umfassenden Gesundheitswirtschaft, in der eine hochwertige und liebevolle medizinische Versorgung kein Widerspruch zu Wirtschaftskraft, Arbeitsplätzen und Gewinnen ist.“ (Grönemeyer 2003)

## Das Krankenhaus als Vermittler von Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Steigerung der Gesundheitskompetenz

► Das Krankenhaus selbst bietet sich an, als Vermittler von Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Steigerung der Gesundheitskompetenz.

► Über den Patienten hinaus, kann es dabei zu einer Anbindung einer Reihe von Nachfragern kommen wie zum Beispiel, den im Krankenhaus arbeitenden Personalgruppen selbst.

► Das in das Umfeld des Krankenhauses geöffnete Angebot zielt daraufhin ab, verstärkt auch externe Personengruppen und Nachfragergruppen an sich zu binden

► Als Nebeneffekt kommt es zu einem Vertrauensgewinn dem Haus gegenüber und einer positiven Wahrnehmung seitens der Öffentlichkeit.

### ■ In die Zukunft geschaut – Belegabteilung für positive Psychologie

Die folgenden Ausführungen zu den Überlegungen eines Investors einer privaten Klinikette, in den Aufbau einer angeschlossenen Belegabteilung für „positive Psychologie mit dem Schwerpunkt: Gesundheitskompetenz“ zu investieren, gründen auf der Wiedergabe eines Aufsatzes „*Ganzheitlichen Medizin – ein neuer Weg zur Gesundheit*“.

Obwohl mehr als 25 Jahre Zeit vergangen ist, zeigt es sich, dass die momentane Diskussion wieder zurückkehrt zum Ausgangspunkt

dieser Vision und aktueller denn je ist. Die Schaffung gesundheitsfördernder Lebenswelten in Krankenhäusern, die auch die Einrichtung einer „Belegabteilung für positive Psychologie: mit dem Schwerpunkt der Vermittlung von Gesundheitskompetenzen“ (Auhagen 2004) umfassen, hält daher aus der Sicht der Verfasser dieses Artikels ein strategisches Erfolgspotenzial bereit, das durchaus einen Wettbewerbsvorsprung initiieren kann.

Ausgangspunkt ist die Überlegung, modernste Medizintechnologie mit der bewussten Gestaltung eines neuen Arzt-Patientenverhältnisses zu begleiten, das von einem wieder auflebenden Vertrauen geprägt ist unter Hinzuziehung weiterer unterstützender Akteure, die alle an einem Strang ziehen und die Vision optimalen Wohlergehens als Handlungsmaxime gewählt haben.

„...Innerhalb der Ärzteschaft rückt allmählich ein neuer Standpunkt ins Blickfeld, der sich durch eine ganzheitliche oder holistische Vorgehensweise auszeichnet. Die holistische Medizin betont die psychosozialen Aspekte des Heilungsprozesses und legt den Schwerpunkt auf die Erhaltung der Gesundheit und nicht auf die Behandlung von Krankheiten

## Krankheitsverhütung

Da der Patient als hauptverantwortlich für seine Gesundheit angesehen wird, bekommen viele nichtsomatische Krankheitsfaktoren größeres Gewicht, darunter die Unfähigkeit mit Stress fertig zu werden, Verlust oder Veränderung, Familienprobleme oder Arbeitssituation, Überzeugungen und Erwartungen, selbst zerstörerische Zwangsgewohnheiten und andere Dinge, die mit dem Lebensstil zusammenhängen.

Das Hauptgewicht wird auf die Krankheitsverhütung (respektive die Gesundheitsförderung Einschub d.Verfassers.) gelegt und auf die Entwicklung einer Schulung zur Selbsthilfe für den Betroffenen.

Vom holistischen Standpunkt aus, ist die Krankheit eine Folge von geistigen, emotionalen und sozialen Faktoren im Gegensatz zu den in erster Linie körperlichen; in der holistischen Behandlung werden alternative Methoden wie Akupunktur, Biofeedback, Hypnose, Ernährungstherapie und andere unkonventionelle Techniken bevorzugt...“

*In diesen Zusammenhang ist auch das Konzept der wortgeführten Kunstausstellung zu sehen, dass das therapeutische Gespräch in den Patienten hinein über die Selbstreflektion zurückverlagert und auf diese Weise zu einem veränderten Standpunkt und einer in Bewegung gekommenen Sichtweise der Begleitumstände über die Krankheit führt.(siehe Kunst im Krankenhaus, Nr.1 Ausgabe November 2008, Salinger-Rost)*

„...Obwohl die Grundlage der «holistischen» Medizin die Behandlung des ganzen Menschen ist, wird sie häufig in ähnlicher Weise angewendet wie die Schulmedizin - das heißt die Betonung liegt auf der Technik.

Ein solcher «holistischer» Mediziner wird also nicht mehr diese oder jene Tabletten verschreiben, um die Symptome zu bekämpfen, sondern zwei Biofeedback-Sitzungen empfehlen. Oder vier Akupunkturbehandlungen. Oder drei Massagesitzungen. Oder zehn Vitamine.

Was fehlt, ist ein gründliches Verständnis der Botschaft, die aus den Krankheitssymptomen spricht, und der notwendigen Än-

derungen, die der Patient an seinen Überzeugungen und Gewohnheiten vornehmen muss. Außerdem missachten einige Ganzheitsärzte die bedeutenden Beiträge, die die konventionelle Medizin bereithält, und so können aus kleineren Problemen, die leicht zu diagnostizieren und frühzeitig mit herkömmlichen Methoden der Medizin zu behandeln wären schnell große werden.

## Integrale Medizin

Die optimale Gesundheitsversorgung der Zukunft (von vor 25 Jahren ausgehend also eigentlich heute / Einschub d. Verfassers) wird dann erreicht sein, wenn die Therapeuten in der Lage sind, die Vorzüge der traditionellen und der holistischen Vorgehensweise zu nutzen. Dies ist der Standpunkt, wie sie auch die Vertreter der sogenannten «integralen Medizin» einnehmen. (Dies ist auch die Sichtweise wie wir sie auf diesen herausgegebenen Seiten der Reihe *Kunst im Krankenhaus* einnehmen.) Während die integrale Medizin die Aufklärung, Gesundheitserhaltung und Krankheitsverhütung betont, nimmt sie ein vielschichtige Haltung gegenüber der Krankheit ein und erkennt das komplexe Zusammenwirken von körperlichen, geistigen, emotionalen, sozialen, religiösen und umweltbedingten Einflüssen.

Unter den angewendeten Therapien finden sich Medikamente, chirurgische Eingriffe und/oder eine Vielzahl alternativer Techniken, je nach den einzigartigen Bedürfnissen des individuellen Patienten/Klienten.

Weder Arzt noch Patient trägt allein die Verantwortung für die Gesundheit, sondern das Heilungsteam, in dem Ärzte, Patienten und Familienmitglieder gleich wichtige Rollen spielen.

Die Hauptarbeit des Arztes besteht darin, die Bedeutung der Symptome zu erforschen, eine exakte Diagnose zu erstellen, die verschiedenen Behandlungsmöglichkeiten zu besprechen und sehr ausführlich die Gründe für einen bestimmten Vorschlag zu erklären. Darüber hinaus muss der Arzt zum Vermitteln von Informationen, für Rat und Unterstützung während des Behandlungsverlaufs verfügbar sein.

Die Verantwortung des Patienten liegt darin, den Arzt mit aufrichtiger Information zu versorgen, so dass die Diagnose so genau wie möglich ausfallen kann. Wird eine bestimmte Therapie verschrieben, sollte der Patient sie gründlich mit seinem Arzt durchsprechen, so dass sicher gestellt wird, dass er sie vollständig versteht und damit einverstanden ist. Dann sollte er das Behandlungsprogramm peinlich genau durchführen und seinen Arzt über die Fortschritte unterrichten. Wann immer es möglich ist, sollte der Patient die verfügbaren Lernmittel nutzen und sich in Selbsthilfetechniken üben, um sein eigenes Selbstheilungspotential zu erhöhen.

### Ein typisches Beispiel:

Ein Mann leidet seit über zehn Jahren an unerträglichen Gesichtsschmerzen. Nach zahllosen Besuchen bei seinem Internisten, Neurologen, Orthopäden, HNO-Arzt, Zahnarzt und Kieferorthopäden erhielt er Medikamente, Spritzen, Salben, Klammern und Schienen, doch nichts half.

Noch vor ein paar Jahren hätte sein Arzt gesagt: Wir können nichts mehr für Sie tun. Sie werden lernen müssen, damit zu leben. Doch in vielleicht nicht mehr allzu ferner Zukunft wird er an ein Zentrum für Integralmedizin, dessen Belegschaft aus Therapeuten

aller Disziplinen besteht, überwiesen werden. (mit angeschlossener Belegabteilung für positive Psychologie Anm.d.Verfassers.)

Nach einer sorgfältigen Überprüfung seiner Krankengeschichte und einer gründlichen Untersuchung kommt das Team zu dem Ergebnis, dass die Ursache der Beschwerden nicht körperlicher Art ist. Auf eine freundliche und unterstützende Weise hilft das Team dabei, dass dieser Mann selbst erkennt, wie viel von seinem Beruf damit zusammenhängt, dass er mit seinem Beruf unzufrieden ist und sich von der Familie überfordert fühlt.

Der Mann nimmt an einem Kursus für Biofeedback-Therapie teil, was ihm dabei hilft, seine Gesichtsmuskeln zu entspannen. Mit der Hilfe eines Berufsberaters geht er daran, seine Arbeitssituation zu durchleuchten, und mit seinen Familienmitgliedern besucht er einen Stressmanagement-Kurs. Zur Linderung des Symptome (Gesichtsschmerzen) werden mehrere Akupunkturbehandlungen empfohlen. Damit er nachts besser schlafen kann, wird er mit ergänzenden Nährstoffen versorgt. Mit Hilfe «gelenkter» Tagträume bekommt der Mann eine Ahnung davon, was für Kräfte in ihm schlummern und wie Gefühle von Hoffnungslosigkeit und Hilflosigkeit zu seinen Gesichtsschmerzen beigetragen haben. Die Prognose bei diesem Patienten ist günstig, denn auf lange Sicht lernt er, sich selbst zu helfen.

### Modellfamilie Roth

Hans und Barbara Roth – nennen wir die Modellfamilie mal so – und ihre drei Kinder werden auch einen Tag in einem Zentrum für Integralmedizin verbringen. Die Roths haben zur Zeit zwar keine körperlichen Beschwerden, sie werden jedoch eine umfassende Reihe von Untersuchungen und

Einschätzungen durchlaufen, die von einem Gesundheitsteam durchgeführt wird, das nicht auf die Behandlung von Krankheiten spezialisiert ist, sondern auf die Unterstützung der Klienten bei ihrem Bemühen, ihren Gesundheitszustand zu erhalten und weiter zu verbessern.

Die Roths werden von ihrem persönlichen Gesundheitsberater begrüßt, welcher mit Hilfe eines computergespeicherten Datensystems der gegenwärtigen Gesundheitszustand der Familie überprüft. Jedes Familienmitglied wird daraufhin von einem Arzt mit den entsprechenden Fachkenntnissen und wenn es erforderlich scheint, besonderen Diagnosenverfahren (z.B. Röntgen-, Ultraschalluntersuchungen und Belastungstests, Telemedizinischer Diagnoseverfahren) unterzogen.

Die Roths konsultieren außerdem einen Ernährungsspezialisten, der die Zusammenstellung ihres Speiseplans analysiert, und einen Bewegungsspezialisten, der das tägliche Turnprogramm mit der Familie bespricht. Schließlich überprüft ein Team aus Spezialisten, die für geistige Gesundheit zuständig sind, die psychosozialen Aspekte ihres Lebens wie Zufriedenheit mit Arbeit/Schule, Belastungen in der Familie, Lebensgewohnheiten, den Konsum von Genussmitteln und die Auswirkungen von Veränderungen der Lebenssituation. Am Ende des Tages treffen die Roths sich wieder mit ihrem Gesundheitsberater. Der ihren momentanen Gesundheitszustand zusammenfasst, hervorstechende Gesundheitsbedrohungen markiert und bestimmte, der Familie zugängliche Möglichkeiten empfiehlt, mit denen sie ihr Allgemeinbefinden verbessern kann.

Die Krankenversicherung der Roths ersetzt die gesamten Kosten

der Untersuchung, denn ihr ist klar, dass es leichter (und billiger) ist, schwere Erkrankungen zu verhüten, als sie zu heilen. **Darüber hinaus finanziert die Krankenkasse Aufklärungsaktionen, die für frühe Behandlungen, Vorbeugung und Gesundheitspflege**

(Soweit die Wiedergabe des angeführten Aufsatzes)

## Markenentwicklung: Gesundheit made in Germany ?

Das Krankenhaus der Zukunft ist ein Gesundheitszentrum das auf den Gesundheitstourismus setzt und diese als ein wesentliches Element der Auslastung begriff.

(Grönemeyer 2003)

Die Marke „made in Germany“ könnte daher wieder eine Renaissance erfahren – nun im Gesundheitssektor.

Das wirtschaftliche Potential dieser strategischen Umstrukturierung für das Krankenhaus ergibt sich aus von eigenen Motiven des „Gesundbleiben-Wollens“ getragenen Nachfrage nach Vorsorgeleistungen, die auf der Vermittlung eines neuen Gesundheitsansatzes beruhen.

Das Leistungsspektrum kann in viele Untereinheiten aufgeteilt werden, die dann separat gebucht werden und sich durchaus bei interessanter Vermittlung mit dem Gesundungspotenzial eines Erholungsurlaubs messen lassen können.

Der Verfasser geht davon aus, dass bei der zu erwartenden Schliessung von 10% der Krankenhäuser, es in der Folge zu einem Leerstand nichtgenutzter Immobilien kommen wird.

Diese dann einem neuen Nutzungskonzept zuzuführen, und

freigewordene Kapazitäten neu zu definieren und sie unter der angestrebten Neuprofilierung in Klinikverbänden weiterzubetreiben, kann für städtische und ländliche Räume neue Entwicklungsmöglichkeiten bedeuten.

Zusammenfassend lässt sich sagen:

Diese Zukunftsvorstellung eines Zentrum für Integralmedizin mit angeschlossener Belegabteilung für positive Psychologie und der Einbeziehung neuer telemedizinischer Diagnosemöglichkeiten wirkt zwar sehr idealisiert, doch ist sie gar nicht so weit hergeholt, wenn man die aktuelle Ausgangslage und die Notwendigkeit zu Umstrukturierung und Neuprofilierung erkennt.

In Zukunft werden ähnliche Programme sicherlich nicht nur weit verbreitet sein, sondern aus der Sicht des Krankenhauses eine notwendig einzuführende Maßnahme sein, um im Wettbewerb untereinander im Rahmen einer sich wandelnden Gesundheitslandschaft bestehen zu können.

### Redaktionsservice:

Haben Sie Anregungen oder Fragen zu Kunst im Krankenhaus?  
Dann wenden Sie sich bitte an :

Martina Salinger-Rost  
Leithmannswiese 33  
44797 Bochum  
Tel.: 0234 7980752  
webmaster@lebenstaucher.de

### Literatur:

(KrankenhausRatingReport 2006, RWI)  
Positive Psychologie – Anleitung zu einem besseren Leben  
Ann Elisabeth Auhagen (Hrsg.)  
Belz Verlag 2004

Mensch bleiben – High-Tech und Herz – eine liebevolle Medizin ist keine Utopie  
(Grönemeyer, D. 2003)

Rowohlts Liste der Weissagungen und Prognosen 1983, David Wallechinsky, Army Wallace, Irving Wallace (The Book of Predictions)

