

Ludwig Hasler

Kluge Ökonomie zählt auf irrationale Kräfte

Der Philosoph und Publizist Ludwig Hasler nahm als Tagungsbeobachter am Symposium 2008 des Forums Managed Care teil und hielt aus dem Stegreif die Abschlussrede – mit drei Pointen: 1. weg vom Kosten-, hin zum Qualitätsdenken; 2. weg von der reinen Vernunft, hin zu den irrationalen Kräften; 3. weg vom Rationalisieren äusserer Prozesse, hin zur Reform des ärztlichen Handelns. Für «Care Management» hat Hasler seine Überlegungen in eine lesbare Form gebracht.

Macht kluges Management alles besser? Zwischendurch glaubte ich es heute tatsächlich. Etwa, als Cornelius Clauser, der Mann von Porsche Consulting, erläuterte, wie einfach Unternehmen – von Porsche über Bahlsen bis hin zu Spitälern – in Hochform zu bringen sind: durch minutiöses Vereinfachen der internen Abläufe; weniger statt schneller laufen; keine Zeit verschwenden mit sinnlosem Rotieren; Zeit gewinnen für Wertschöpfung, im Falle der Spitäler für Hinwendung zum Patienten. Höhere Qualität mit minderem Aufwand.

Mir fiel das Trauerspiel zu St. Jakob ein, Fussball, Schweiz gegen Deutschland. 0 : 4. Dabei waren unsere kickenden Nationalhelden nicht faul, sie rannten insgesamt über die ganze Spieldauer 124 Kilometer. Die Deutschen bloss 112. Dafür hatten die zwischendurch Zeit, ein paar Tore

Wenn Patienten meinen,
eine Behandlung sei teurer, lassen ihre Schmerzen
schneller nach. An den hohen Wert
zum tiefen Preis glauben sie nicht.

zu schiessen. Rennen oder Tore schiessen, das ist die Frage. Findet Managed Care das Tor? Ich hörte heute den ganzen Tag aufmerksam zu – und darf sagen: Selten leuchtete mir an einer Tagung so vieles so unmittelbar ein. Noch gestern dachte ich, ich müsse Sie hinweisen auf die Biederkeit, Kosten sparen als Leitstern von Managed Care zu fixieren. Kosten mindern mag ein anständiger Zweck sein, ein Ziel ist es nie, ausser für Spiesser. Ein Ziel funktioniert nur qualitativ, als inhaltlicher Nutzen, als erlebbare Verbesserung, als merkbliche Qualifizierung.

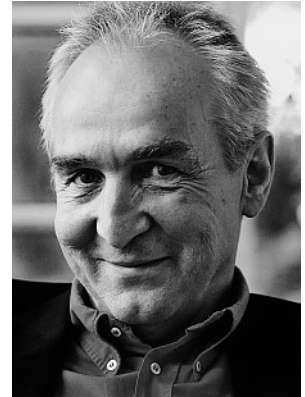
Heute nahm ich dann wahr: Auch mit dieser Intervention fände ich offene Türen oder doch halboffene. Der Fokus

von Managed Care rutscht merklich von den Kosten zu den Patienten: mit ICT-Versuchen, mit Disease Management, mit Gerd Nagels Engagement für den «kompetenten Patienten». All das zielt nicht nur auf promptere Beratung, sondern auf Ermündigung der Patienten, die sich – wie Stephan Sigrist einleitend darlegte – eh nicht länger bevormunden lassen, zu heterogen sind ihre Ansprüche. Der Tagungstitel – «the next generation» – war keine Hochstapellei. Die Zukunft nimmt – «jenseits von Gatekeeping, Prämienrabatt und Verzicht» – Konturen an: in der Gewinnzone, als qualitativer Mehrwert.

Darüber staunte der Laie. Stellte sich doch bei mir bislang, wenn das Wort «Managed Care» fiel, entweder gar nichts ein – oder dann «Kosten senken». Das ist etwa so sexy wie «Gürtel enger schnallen» oder die Zehn Gebote. Die finden auch, im Prinzip, alle okay – bei den andern. Als Motiv zum Handeln versagen sie, weil sie nur den Kopf ansprechen, nicht die Sinne. Genau so bei den Kosten. Dass Geld (und Geld sparen) nicht glücklich macht, ist trivial. Aber warum? Geld ist, sagte Sigmund Freud, kein Kinderwunsch. Gesundheit auch nicht: Gesundheit ist ein Krankenwunsch.

Darum rate ich zu Vorsicht beim Ökonomisieren der therapeutischen Beziehungen. Der Medizinkunde ist ein seltsamer Kunde. Anders als der Porsche-Kunde kommt er eher mit traurigen als glänzenden Augen, genau genommen begehrt er kein Gut, er will ein Übel weg haben, einen Defekt, eine Behinderung. Das euphemistisch sogenannte Gesundheitswesen ist das Krankheitswesen, zuständig fürs Entübeln psychosomatischer Übel. Das ist von existentiell überragender Bedeutung, aber halt nie so attraktiv wie zum Beispiel der Luxusgütermarkt. Was den «Kunden» eher zahlungsunwillig stimmt: weil für ihn Gesundheit nur eine Art «Basisgut» darstellt, einen Ausgangswert, um anderswo zu punkten, etwa am Züri-Marathon.

Der Gesundheitsmarkt ist kein Markt wie jeder andere. Weil wir die Kosten sozialisieren, sehen Gesunde argwöhnisch auf den Preis. Den Wert erkennt allein der Betroffene, der um jeden Preis gesund werden will. Darum klaf-



Ludwig Hasler

fen Wert und Preis so paradox auseinander: Einerseits dreht sich heute alles um Gesundheit, diese Restgöttheit des 21. Jahrhunderts. Andererseits soll sie möglichst wenig kosten. Wer eine IWC-Uhr kauft, bezahlt anstandslos den Marktpreis. Bei Medizin und Pharma gelten Kosten prinzipiell als schlechte Kosten. Fast rucklos, dass Ärzte und Pharmafirmen ihre Therapien nur für Geld hergeben. Wo doch der Mensch ein Menschenrecht auf Gesundheit hat. Und die Allgemeinheit bezahlen muss.

Übrigens wirkt sich die Kostendrückerei negativ auf den Heilungserfolg aus. Im «Journal of the American Medical Association» war eben zu lesen: Wenn Patienten meinen, eine Behandlung sei teurer, lassen ihre Schmerzen schneller nach. Liegt an der (sträflich unterschätzten) Kraft der Vorstellung. Diese Kraft scheint mit dem Preis zu steigen. Hohe Preise, gute Besserung. Offenbar denken Patienten ökonomischer als manche Gesundheitsökonomien. An den hohen Wert zum tiefen Preis jedenfalls glauben sie nicht. Also: Vorsicht mit der Dauerrede vom Kostensparen. Sie kann sogar medizinisch kontraproduktiv werden. Zurück zum Symposium. Ich fühlte mich heute in Ihrer Gesellschaft fast wie im Club der Aufklärer des 18. Jahrhunderts. Voltaire, Diderot, Kant ... Berchtold, Hess, Nagel ... Damals hiess der Slogan «Vernunft an die Macht!» Es sollte Licht werden im Dunkel der traditionellen Routinen. Nichts sollte bloss gelten, weil es grad galt. Ein wunderbares Projekt, das nur vergass, dass der Mensch nicht aus reiner Vernunft besteht, sondern – zumindest im Zweifelsfalle – mehr seinen irrationalen Kräften folgt als der lichten Ratio. Es brach nicht das goldene Zeitalter an. Es folgten Romantik, Nationalismus, Nationalsozialismus.

Heute erlebte ich Sie als Aufklärer des Systems Gesundheit: Prozesse steuern, Schnittstellen rationalisieren, Organisationslogiken erhellen. Beeindruckend. Ich fragte mich gelegentlich nur, wie irdisch das ist. Zum Beispiel das Gespräch zwischen Hausarzt, Spezialarzt, Apotheker. Das verlief derart harmonisch, so zivilisiert verständlich, dass ich schon dazwischen rufen wollte: Warum arbeitet ihr denn nicht auch real so supervernünftig zusammen? Kein böses Wort fiel über die geradezu archaische Besitzstandswahrungsmoralität der einzelnen Gruppen. Sehen Sie, das ist der Unterschied zwischen Vernunft und Realität, zwischen nettem Diskurs und Gruppenpolitik. In der Wirklichkeit setzen sich Interessen durch, weniger vernünftige Argumente.

Am Nachmittag besuchte ich den Workshop «Vernetzung und chronische Krankheiten». Am Beispiel Biel: ein Programm zur Verselbständigung der Herzinsuffizienzpatienten, dirigiert vom Kardiologen des Spitals, orchestriert durch Hausärzte, durchgeführt von zwei instruierten Beraterinnen. Absolut bestechend – als Plan. Glückwunsch.

Mit der Realisierung hapert es. Die Patienten sind nur mühsam zu motivieren, die Hausärzte zieren sich. Warum? Leuchtet ihnen das Programm nicht ein? Oh doch. Nur, Menschen funktionieren nie allein nach der höheren allgemeinen Vernunft. Die Hausärzte denken: Gute Sache, im Prinzip, aber was bringt sie mir? Eigentlich nichts, das Geld fliesst ins Programm statt in meine Praxis. Die alten Patienten denken: Eine gute Sache, mag sein, doch ich bin sowieso marod, hocke nur noch vor dem Kasten, was bringt es, wenn ich den Ratschlägen folge, ich vertrottele lieber.

Wer den Menschen als rationales Wesen betrachtet, ist selber schuld. Sehen Sie bloss auf die jüngste Finanzkrise. Jeder Depp weiss: Aktien soll man billig kaufen – und teuer

Wer den Menschen als rationales Wesen betrachtet, ist selber schuld

verkaufen. Doch Anleger sind auch nur Menschen. Und menschlich ist, nicht jede Entscheidung im Kopf zu treffen. Sondern mal dem Bauch zu folgen. Oder der Meute. Dann werfen sie – herdeninstinktgesteuert – von einer Sekunde zur nächsten ihre vernünftigen Ansichten über den Haufen. Sie greifen gierig zu, wenn die Kurse steigen, und stossen Anteile panikartig ab, wenn sie fallen. Gerade so, als schaltete der Verstand automatisch ab.

Soviel muss über den Menschen wissen, wer ihn zur Vernunft bringen will. Wenn wir schon an der Aktienbörse durchdrehen, wie sollten wir dann in der Medizin, diesem Schicksalscasino, nüchtern bleiben? Auch hier leiten uns die schwer rationalisierbaren Kräfte Angst und Hoffnung. Wir agieren zwischen Risikoflucht und Belohnungssucht. Die Risikoflucht treibt die Leute zur Darmspiegelung, die Belohnungssucht in die ästhetische Dermatologie. Gesundheit/Krankheit sind existentielle Valeurs, nicht ökonomische. Ängste lassen mit sich reden, im Normalfall. In brenzligen Fällen neigen sie zur Sturheit. Medizin hat fast nur mit brenzligen Fällen zu tun. Krankheit ist der existentielle Ausnahmefall – wie die Finanzkrise an der Börse. Will sagen: Optimisten der Vernunft fallen dauernd auf die Nase. Skeptiker der Vernunft bleiben länger aufrecht. Weil sie den Menschen nehmen, wie er ist. Wie ist er denn? Die Abstimmung vom 1. Juni lässt sich – zumindest auch – so deuten: 1. wollen die Leute grundsätzlich gar nichts ändern; 2. hören sie auf ihren Arzt. Daraus ergibt sich rein logisch: Wer etwas ändern will, kann es nicht gegen die Ärzte erreichen. Die fürchten ohnehin schon, sie verlören die Selbstbestimmung in ihrem Beruf, würden zu «Fremdlingen in der Medizin» (Paul U. Unschuld), fremdbestimmt durch Politik, Ökonomie, Management. Ob

diese Ängste mehr oder weniger begründet sind, ob Ärzte eine etwas hybride Unabhängigkeitsvorstellung pflegen, freies Unternehmertum plus staatlich garantierte Tarife, das ist unerheblich. Es gilt: Wer im System Gesundheit etwas voranbringen will, muss die Ärzte dafür gewinnen. Und zwar nicht nur fürs Mitmachen in «Modellen». Modelle sind so gut wie die Menschen, die sie praktizieren. Wie praktizieren Ärzte? Aus Deutschland erreicht uns die ernüchternde Nachricht: Patienten in Hausarztmodellen fühlen sich keinen Deut besser betreut als Patienten ausserhalb der Modelle; sie suchen auch ebenso häufig Fach-

Die Kraft der Vorstellung kann Schmerzen lindern, also muss der Arzt diese Kraft stärken.

ärzte auf. Wundert mich nicht. Meine Erfahrungen in andern Branchen zeigen: Ohne Reform der Binnenmentalität ist die schönste Organisationsreform für die Katz. Beispiel Schule. Da bastelt man unverwandt: an Strukturen (Schulleitung, Teilautonomie usw.), am Fächerkatalog (Frühenglisch, Mittelfrühfranzösisch, Ethik statt Religion usw.). Und was ist passiert? Wenig. Warum? Es liegt an dem, was ich das «Hühnerhofsyndrom» nenne: Der Reformeifer trommelt in immer kürzeren Abständen aufs Dach, drinnen fliegen alle wild durcheinander; nach geraumer Zeit sitzen alle wieder auf denselben Stangen. Nur dass sich in Lehrerseelen Melancholie ausbreitet. Man hat es vernachlässigt, die Innenseite des Systems zu vitalisieren: die Bereitschaften, die Mentalitäten der Lehrer. Ohne die aber passiert nichts.

Ohne Ärzte genau so. Was fruchten all die glasklar rationalisierten Abläufe, wenn die Ärztin darin mauert? Darum kommt – nach meinem Plädoyer für Beachtung des Irrationalen – jetzt meine zweite Intervention: Managed Care, professionell in Prozessoptimierung, muss den Hebel beim ärztlichen Handeln ansetzen. Wer Medizin besser organisiert, muss auch wissen, was gute Medizin ist. Wirksame Medizin, klar. Wirksam kann nur Medizin sein, die weiss, wie Patienten auf Therapien reagieren. Jetzt bin ich da, wo ich hin wollte: Managed Care braucht ein realistisches Menschenbild. Also Philosophie.

Mein Vorschlag ad hoc: Der Mensch ist kein *animal rationale*, eher das vertrackte Wesen, Sammelsurium aus Vorgeschichten, vererbten Pathologien, verschlungener Triebökonomie, aktuellen Hoffnungen und Enttäuschungen, ein Durcheinander aus seelischen und chemischen Kräften. Und dies alles in jedem Fall erst noch unique, individuell, unverwechselbar. Was medizinischen Planern gar nicht in den Kram passt. Sie basteln gerne DRG, Fallpauschalen. Okay, dumm nur, dass jeder Patient ein

Einzelfall ist, nicht bloss menschlich, auch medizinisch. Was man schon daran merkt, dass Patienten bis heute es nicht schaffen, lauter eindeutige Symptome zu produzieren. Kommen mit diffusen Bauchschmerzen – am Ende der Odyssee durch den Spezialärzterpark zeigt sich: Es fehlt am Herzen. Der Mensch, ein sympathisches Fossil, hinkt hoffnungslos hinter dem medizinisch spezialisierten Fortschritt her.

Ein Kollege schleppt sich seit zwei Jahren mit wüsten Rückenschmerzen herum, jetzt ist er zur Operation entschlossen. Obwohl ihm alle abrieten: Da bringe doch nichts, es liege am Job, an der Frau, am Wetter. Seit er nun weiss, wann die Operation stattfindet, sind seine Rückenschmerzen wie weggeblasen. Kein Einzelfall. Jeder von uns hat erfahren, wie er, auf dem Weg zum Arzt, sich schon merklich gesünder fühlt. Was macht das? Die Magie des Arztes? Soeben las ich die neueste Placebostudie aus dem MIT. Da steht wörtlich: «Nicht die Arznei an sich wirkt, entscheidend ist die Überzeugung, ja die Begeisterung des Arztes für die Arznei.» Das ist – für Pharma, Wissenschaft – der Hammer. Für Ärzte Labsal. Denn: Das A und O der Heilung/Gesundung liegt im persönlichen Verhältnis von Arzt und Patient. Für manche Rationalisierer ein Anachronismus. Bei Kniegelenkrepaturen mögen sie recht haben. Doch 70 Prozent aller Leiden sind inzwischen chronische Erkrankungen. Da spielt die Einstellung eine massgebliche Rolle. Die Kraft der Vorstellung kann Schmerzen lindern, Krankheiten kurieren. Die Neurobiologie erklärt sogar wie. Also muss der Arzt diese Kraft stärken. Das Verhältnis des Arztes zum Patienten ist ein menschliches, kein wissenschaftliches. Soviel Wissenschaft er intus hat, er ist kein Wissenschaftler. Was habe ich davon, wenn er mir sagt, bei 53 von 100 Patienten wirke das Medikament? Ein 53prozentiges Vertrauen ist gar keines. Ich will gesund werden, dazu brauche ich eher den Heiler als den Hausierer mit Wissensbeständen. Der Heiler glaubt daran, dass ich gesund werde. Dieser Glaube nistet sich in meinem Hirn ein. Ein Pakt mit der Unvernunft? Warum nicht? Mit den irrationalen Kräften rechnen kann durchaus vernünftig sein.

Die nächste Generation Managed Care stelle ich mir gerne so vor: Sie optimiert die klugen Prozesssteuerungen. Und revitalisiert gleichzeitig den «Mediziner» als «Menschenarzt» – als Spezialisten für die Heilkräfte des erlebenden Körpers, altmodisch gesagt: der unergründlichen Menschenseele. Kräftige Seele, gute Besserung. Was könnte ökonomisch sinnvoller sein?

Korrespondenz:
Ludwig Hasler
Zollikerstrasse 81, 8702 Zollikon
lhasler@duebinet.ch