

Verantwortung als blinder Fleck

Noch nie wurde so viel über Kooperation, Teamarbeit, Digitalisierung, Vernetzung, Patientensteuerung, multiprofessionelle Versorgung gesprochen wie heutzutage, und jeder neue Gesetzentwurf verspricht bessere Abläufe, mehr Effizienz, intelligentere Strukturen, die das Gesundheitswesen moderner, flexibler und zugleich bezahlbarer machen sollen.

Dabei scheint mit jeder Reform etwas leiser zu werden, worauf ein funktionierendes Versorgungssystem letztlich angewiesen ist: die Bereitschaft eines Menschen, Verantwortung für einen anderen Menschen zu übernehmen. Verantwortung ist ein eigentümlicher Begriff. Sie lässt sich weder digitalisieren noch delegieren. Man kann Aufgaben verteilen, Prozesse standardisieren und Informationen teilen. Aber am Ende jeder medizinischen Behandlung steht immer dieselbe Frage: Wer entscheidet? Wer trägt die Konsequenzen? Wer steht dafür gerade, wenn etwas schiefgeht? Während immer mehr Akteure einzelne Aufgaben übernehmen, scheint die Gesamtverantwortung unsichtbar geworden zu sein. Patientinnen und Patienten sehen dies nicht als Organisationsproblem. Vielmehr empfinden sie eine tiefe Verunsicherung. Denn im medizinischen Alltag wird man konfrontiert mit Krankenhausbriefen, einer Reihe von Facharztbefunden, dazu Empfehlungen aus der Apotheke, möglichen Hinweisen einer Gesundheits-App und weiteren Ratschlägen aus dem Internet. Jeder dieser Bausteine mag sinnvoll sein. Aber keiner beantwortet die eigentliche Frage, die Menschen im Krankheitsfall nicht loslässt: Was bedeutet das alles für mich?

Diese Einordnung und Wertung ist medizinische Arbeit. Sie besteht nicht darin, Informationen zu sammeln, sondern sie zu gewichten. Denn nicht jede Auffälligkeit verlangt eine Therapie, und nicht jede theoretische Wechselwirkung ist klinisch relevant. Es muss auch nicht unbedingt eine bessere Versorgung bedeuten, wenn alles technisch Machbare abgegriffen wird. Das medizinische Handeln ist dort sinnvoll, wo Wissen und Verantwortung miteinander harmonisieren.

Gerade deshalb ist es bemerkenswert, dass sich die gesundheitspolitische Debatte häufig um einzelne Leistungen dreht, aber immer seltener um korrekt zugeordnete Verantwortung. Diskutiert wird über eine Vielzahl digitaler Anwendungen, neue Beratungsangebote, erweiterte Kompetenzen verschiedener Berufsgruppen oder auch neue Vergütungsmodelle. Erstaunlich selten wird jedoch gefragt, wie all diese Komponenten am Ende wieder zu einer konsistenten Behandlung zusammenfinden sollen und wer eigentlich die Verantwortung trägt. Komplexe Systeme leben nicht davon, dass jeder möglichst viel tut. Sie leben davon, dass jemand



Foto: Peter Jülich

„Am Ende jeder medizinischen Behandlung steht immer dieselbe Frage: Wer entscheidet? Wer trägt die Konsequenzen? Wer steht dafür gerade, wenn etwas schiefgeht?“

den Überblick behält. Und in der Medizin scheint genau diese Frage zunehmend unbequem geworden zu sein. Vielleicht deshalb, weil Verantwortung eigentlich teuer ist. Sie benötigt Zeit. Sie verlangt Ausbildung, Erfahrung und Kompetenz. Bei Übernahme der Verantwortung erzeugt sie Haftung. Sie lässt sich schlechter messen als einzelne Prozessschritte und schlechter vergüten als klar definierte Einzelleistungen. Die Verantwortung produziert keine spektakulären Innovationen. Sie verhindert vielmehr, dass aus vielen sinnvollen Einzelmaßnahmen ein unübersichtliches Nebeneinander entsteht.

Gerade deshalb gerät sie leicht aus dem politischen Blick. Die hausärztliche Medizin ist dafür ein gutes Beispiel. Ihr Wert besteht selten in spektakulären Eingriffen, sondern darin, Zusammenhänge zu erkennen, Prioritäten zu setzen und den Patienten durch ein immer komplexeres Versorgungssystem zu begleiten. Gute Hausärztinnen und -ärzte verhindern Krankenhausaufnahmen, vermeiden Doppeluntersuchungen und helfen Menschen, vernünftige Entscheidungen zu treffen und Verunsicherungen aufzulösen. Das erzeugt

seltene Schlagzeilen und bildet vor allem etwas, was in politischen Debatten kaum Aufmerksamkeit bekommt: Stabilität im Gesundheitssystem. Je komplexer Medizin wird, desto wichtiger wird jemand, der Komplexität reduziert. Nicht indem er Wissen begrenzt, sondern indem er Orientierung schafft. Digitalisierung, künstliche Intelligenz und multiprofessionelle Zusammenarbeit machen diese Aufgabe nicht überflüssig. Sie machen sie wichtiger denn je.

Deshalb sollte die aktuelle Debatte nicht nur fragen, welche Berufsgruppe künftig welche Leistung erbringen darf. Sie sollte fragen, wie Verantwortung für die einzelnen Patienten organisiert wird.

Eine funktionierende Versorgung entsteht nicht automatisch aus der Summe guter Einzelleistungen. Sie entsteht dort, wo aus vielen Perspektiven wieder ein gemeinsamer Blick auf den Patienten wird. Vielleicht ist das die eigentliche Aufgabe der Medizin im 21. Jahrhundert: nicht immer neue Wege durch das Gesundheitssystem zu eröffnen, sondern dafür zu sorgen, dass der Mensch auf ihnen nicht verloren geht.

Jutta Willert-Jacob

Präsidiumsmitglied der Landesärztekammer Hessen

Die Beiträge in dieser Rubrik geben nicht unbedingt die Meinung des Präsidiums wieder.