

# Menschenfreundliche Berufs- und Arbeitswelten

*"Menschlichkeit": das Besondere als Besonderes sehen; den Einzelfall zum besonderen Fall werden lassen*

## **ÄRZTLICHE KUNST: DIE KUNST VON ENTSCHEIDENDEN GESPRÄCHEN**

Wichtige Gespräche sind selten. Sie haben mit Entscheidungssituationen zu tun oder sollen dazu dienen, eine Entscheidung herbeizuführen. Sie sind stets besondere und bestimmte Gespräche, die die besonderen Umstände in den Blick nehmen. Sie verlangen nach den Schlüsselfähigkeiten des Zuhörens und des (Mit)Teilens und nach ehrlichem Respekt und einer wachen Vorstellungskraft. Sie verlangen ein tiefes Engagement des Intellekts, eine Form der Verstandesbetätigung, die die ganze Person einschließt. Ein Gespräch über einen Behandlungsplan, ein Gespräch, das eine Diagnose vermittelt, sind solche "crucial conversations". Ein ausgezeichnetes Beispiel für ein wichtiges Gespräch findet sich im dritten Kapitel des Buches Exodus: Gott spricht zu Mose aus dem brennenden Dornbusch. Hier haben wir es mit einer göttlichen "art of holding crucial conversations" zu tun. Wie geht Gott bei diesem wichtigen Gespräch, das er mit Mose führt, vor? Er überrascht den viehhütenden Mose und erregt seine Aufmerksamkeit; er nennt Mose beim Namen und gibt ihm zu verstehen, dass er weiß, mit wem er es zu tun hat und dass es ihm um eben diese Person geht; er schafft zwischen sich und Mose Distanz ("komm nicht näher heran!", "leg deine Schuhe ab!") und verleiht der Situation damit Gewicht und Bedeutung, stellt einen Rahmen der Ernsthaftigkeit her; Gott erzählt Mose dann vom Zustand und auch der Geschichte seines Volkes - damit gibt Gott sein Mitgehen und sein Wissen um die Lage der Israeliten kund ("Ich habe das Elend meines Volkes gesehen"); Gott formuliert klare Erwartungen an Mose ("Und jetzt geh! Ich sende dich zum Pharao. Führe mein Volk aus Ägypten heraus"); Gott offenbart etwas von sich selbst: Wir finden in Ex 3,14 die Offenbarung des Gottesnamens; das scheint ein entscheidender Punkt in wichtigen Gesprächen zu sein - es geht auch um ein Moment der Selbstenthüllung. All diese Punkte kann man sich auch für ein ärztliches Gespräch überlegen. Menschen im ärztlichen Dienst sind auf diese Grundfähigkeit angewiesen, auf die Fähigkeit, je besonderen Menschen in wichtigen Gesprächen zu begegnen.

## **ÄRZTLICHE KUNST: DIE GEFAHR DER SELBSTTÄUSCHUNG**

Selbsttäuschung ist eine nicht der Wahrheit entsprechende Einschätzung der eigenen Position und Person, die aber gleichzeitig mit starken Wünschen verbunden ist. Soziale "Ehre" trägt zu dieser "Blase der Selbsttäuschung" bei - sie baut sich dadurch auf, das Menschen durch ihren Status geschützt werden und einen Raum bekommen, indem sie Fehler machen können. Florian Teeg beschreibt in seinem Buch "Von Bluterguss bis Exitus", in dem er seine ersten Erfahrungen als Assistenzarzt im Krankenhaus schildert, eine Reihe von Situationen im Krankenhaus, die Selbsttäuschung zeigen (der Chefarzt, der durch eine Blase von Eitelkeit und Unberührbarkeit geschützt wird etwa). Selbsttäuschung ist nicht ungefährlich. Scott Peck ("People of the Lie") beschreibt aus psychiatrischer Sicht Menschen, die sich in einer permanenten Form der Realitätsverweigerung befinden, in einer Lüge oder einem Netz von Lügen gefangen sind, einer

Lebenslüge erliegen, auf Grundlage einer Form des malignen Narzissmus, der mit verhärteten Konturen eines Selbstbildes und starken Geltungs- und Kontrollwünschen verbunden ist. Auffallend wird Selbsttäuschung in der Regel dann, wenn Menschen aus dieser Selbsttäuschung erwachen (der Begriff des Erwachens scheint für diesen Dämmerzustand durchaus zutreffend). Das Märchen von des Kaisers neuen Kleidern ist ein Fall von Selbsttäuschung, Kazuo Ishiguro beschreibt ein Szenario von Selbsttäuschung in seinem bekannten Werk *The Remains of the Day*. Eintrittsstellen für Selbsttäuschung, die Robert Trivers für ein fundamentales menschliches Phänomen hält, ist die Täuschung von anderen. Selbsttäuschung entsteht, so die These Trivers, gerade dadurch, dass wir die kognitiven Kosten des Lügens verringern und mehr Selbstbewusstsein entwickeln. Selbsttäuschung bildet die Grundlage für die problemlose Abwicklung von Täuschungen - indem sich das betreffende Erkenntnissubjekt von bestimmten mentalen Prozessen, die die Grundlage der Selbsttäuschung in Frage stellen könnten, dissoziiert. Den Zusammenhang zwischen Täuschung von anderen und Selbsttäuschung hat auch Hannah Arendt identifiziert, indem sie den Weg vom Selbstbetrug zur Lüge aufzeigt. Selbsttäuschung sei gerade deswegen die gefährlichste Form des Lügens, weil sie den Anschein der Wahrhaftigkeit zu erwecken vermag. Ein Krankenhaus ist aufgrund von Hierarchie und Statuszuweisungen ein anfälliger Raum für Selbsttäuschungen, auch deswegen, weil die Ehre, die einem Statusträger zuerkannt wird, diesen - wie in einem Schutzbunker sitzend - vor Korrekturen schützt. Die soziologische Dynamik der Ehre drückt sich unter anderem dadurch aus, dass der mit Ehre ummantelte Mensch vor unangenehmen Zugriffen geschützt und dadurch im Kontakt mit der Realität gesteuert wird; er kommt nur mit bestimmten Menschen und bestimmten Informationen in bestimmten Situationen in Berührung; gleichzeitig erlaubt eine gute Ausstattung mit symbolischem Kapital (Ehre, Status, Prestige) einen der Spielraum, der es schwer macht, Fehler zu machen, die auch als solche erkennbar sind. Dadurch entstehen einerseits Lernschwierigkeiten, wie sie Chris Argyris treffend beschrieben hat, andererseits auch Führungsschwächen, weil sich der Verantwortungsträger in einer Blase der Selbsttäuschung befindet. Eintrittsstellen für Selbsttäuschung können durch flache Hierarchien, eine Kultur der Wahrhaftigkeit und eine Kultur des Fehlers (Fehler zugeben, aus Fehlern lernen) minimiert werden.

### **ÄRZTLICHE KUNST: VERTRAUEN:**

Vertrauen ist die Bereitschaft, einer anderen Person ein Gut zu geben; dieses Gut ist wichtig für mich und die andere Person könnte dieses Gut beschädigen. Wenn ich einem Bekannten ein wertvolles Buch borge, dann vertraue ich darauf, dass er das Buch zurückbringt; das Buch ist mir wichtig, es ist ein Gut; und mein Bekannter könnte das Buch beschädigen oder verlieren. Dann brauche ich Vertrauen. Wenn jemand einer Babysitterin kleine Kinder anvertraut, geschieht Ähnliches: Kostbares wird in die Macht eines anderen Menschen gegeben, der die Kinder auch schlecht behandeln und schädigen könnte. Da braucht es Vertrauen. In einem Krankenhaus ist Vertrauen eine der kostbarsten Ressourcen, wenn nicht die kostbarste Ressource. Vertrauen beruht im Wesentlichen auf drei Faktoren: Reputation, Einschätzung der gegenwärtigen Situation und Annahmen in Bezug auf die Moral und das künftige Handeln des Gegenüber. Es hat viel damit zu tun, den anderen einschätzen zu können. Wenn ich überzeugt bin, dass mein Gegenüber an meinem Wohl interessiert ist, bringe ich Vertrauen auf.

"Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser", meinte Lenin bekanntlich. Das ist aber nur die halbe

Wahrheit. Sie könnte auch lauten: "Kontrolle ist teuer, Vertrauen ist billiger". Vertrauensverlust und die damit verbundene Notwendigkeit für Kontrollen sind richtig teuer. Denken wir nur an die Flughäfen nach dem 11. September 2001. Das ist richtig teuer, wenn das Vertrauen in die Passagiere verloren gegangen ist. Misstrauen ist teuer und Misstrauen ist anstrengend. Der englische Philosoph Thomas Hobbes hat im 17. Jahrhundert darüber nachgedacht, ob ein Zustand, der auf Misstrauen gegründet ist, auf Dauer bestehen kann. Er hat ja bekanntlich den Naturzustand als "Kampf aller gegen alle" beschrieben. Niemand kann einem anderen trauen, alle sind auf der Hut, Angst und Misstrauen beherrschen den Umgang. Hobbes Fazit: Das können wir auf Dauer nicht durchhalten! Ohne Vertrauen geht es nicht! Wenigstens ein Minimum an Vertrauen, das es uns ermöglicht, Versprechen abzugeben. So entsteht ein Staat. Das ist ein wichtiger Gedanke: Vertrauen hat mit der Fähigkeit zu tun, etwas zu versprechen. Hobbes hat erkannt, dass ein Staat dadurch entsteht, dass Menschen einander etwas versprechen. So entsteht auch eine gut funktionierende Institution. Das ist ein wichtiger Punkt auch in der Krankenhausethik: Welche Versprechen werden abgegeben?

Vertrauen wird manchmal mit einem zarten Pflänzchen verglichen. Es muss gepflegt werden; es ist zerbrechlich. Psychologische Studien sagen uns, dass Vertrauen langsam, wirklich langsam aufgebaut wird - aber schnell kaputt gehen kann. Erinnern wir uns an die berühmte Begegnung zwischen dem damaligen englischen Premierminister Gordon Brown und Frau Gillian Duffy. Im April 2010 war Gordon Brown im Wahlkampf und hatte ein Begegnung mit besagter Frau Duffy, einer 65jährigen Dame, die schon immer die Labour Party gewählt hatte. Sie hatten ein höfliches Gespräch, in dem es auch im Immigration und Ausländer ging. Danach setzte sich Gordon Brown in seinen Wagen, vergaß, dass das Mikrofon noch eingeschaltet war und beschwerte sich über die Zumutung des Gesprächs und fand einige beleidigende Worte über Gillian Duffy. Das war am Vormittag, Um die Mittagszeit wurde er live bei einem Besuch eines Radiosenders mit seinen Bemerkungen konfrontiert und war natürlich tief erschüttert. Er hatte innerhalb von Minuten unglaublich viel an Vertrauen verloren, das er auch nicht mehr wettmachen konnte. Seine Glaubwürdigkeit war dahin! Die Menschen dachten: Wenn er in dieser Situation ganz anders redet, als er empfindet und denkt, wie soll ich diese Aussage oder jene Begegnung einschätzen? Bekanntlich hat Gordon Brown die Wahl verloren, nicht zuletzt durch den Vertrauensverlust, der sich wie ein Lauffeuer verbreitete.

Vertrauen ist ein zartes Pflänzchen. Es wird aufgebaut durch "Vertrautheit und "Zutrauen". Es braucht beides, "Vertrautheit" und "Zutrauen". Zur Vertrautheit: Damit sich also Vertrauen aufbaut, braucht es Stabilität und Kontinuität. Das gilt auch für ein Krankenhaus und in einem Krankenhaus. Persönliche Beziehungen sind der Schlüssel: Menschen bauen Vertrauen in Institutionen und Systeme durch persönliche Beziehungen auf. Gesichter sind wichtiger als Gebäude. Im Englischen unterscheidet man zwischen "trust in systems" und "trust in persons". Es ist nach wie vor so, dass das Vertrauen in Systeme durch das Vertrauen in Personen aufgebaut wird; aus diesem Grund bewähren sich auch personalisierte Werbungen mit Sympathieträgern oder dem Chef eines Unternehmens wie im Fall Hartlauer oder im Fall von Claus Hipp. Kompetenz und Integrität sind die wichtigsten Faktoren, die Vertrauen bedingen. Dabei gilt nach wie vor, dass "Vertrauen in Integrität" wichtiger ist als "Vertrauen in Kompetenz"; Fehler auf der Ebene der Kompetenz werden weniger schwer verziehen als Fehler auf der Ebene der Integrität. Misstrauen entsteht nach einschlägigen Studien aus drei Gründen: Aufgrund von Ohnmacht, aufgrund von empfundener Ungleichheit und Ungleichbehandlung und aufgrund von Anonymisierung. Mit anderen Worten: Menschen fassen Vertrauen, wenn sie sich ernst genommen fühlen, wenn ihre Anliegen in einem Dialog besprochen werden, wenn sie das Gefühl haben, mitreden zu können; Menschen entwickeln Vertrauen, wenn sie

den Eindruck haben, dass sie fair und gleich behandelt werden, dass es also keine bevorzugten Behandlungen gib; schließlich: Menschen bauen Vertrauen auf, wenn sie als Person wahrgenommen werden, als besonderer Mensch, wenn sie auf eine konkrete Ansprechperson, auf eine konkrete Betreuerin, auf einen konkreten Betreuer treffen. Hier kann ein kleines Krankenhaus Vorteile haben, weil es dem Phänomen der "social discontinuity of care" nicht so ausgeliefert ist.