

# VORWORT

Seit mehr als 40 Jahren arbeite ich als Arzt und Manager und werde immer wieder nach meinen eindringlichsten Erlebnissen gefragt. War es eine komplizierte, erfolgreiche Operation? Die Nutzung neuester Techniken und Verfahren? Die Übertragung von Forschungsergebnissen in die Krankenversorgung? Meine Mitarbeit an wissenschaftlichen Studien? Das alles war und ist sicherlich wichtig und gehört zum Handwerkszeug eines Arztes, zumal an einer Universitätsklinik. Doch am befriedigendsten war für mich immer das Gefühl, die mir anvertrauten Personen – seien es Patienten oder Mitarbeiter – als Menschen mit ihren Bedürfnissen und Sorgen begriffen und entsprechend behandelt zu haben. Manchmal habe ich in dieser Hinsicht gefehlt, weil der Stress zu groß, die Zeit zu knapp, die Umstände zu widrig waren. Auch deshalb ist es für mich essenziell, Rahmenbedingungen zu schaffen, um sich dem Idealzustand einer humanen Medizin bestmöglich anzunähern. Dies gilt für die Gesundheitspolitik, die Abläufe in den Krankenhäusern und Arztpraxen, aber auch für das Selbstverständnis aller Mitarbeiter im Gesundheitssystem.

Bleiben wir zunächst bei den Krankenhäusern, mit deren aktuellem Zustand und den notwendigen Entwicklungsschritten zum Krankenhaus der Zukunft ich mich seit vielen Jahren befasse. Ich habe dieses Thema aufgebracht, weil ich zu oft und zu unmittelbar vor Augen geführt bekam, wie viel in einem Krankenhaus nicht funktioniert und mit welchen Konsequenzen dies einhergehen kann.

Nun kann man die berechtigte Frage stellen, warum es eines weiteren Buches zur Zukunft des Gesundheitswesens bedarf, wo man seit Jahren kaum noch Regalkapazität für all die auch sehr fundierten Werke findet, zuletzt ein lesenswertes von Dr. Francesco De Meo, einem der erfahrensten Krankenhausmanager der letzten 20 Jahre (De Meo 2024). Der Grund liegt auf der Hand: Ich habe einen anderen Ansatz, ich komme aus der Medizin, leitete 13 Jahre die Marburger Universitäts-HNO-Klinik, war Studiendekan und wechselte in die hauptamtliche Geschäftsführung der Universitätsklinik Gießen und Marburg GmbH (UKGM) eines privaten Trägers, der Rhön

Klinikum AG. Dort übernahm ich zudem die ärztliche Leitung des Medical Boards, bevor ich Vorstandsvorsitzender der Universitätsmedizin Essen wurde und mit zwei Kollegen das Unternehmen 10xD gründete, das sich maßgeblich als Plattform zur Vernetzung aller im Gesundheitswesen ansässigen Einrichtungen versteht. Und bei all diesen Tätigkeiten fokussiere ich zuallererst auf den Menschen, als Patient, als Angehöriger und als Mitarbeiter. Das ist der maßgebliche Ansatz meines Buches.

Wir müssen das Gesundheitssystem neu denken, wir brauchen einen Reset. Unser Fokus gehört endlich auf den Menschen und NICHT auf die Ökonomie, die über Nutzung von KI grundlegend neu aufgestellt werden wird. Damit ist aber noch keine Spur mehr Menschlichkeit im System. Vertrauen, Respekt, Empathie – all diese Eigenschaften kommen nicht von selbst, was der Blick auf teilweise unfassbare häusliche Situationen oder auf unser gestrandetes Bildungssystem zeigt. Mir geht es darum, die Menschen zu informieren, deren Gesundheit zu erhalten, Krankheiten zu vermeiden. Mir geht es darum, kranke Menschen mit Nähe, Gefühl und Herzlichkeit zur Gesundung oder eben durch die Erkrankung zu begleiten. Mir geht es ebenso darum, dass wir uns endlich auch den alten Menschen bewusst zuwenden, die marginalisiert erscheinen, also am Rande der Gesellschaft – ein wahrhaftiger Grund auch für zahlreiche Politiker, sich zu schämen. Und mir geht es darum, dass wir uns den Kindern und Jugendlichen stärker als bisher zuwenden, sie für Neues begeistern und eben auch für den Erhalt ihrer Gesundheit, ganz sicher ohne Cannabis! Wo sind wir bloß hingekommen? Der Blick zurück bringt uns nur bedingt weiter. Jetzt geht es um den Aufbruch in eine bessere Gesundheitsversorgung, eben auch im Krankenhaus. Richtig, das kann man nicht verfügen. Man braucht Mut, man muss machen. Im Laufe der Zeit habe ich vier Komponenten identifiziert, die bei der Gestaltung des Krankenhauses der Zukunft entscheidend sind: Smart, Economic, Green und Human besetzen je ein Segment des vierblättrigen Klee – gemeinsam machen sie das Wesen der Kleeblattklinik aus.

Ich wurde gefragt, an wen sich das Buch richtet, ob es nur für Geschäftsführer oder Aufsichtsräte von Krankenhäusern sei. Auf gar keinen Fall! Es ist an alle gerichtet, die etwas mit „Krankenhaus“ zu tun haben oder sich für Krankenhaus und Zukunftsmedizin interessieren, beginnend mit Studierenden der Medizin, der Pflegewissenschaften oder der Ökonomie.

Gleichermaßen richtet sich das Buch an die Auszubildenden in allen Gesundheitsberufen und natürlich an alle im Gesundheitswesen Beschäftigten. Nur wenn diese Personen, aber auch die Kommunal-, Landes- und Bundespolitiker begreifen, wie eine zukunftsfähige Klinik strukturiert sein muss, dann werden die ausstehenden Veränderungen in die Umsetzbarkeit kommen. Ansonsten enden wir bei allen Diskussionen im Kassensturz. Und schließlich ist das Buch eine für den interessierten Bürger informative Quelle, um die anstehenden Veränderungen rund um die Klinik und Gesundheitswirtschaft aus Sicht der digitalbasierten Funktionalität (Smart Hospital), der Nachhaltigkeit (Green Hospital) wie auch aus Sicht der Patienten, der Angehörigen und der Beschäftigten (Human Hospital) verstehen und besser bewerten zu können.

Bei der Vorstellung meines Buches „So krank ist Krankenhaus“ im Jahr 2022 mit NRW-Gesundheitsminister Karl-Josef Laumann in Düsseldorf kam während der Diskussion die Frage auf, warum denn die Gesundheitswirtschaft bei der Digitalisierung so sehr der Industrie hinterherhinke, die ja global betrachtet ohnehin schon kein Vorreiter sei. Minister Laumann hatte mit seiner Antwort völlig recht: Digitalisierung bedeute immer Transparenz, die Nachvollziehbarkeit von Qualität und Leistung, letztlich auch die Begründung der Existenz zahlloser Vereinigungen und Interessenvertreter für die kleinsten Ausschnitte des Gesundheitsmarktes. Nicht fehlende Technologie, sondern die vorherrschende Mentalität mit dem fehlenden Willen zur Erneuerung auch und gerade im Denken sei der größte Hemmschuh. Das Gesundheitswesen scheut die Transparenz wie der Teufel das Weihwasser.

Dabei fehlt es den handelnden Personen nicht an Inspiration. In keiner anderen Branche wird so viel geredet und so wenig gemacht. Die Zahl der Kongresse, Symposien und Tagungen, auf denen sich letzten Endes immer die gleichen Menschen begegnen, ist unendlich und mitunter unerträglich. Damit wir uns nicht falsch verstehen: Ich halte Kommunikation und Austausch für essenziell, um Probleme zu identifizieren und Lösungen zu adressieren. Wenn sich allerdings Vorträge und Realität entkoppeln, gibt es ein Problem. Wenn sich Diskussionen nur noch um sich selbst und die eigenen Interessen, aber weniger um den konkreten Fortschritt für Patienten und Beschäftigte dreht – deren angebliche Interessen aber selbstredend von jedem als Argument für die eigenen Forderungen angeführt werden – ist

einiges in Schieflage geraten. Dann stimmt die Balance einfach nicht mehr. Und es ist vor allem ein Widerspruch zum oft sehr anstrengenden Alltag auf Station, in den Arztpraxen, in Pflegeheimen und Apotheken, wo zum Glück weniger diskutiert, aber dafür mehr gemacht wird.

Seit Jahrzehnten geht es in der Gesundheitswirtschaft vorwiegend darum, zu lamentieren, zu verzögern, zu untergraben, zu kritisieren, zu fordern, statt Alternativen anzubieten. Diese Mentalität macht auf Dauer mürbe. Und dennoch: Resignation und Fatalismus können und dürfen niemals die Lösung sein.

» „Man kann die Welt verändern oder sich selbst. Das Zweite ist schwieriger“ (Mark Twain)

Alle Akteure im Gesundheitswesen sind unverändert aufgefordert, über den eigenen Schatten und die eigenen Interessen zu springen, um tatsächlich gute und zielführende Lösungen zu entwickeln, statt alle Pflänzchen von der Klinikreform über das Transparenzgesetz bis zum Klinikatlas gleich niederzutrampeln.

Und dann, kurz vor Drucklegung dieses Buches, geschah etwas gänzlich Unerwartetes: Die schon totgesagte, von vielen Seiten erbittert bekämpfte Krankenhausreform von Gesundheitsminister Karl Lauterbach passierte am 22. November 2024 den Bundesrat, ohne an den Vermittlungsausschuss verwiesen zu werden, wo die Reform ohne Zweifel verwässert, zerredet und wahrscheinlich endgültig beerdigt worden wäre. Und so keimt denn doch Hoffnung auf: Dass die Gesundheitspolitik und die handelnden Akteure willens und fähig sind, über Partikularinteressen hinweg Lösungen im Sinne der Patienten und damit auch der Beschäftigten zu finden. Denn bei aller notwendigen Kraft zur Selbstreformation ist eines auch gewiss: Als staatlich gestütztes System der Daseinsvorsorge wird die Gesundheitsversorgung insgesamt, werden die Krankenhäuser immer auf zielführende Rahmenbedingungen der Politik angewiesen sein.

Krankenhaus geht besser – aber es geht eben auch nur mit Unterstützung der und nicht gegen die Politik.