

PRAXISFÜHRUNG

Mit Kreativitätstechniken zur guten Idee

Immer neue Herausforderungen im Praxisalltag erfordern immer neue Lösungsansätze, um die Existenz der Praxis langfristig zu sichern.

Die Suche nach der geeigneten Strategie, Privatpatienten zu gewinnen oder Kassenpatienten vom Nutzen einer medizinisch sehr sinnvollen Selbstzahlerleistung zu überzeugen, die Reaktion auf die permanenten Veränderungen in der Gesundheitspolitik, die Herausforderung, ein Qualitätsmanagement-(QM)-System einzuführen – alles das sind Aufgaben, die sich nur mit einer gehörigen Portion Kreativität bewältigen lassen. Arzt und Praxisteam sollten Probleme als zu lösende Aufgaben und Herausforderungen definieren, ist doch der Begriff „Problem“ in unserem Kulturkreis eher negativ besetzt. Eine Herausforderung hingegen ist eine interessante Situation, mit der man sich gern beschäftigt. Über diese positive Motivation ist es eher möglich, sein kreatives Potenzial zu entfalten.

Schwierige Situationen meistern zu können und die Überzeugung, über schöpferische Fähigkeiten zu verfügen, sind die Voraussetzungen der Kreativität. Für den Arzt heißt

das: Er muss sich und seinen Mitarbeiterinnen zutrauen, Aufgaben kreativ lösen zu können. Hinzu kommen muss die Fähigkeit, eingefahrene Denk- und Verhaltensstrukturen aufzubrechen und den Prozess der kreativen Problemlösung in der Praxis zu organisieren. Dabei hilft die Kenntnis entsprechender Kreativitätstechniken.

Wenn ein Reiter rücklings auf seinem Pferd sitzt, warum nehmen wir dann automatisch an, er und nicht das Pferd sei verkehrt platziert? Erfolgreiche Problemlösungsprozesse beginnen damit, festgefugte Ansichten zu erschüttern. Nach dem Biochemiker Albert von Szent-Györgi beruht kreatives Denken darauf, „etwas Beliebiges wie jeder andere zu sehen, sich aber etwas ganz anderes dabei zu denken“. Die Kreativität in der Arztpraxis macht dann Fortschritte, wenn Arzt und Mitar-

beiterinnen spielerisch an eine Problemlösung herangehen: das Selbstverständliche hinterfragen, provokativ sein, Analogien bilden. Ungewöhnliche Problemlösungen kommen zustande, indem man einen anderen Blickwinkel einnimmt: Ist der Arzt ein Mann – mit einer entsprechend „typisch männlichen Sichtweise“ –, so wechselt er mit fliegenden Fahnen in das Lager des weiblichen Geschlechts und betrachtet das aktuelle Problem aus einer eher „weiblichen Perspektive“.

Gute Ideen entstehen, wenn man das System verlässt, lautet der „erste Lehrsatz der Kreativität“. Dies wird durch die „Umkehrtechnik“ ermöglicht. Nehmen wir als Beispiel die Herausforderung, ein QM-System aufzubauen. Die Fragestellung lautet dann nicht: „Was müssen wir tun, um in alle Praxisabläufe höchste Qualität hineinzubringen und so Patienten zu begeistern?“, sondern umgekehrt: „Wie verhindern wir Qualität und verschweuchen so Patienten?“. Allein die Absurdität der Fragestellung setzt Gehirnzellen in Bewegung, die sonst brachliegen. So werden ungewöhnlich viele „Unsinnsideen“ geboren. Im zweiten Schritt dann überlegen sich die Problemlöser Gegenmaßnahmen: „Wie also bringen wir Qualität in alle Praxisabläufe?“

„Gehirnstürme“ werden entfacht, wenn der Arzt im Kreativ-Meeting Techniken einsetzt, die beim Team eine Denkblockade lösen. Zu den traditionellen Techniken gehört das Brainstorming. Dabei rufen die Teilnehmer ihre Ideen einer Person zu, die die Ideen notiert. Dabei gibt es keine „schlechten Ideen“; das gilt übrigens für alle kreativen Pro-



RECHTSREPORT

Freiheitsstrafe wegen wieder-verwendeter Propofolflaschen

Verwendet ein Arzt regelmäßig angebrochene Flaschen mit dem Narkosemittel Propofol, setzt er sich über die anerkannten Regeln der Heilkunst wissentlich hinweg. Das hat der Bundesgerichtshof (BGH) entschieden.

Bereits im Juli 2007 hatte das Landgericht den angeklagten Anästhesisten wegen Körperverletzung mit Todesfolge zu einer Gesamtfreiheitsstrafe von zwei Jahren auf Bewährung verurteilt. Er hatte zwei Patienten mit einem Arzneimittel in Narkose versetzt, das wegen der mehrfachen Verwendung einer Flasche mit Bakterienkeimen belastet war. Ein dreijähriges Mädchen verstarb

als Folge eines septisch-toxischen Schocks, ein 42-jähriger Mann erkrankte für zwei Wochen.

Der BGH hat die Revision des Arztes verworfen und klargestellt, dass der ärztliche Heileingriff immer dann eine Körperverletzung bedeutet, wenn es an einer wirksamen Einwilligung des Patienten beziehungsweise der Eltern minderjähriger Patienten fehlt. Setzt sich ein Arzt über entsprechende Warnhinweise eines Arzneimittelherstellers hinweg und damit über die Regeln der ärztlichen Kunst, ist seine Tätigkeit durch die jeweils erteilte Einwilligung nicht mehr gedeckt. Es liegt somit eine vorsätzliche Körperverletzung vor. (Bundesgerichtshof, Beschluss vom 20. Dezember 2007, Az.: 1 StR 576/07)

RA Barbara Berner

zesse. Erst im zweiten Schritt steht die Bewertung und Kategorisierung der Ideen an, Wiederholungen werden aussortiert, die Realisten und kritischen Geister kommen zu ihrem Einsatz. Schließlich bleiben die Ideen übrig, die das Praxisteam für umsetzbar hält.

Durch die Reizwortanalyse kann das Brainstorming kreativ modifiziert werden. Dazu schlägt etwa der

Hilfreich ist auch die Walt-Disney-Strategie: Bei diesem Rollenspiel-Brainstorming nimmt jeder Teilnehmer verschiedene Rollen ein und ist zunächst der Visionär, der seiner Fantasie freien Lauf lässt und Ideen entwickelt. Schließlich tritt man als der realistische Macher auf, der nach den Umsetzungsmöglichkeiten einer Idee fragt. Zuletzt schlüpft man in das Kostüm des

Bei der 635-Methode erhalten sechs Personen (falls vier Mitarbeiter mitmachen, handelt es sich eben um die 435-Methode) je ein Formblatt und notieren dort in fünf Minuten drei Ideen. Dann werden die Listen weitergereicht. Jeder notiert wieder drei Ideen in fünf Minuten. Der Prozess ist abgeschlossen, sobald alle Listen an ihrem Ausgangspunkt zurückgekehrt sind. In nur 30 Minuten haben sich 108 Ideen angehäuft, bei vier Personen in 20 Minuten immerhin 48 Gedankenblitze. Schließlich streicht das Team Doppelungen und prüft die verbleibenden Ideen hinsichtlich ihrer Realisierbarkeit.

Wichtig ist stets: Der Kreativphase muss die Umsetzungsphase mit der Festlegung der konkreten Umsetzungsmaßnahmen und der Aufgabenverteilung folgen. Am Schluss sollten alle Beteiligten wissen, was zu tun ist, damit die Ideen den Weg von der Theorie in die Praxis finden.

Karin und Michael Letter
E-Mail: info@5medical-management.de

Allein die Absurdität der Fragestellung setzt Gehirnzellen in Bewegung, die sonst brachliegen.

Arzt ein Lexikon oder einen Katalog an einer beliebigen Stelle auf, und das so gefundene „Reizwort“ wird hinsichtlich seiner Eigenschaften und Funktionen auf das zu lösende Problem bezogen. Welche Bilder lässt das Wort in den Köpfen des Teams entstehen? Was kann es zur Problemlösung beitragen? Das Reizwort fungiert als Impulsgeber für neue und „abwegige“ Brainstorming-Ideen.

Kritikasters, der den Schwachpunkten der Idee nachspürt. Der Vorteil: Jeder Teilnehmer nutzt zum einen seine spezifischen Kreativitätsstärken (die kritische Mitarbeiterin darf sich als Fragestellerin austoben). Zum anderen jedoch wird so mancher realistische Arzt seine Fantasie-Ader entdecken. Und die Macherin unter den Mitarbeiterinnen überrascht durch ihre ungeahnte visionäre Kraft.

GOÄ-RATGEBER

Zur Übertragbarkeit der MRT-Abrechnungsempfehlungen

Da es bis 2005 bei der Abrechnung der Magnetresonanztomografie (MRT) nach der Amtlichen Gebührenordnung für Ärzte (GOÄ) häufig Auslegungsdivergenzen gab – etwa wegen sehr unterschiedlich gefasster Leistungslegenden –, hat die Bundesärztekammer (BÄK) am 19. Oktober 2005 Abrechnungsempfehlungen zur MRT (Abschnitt O III GOÄ) beschlossen, die im Deutschen Ärzteblatt (DÄ) veröffentlicht wurden („Die Abrechnung kernspintomografischer Leistungen am Beispiel von Kniegelenksuntersuchungen“, DÄ, Heft 46/2005).

Diese Empfehlungen wurden gemeinsam mit dem Berufsverband der Deutschen Radiologen e.V. und der Deutschen Röntgengesellschaft e.V. erarbeitet. Es bestand Einigkeit darin, dass die typischen Probleme und Lösungen bei der Abrechnung der MRT zwar anhand des Kniegelenks aufgezeigt werden, dass die konsentierten Grundsätze aber grundsätzlich analog für die anderen Leistungen des Abschnitts MRT gelten. Dies wird in der Überschrift, aber auch an anderen Stellen der Empfehlungen deutlich.

So wird der Gelenkbegriff der GOÄ auf den Abschnitt MRT übertragen. Der Umfang der Untersuchung wird diskutiert und anhand der MRT des Kniegelenks beispielhaft erläutert. Der Inhalt und die Berechnungsfähigkeit der zusätzlichen Leistungen nach den Nummern 5731 „Ergänzende Serie(n)...“, 5732 „Positions- und/oder Spulenwechsel...“ und 5733 „Computergestützte Analyse...“ GOÄ und der Umgang mit dem Höchstwert werden beschrieben. Indikationen zu(r) ergänzenden Serie(n) werden beispielhaft für das Kniegelenk beschrieben, sind aber weitgehend auch übertragbar auf andere Gelenke.

Eine Splittung von MRT-Leistungen auf zwei unterschiedliche Tage, die nicht medizinisch begründbar ist, ist gebührenrechtlich nicht zulässig, weil hiermit eine Umgehung der einfachen Berechnungsfähigkeit und des Höchstwerts vorgenommen würde (vergleiche Allgemeine Bestimmungen O III GOÄ Satz 1 und 2). Außerdem würde gegen § 1 GOÄ verstoßen, denn für die Untersuchung an einem weiteren Tag bestünde keine medizinische Notwendigkeit. Wird beispielsweise bei einer Patientin die Halswirbelsäule an einem Tag und die Lendenwirbelsäule am darauffolgenden Tag mittels

MRT dargestellt, so muss zwingend eine medizinische Begründbarkeit vorliegen, denn weder praxisorganisatorische noch oben genannte abrechnungsoptimierende Gründe führen zu einer doppelten Berechnungsfähigkeit der Leistung nach Nummer 5705 GOÄ. Medizinische Gründe, die zu einer Splittung der Leistung führen, stellen den Ausnahme- und nicht den Regelfall dar. Beispiele dazu werden in den Abrechnungsempfehlungen der BÄK beschrieben.

Dass eine Abrechnungsempfehlung, auch wenn sie mit viel Sachkenntnis und unter Berücksichtigung der gebührenrechtlichen Anforderungen erstellt wurde, nicht allen Einzelfällen gerecht werden kann, ist verständlich. Sollten sich zu den Grundsätzen dieser Abrechnungsempfehlung, auch bezogen auf andere Leistungen des Abschnitts MRT, oder darüber hinaus Fragen bei der Abrechnung oder Erstattung ergeben, wird eine medizinisch und gebührenrechtlich detaillierte, auf den Einzelfall ausgerichtete Anfrage in der Regel zur Aufklärung beitragen. Im Zweifels- oder Streitfall können sich die Beteiligten zur Klärung an die zuständige Landesärztekammer wenden.

Dr. med. Anja Pieritz