

## Kurztext für Ärztinnen und Ärzte mit knappem Zeitbudget

# Urteilen – Verurteilen

Richard O. Binswanger

Der Autor arbeitet als Konsiliararzt für Radiologie an den Kantonsspitalern Münsterlingen und Baden.

Daniel Kahneman beschreibt in seinem Buch «Schnelles Denken, langsames Denken» [1], wie stark unser Denken von Urteilen geprägt ist, die uns vollständig unbewusst sind. Jeder Gedanke trägt in sich ein unbewusstes Urteil. Dazu kommen die Urteile, die wir uns gebildet haben und die uns bewusst sind.

### Unbewusste, zumeist unbegründete Urteile

Als junger Assistent, ausgebildet an der Universität, erhielt ich einen Anruf zwecks Überweisung eines Patienten aus dem kleinsten Spital des Kantons. Unbewusst ging ich davon aus, dass in diesem Kleinspital schlecht gearbeitet werde. Ich machte eine Vorverurteilung, obwohl ich das Spital nicht kannte. Es wurde mir erst später mitgeteilt, dass dessen Ärzte im ganzen Kanton für ihre sorgfältige und wissenschaftlich fundierte Arbeitsweise gerühmt wurden. Ich liess den Anrufer mein Urteil auch spüren, hinterfragte alles und führte mich auch sonst unmöglich auf. Glücklicherweise wurde ich von meinem Chef sehr ernsthaft zusammengestaucht. Solche Urteile und Verurteilungen passieren täglich Hunderte von Malen im Spital und auch sonstwo. Sie entstehen durch mangelndes oder unvollständiges Wissen und sind geprägt von unseren eigenen Wünschen und Vorlieben.

### Bewusste unbegründete Urteile

Von meinen Mitarbeitern erhielt ich anfänglich jedes Jahr mindestens ein Dutzend Klagen wegen des Notfalls. Erst nach einigen Jahren liess dies nach. Geklagt wurde über unberechtigte Notfallzuweisungen, fehlende klinische Abklärung vor der Indika-

tionsstellung zur radiologischen Abklärung, nicht ausgezogene Patienten und fehlende Kooperation. Ich wurde aufgefordert, im Notfall aufzuräumen. Das wies ich weit von mir. Zum Ärger der Mitarbeiter. Erst später verstanden sie mich. Denn unsere Beziehungen zum Notfall und allen anderen Abteilungen wurden immer besser und schliesslich völlig ungetrübt. Ich frage hier nicht, wer davon am meisten profitierte. Immer ging ich den Klagen nach, und fast ohne Ausnahme erwiesen sich die Anschuldigungen als haltlos.

Der Notfall war zum Beispiel überlastet, die klinische Situation klar, also wurde der Patient ins Röntgen geschickt, um Zeit zu sparen. Die Notfallindikationen waren immer richtig, wenn man organisatorische, andere äussere und soziale Aspekte in Betracht zog. Die Verurteilungen waren bewusst gefällt worden und doch grundfalsch.

### Bewusste Urteile, zu Recht gefällt

In den Anfängen des Spitals Thurgau war der Verwaltungsrat unerfahren, ebenso die Geschäftsleitung. Diese war zusätzlich unfähig. Über zwanzig strategische Initiativen wurden gestartet, die alle im Sand verliefen, das Outsourcing des Reinigungsdienstes ausgenommen, ein Unrecht. Dazu hätte es keine Aktiengesellschaft gebraucht. Zunächst bekamen wir Bauchweh, und bei näherer Analyse fielen wir das Urteil, Direktion und Verwaltung hätten die Sache nicht im Griff und die strategischen Initiativen seien Stuss. Es dauerte allerdings vier Jahre, bis die Geschäftsleitung, unter aktiver Mithilfe der Kaderärzte, in die Wüste geschickt wurde und der Verwaltungsrat Vernunft annahm. Heute ist die Spital Thurgau AG gut geführt und prosperiert.

### Falsche Urteile vermeiden, richtige fundiert fällen und dann handeln

Unser Denken ist Urteilen. Bewusst und unbewusst. Die unbewussten Urteile sind die gefährlichsten, weil fast immer falsch. Dann kommen die bewussten falschen Urteile. So gilt es, unbewusste Urteile und Verurteilungen zu vermeiden, immer zu hinterfragen, ob in einen Gedanken ein Urteil eingeflossen ist, dieses zu suchen und zu korrigieren. Zu gross ist der angerichtete Schaden. Bewusst gefällte Urteile und Verurteilungen müssen gut fundiert sein und wiederholt überprüft werden. Wenn sie berechtigt sind, muss zur Aktion geschritten werden. Der Missstand gehört ausgeräumt, die Verantwortlichen sanktioniert. Und das so rasch als möglich. Für ein gesundes Unternehmen und gute Medizin.



Bevor ein Urteil gefällt wird, sollten alle Aspekte gut geprüft werden – auch im Alltag.

1 Kahneman D. Schnelles Denken, langsames Denken. München: Siedler; 2011.

Korrespondenz:  
Dr. med. Richard O. Binswanger  
Führungsschule Bodensee  
Münsterlingen  
Oberer Seeweg 9  
CH-8597 Landschlacht  
r.binswanger[at]bluwin.ch