Risk Management in Spitälern und Kliniken

Im Zeitalter der vierten industriellen Revolution reicht Bewährtes nicht aus

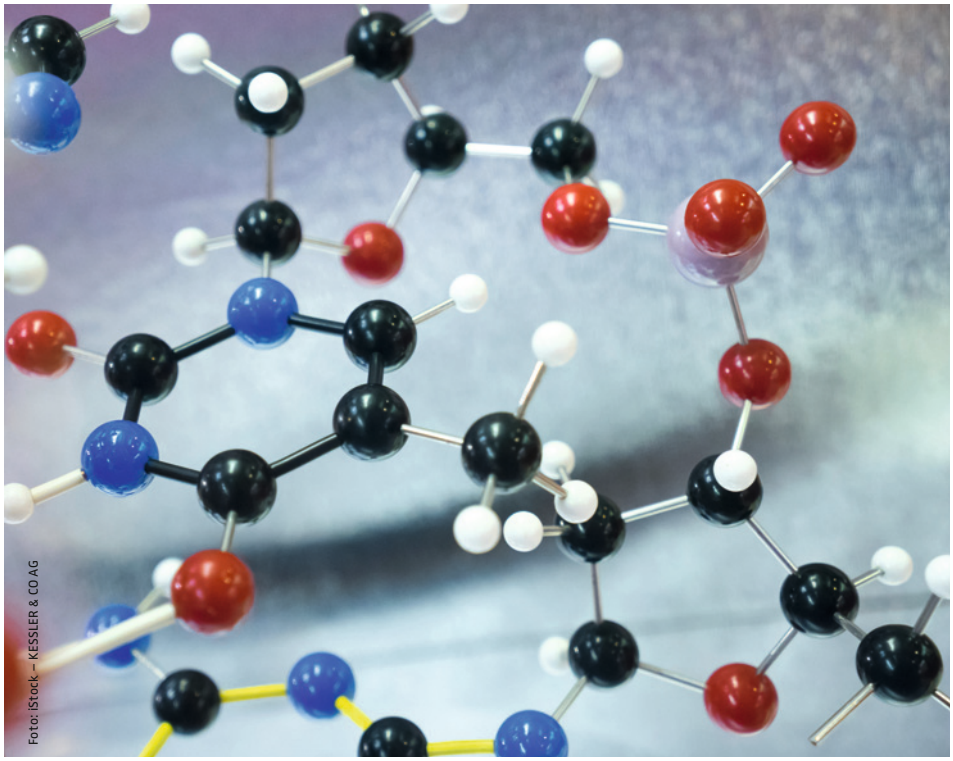
Die aktuelle und die künftige Entwicklung im Gesundheitswesen verändern auch die Risiken für Spitäler. Gefordert sind deshalb neue Strategien und Massnahmen im Risk Management. – *Von Pascal A. Praudisch*

Die bisherigen Standards und Vorgehensweisen im Risk Management reichen langfristig nicht mehr. Zwar bestehen Normen, wie zum Beispiel die ISO-Norm 31 000, die für Unternehmen eine gewisse Allgemeingültigkeit haben, jedoch in erster Linie lediglich als Empfehlungen dienen. Sie entsprechen dem heutigen Stand der Wissenschaft und sind somit Best Practice.

Die ISO-Norm 31 000 bietet grosse Vorteile, was viele Unternehmen erkannt haben, doch ihre Implementierung ist indes sehr anspruchsvoll. Aber reichen ein paar Normen für die Zukunft aus? Nein!

Herausforderung vernetzte Risiken

Die Hauptrisiken wie Cyberkriminalität, Reputationsschäden, Betriebsunterbrechung (BU) und deren Auswirkungen etwa auf die Lieferkette gewinnen an Bedeutung, denn sie alle werden auch den Spitalbetrieb entscheidend beeinflussen. Höchste Priorität hat deshalb die Identifizierung von verzahnten Risiken. So müssen die Business-Continuity-Pläne mit bedeutend mehr und umfangreicheren Risikoszenarien hinterlegt werden, da die Tragweite der Gefahren oft unterschätzt wird. Den zunehmend vernetzten Risiken ist nur in einem übergreifenden Risk Management beizukommen – dies gilt besonders auch für Spitäler in ihrem volatilen, komplexen Umfeld.



Risiken sind stets mit anderen vernetzt. Um sie zu bewältigen, ist entsprechendes Denken nötig.

Eine Hochzuverlässigkeits-Organisation – das Spital

Als High Reliable Organisations (HRO) oder Hochzuverlässigkeits-Organisationen gelten Unternehmen, deren Tätigkeitsgebiet ein hohes Schadenpotenzial (Katastrophen-Dimension) birgt. Können wir die Medizin zu einem High Reliability Arbeitsbereich zählen, wo Themen wie Biotechnologie, Robotik oder Stammzellenforschung stattfinden? Ja, wir können.

Selbst in der alltäglichen Patientenbetreuung richtet das HRO-Unternehmen Spital seine Aufmerksamkeit auf Extremsituationen und risikobehaftete Arbeitsprozesse. Im Fokus stehen mögliche Fehler beziehungsweise deren Prävention und Behebung. Dazu ist eine detaillierte Kenntnis der Risiken nötig, denn nur so entwickeln die Mitarbeitenden das nötige Gespür für sichere betriebliche Prozesse, wofür wiederum Fachwissen und Flexibilität notwendig sind. Entsprechend hoch werden diese Qualitäten geschätzt und honoriert. Nur unter diesen Voraussetzungen kann Entscheidungsverantwortung an die Stellen delegiert werden, welche die Risiken im Alltag bewältigen müssen.

Szenarioanalysen und Simulationen, Reifegradmodelle oder der Einbezug der Extremwerttheorie in Risikoszenarien sind sinnvoll, um im gegenwärtigen und im künftigen Markt bestehen zu können. Dabei kommt den sogenannten Reifegradmodellen (Maturity Models) eine zentrale Rolle zu, um den Stand vor Ort und die Entwicklung

zu testen und zu überprüfen beziehungsweise zu hinterfragen.

Wohin geht der Weg?
PricewaterhouseCoopers (PwC) führte kürzlich zum Thema Trends und Herausforderungen eine Umfrage [1] bei den CEOs der Schweizer Spitäler und Kliniken durch, aus der die folgenden sieben Schlüsselerkenntnisse resultierten:

1. Die zunehmenden Erwartungen der Patientinnen und Patienten steigern die Individualisierung der Dienstleistungen.
2. Die sinkenden Fallpreise zwingen zu höheren Fallzahlen.
3. Der Investitionsbedarf zieht sich als grösste Herausforderung noch Jahre in die Länge.
4. Der Fachkräftemangel bleibt ungebrochen.
5. Die Digitalisierung nimmt zu (Industrie 4.0).
6. Neue Spitalbetreiber und neue Angebote treten in den Markt.
7. Gefragt sind Kooperationen statt Alleingänge.

Diese Entwicklungen werden den Spitalbetrieb prägen und dadurch die Infrastruktur, die Organisation und die Prozesse – und damit verbunden die Risiken – verändern.

Von Einzelrisiken zu Risikokomplexen
Zu oft noch wird Risk Management als unnötig, umständlich und demzufolge nicht als Chance angesehen. Risk Management ist jedoch Aufgabe der Unternehmensführung. Es besteht aus sämtlichen Massnahmen eines Unternehmens, die zur Steuerung und Kontrolle seiner Risiken dienen. Abhängig vom Zeithorizont geht es dabei um strategische und um operative Steuerungsgrössen.

Die Risk-Management-Systeme entwickeln sich von einer isolierten Betrachtung und Absicherung von Einzelrisiken hin zu einem vernetzten, integrierenden Verständnis. Sowohl im anglo-amerikanischen Sprachraum als auch bei uns lässt sich eine solche Entwicklung in Richtung eines unternehmensweiten Risk Managements erkennen. Dabei geht es um zentrale Elemente wie das ganzheitliche Management von Risiken, das heisst um das Management aller Risiken unter Berücksichtigung von Risikointerpendenzen, und um die Integration des Risk Managements in die Unternehmenssteuerung. Ein dynamisch-komplexes System wie ein Spital lässt sich nur so lange steuern (als gesamte Institution) oder führen (aus Sicht der Organisation), wie es fähig ist, sich eigenständig zu entwickeln. Deshalb gilt das System- und Komplexitätsmanagement inzwischen als zentraler Bestandteil eines strategischen Managements, um die Risiken in ihrer Komplexität zu erkennen und besser mit ihnen umzugehen.

Das Risk Management der Zukunft bedeutet schwerpunktmässig das Managen von Komplexität und Lebens- beziehungsweise Überlebensfähigkeit. Je komplexer und je weniger widerstandsfähig ein Spitalsystem ist, desto umfangreicher sind seine Gefahren mit ihren möglichen Auswirkungen auf weitere Systeme.

Auch scheinbar kleine Ereignisse können existenzbedrohend werden, wenn sie sich mit anderen verketten und sich so potenzieren.

Denken in Risikoszenarien
Detaillierte Risikoszenarien beschreiben, analysieren und berechnen die Auswirkungen von unerwarteten und extremen Ereignissen. Dabei ist stets auch mit dem Unwahrscheinlichen zu rechnen. Mit solchen Vorfällen können Widerstandsfähigkeit und Flexibilität des Spitals geprüft werden. Die meisten Ereignisse und Probleme treten nicht völlig unvorhergesehen aus dem Nichts auf und selten in vollem Ausmass. Es ist oft über einen längeren Zeitraum zu beobachten, dass sich einzelne kleine Hinweise häufen, an die sich Mitarbeitende und Führungskräfte im Geschäftsalltag quasi als ständige Begleiter gewöhnen und sie deshalb missachten oder sogar bewusst ignorieren. Deshalb sollte man sich bei den Fehleranalysen, zum Beispiel mithilfe der ERA Error & Risk Analysis in Anlehnung an das London Protocol, nicht zu einfachen Diagnosen verleiten lassen. Auch scheinbar kleine Ereignisse können existenzbedrohend werden, wenn sie sich mit anderen verketten und sich so potenzieren. Risiken sind stets mit anderen vernetzt. Zu deren Bewältigung ist deshalb entsprechendes Denken nötig. ■

[1] CEO Survey Spitalmarkt Schweiz 2015, www.pwc.ch

Pascal A. Praudisch, Bereichsleiter Gesundheitswesen, Mitglied der Direktion sowie des Führungsausschusses, KESSLER & CO AG, Zürich; 044 387 88 76, pascal.praudisch@kessler.ch

Gestion des risques: globale et connectée

Les développements actuels et futurs du système de santé modifient les risques pour les hôpitaux. Les risques principaux, tels que les cyberattaques, les dégâts d'image ou l'interruption d'activité, ainsi que leurs effets sur la chaîne d'approvisionnement, prennent toujours plus d'importance. L'identification des risques est donc hautement prioritaire.

Les planifications de «business continuity» doivent intégrer désormais des scénarii beaucoup plus importants et plus larges et seule une gestion globale des risques permet de faire face à l'augmentation des risques interconnectés.

Les hôpitaux sont à considérer comme des «high reliable organisations» (HRO), ou des organisations de haute fiabilité, qui doivent gérer elles-mêmes des situations extrêmes et des processus de travail à haut risque dans la prise en charge quotidienne des patients. Des analyses de scénarii et des simulations, intégrant des modèles de maturité («maturity models») et la théorie des valeurs extrêmes, ont du sens pour pouvoir survivre dans le marché présent et futur.

La gestion des risques est un devoir de la direction d'entreprise. A l'avenir, elle signifiera la gestion de la complexité et de la capacité de survie. Plus le système hospitalier est complexe, moins il sera résistant et plus étendus seront les dangers qui le menacent et leurs effets possibles sur les autres systèmes. ■