

Aus Fehlern lernen

Mit der Änderung der Organisationsform musste sich das Regionalspital Bülach auch mit dem Thema Risikomanagement auseinandersetzen. Dieses wurde als wiederkehrender Managementprozess gestaltet, der auch die Sicherheitskultur des Spitals prägt.

VON SANDRA ESCHER CLAUSS



Irren ist menschlich, doch mit einem gestärkten Risikobewusstsein kann die Patienten- und Mitarbeitersicherheit in Spitälern kontinuierlich erhöht werden.

Ein Spitalaufenthalt kann Ihre Gesundheit gefährden. Gemäss Hochrechnungen sterben aufgrund von Behandlungsfehlern in Schweizer Spitälern jährlich rund 1000 bis 2000 Menschen. Das sind doppelt so viele wie die Summe der Todesfälle infolge Grippe, Aids und Verkehrsunfällen. Neben der Tatsache, dass bei einem Fehler in einem Krankenhaus Menschen zu Schaden kommen, landet der Fall meistens beim

Haftpflichtversicherer und/oder bei einem Anwalt. Der finanzielle Schaden ist dann das eine, doch viel schwerer wiegt der Imageschaden.

Daher war es in Spitälern über Jahrzehnte Usus, möglichst wenig Informationen zu Schadenereignissen oder zur Versorgungsqualität zu veröffentlichen. Den Paradigmenwechsel brachte die Studie «To Err is Human», Irren ist menschlich, die 1999 in den USA Zahlen und Fakten zu Patientensicherheit

und medizinischen Fehlern einer breiten Öffentlichkeit zugänglich machte und auch in Europas Gesundheitswesen einschlug wie eine Bombe.

Obwohl das Thema Qualität zu diesem Zeitpunkt bereits im Krankenversicherungsgesetz KVG verankert war, rüttelte der Report auch die Schweizer Gesundheitsbranche auf und sorgte in den Spitälern dafür, dass man sich über eine Standardisierung der Abläufe Gedanken machte und darüber, dass Qualität

künftig gemessen und ausgewiesen werden muss. Langsam aber sicher wuchs die Erkenntnis: Um Fehler zu vermeiden, braucht es nicht nur intelligente Systeme, sondern auch eine Sicherheitskultur und klare Kommunikationsregeln.

Mehr Risikobewusstsein

Auch am Spital Bülach begann man sich um die Jahrtausendwende dem Paradigmenwechsel zu stellen. «Das Risikomanagement hilft uns, das Risikobewusstsein als Teil der Sorgfaltspflicht und des Qualitätsmanagements im Spital zu stärken», betont Martin Banaszak, CFO der Spital Bülach AG. Als 2012 klar war, dass die Zürcher Gemeinden mit der Einführung der neuen Spitalfinanzierung nicht mehr verpflichtet waren, einem Spitalverband anzugehören, entschied sich die Leitung des Regionalspitals, eine Rechtsformänderung vorzunehmen. Im November 2014 stimmte die Bevölkerung der 34 Zweckverbandsgemeinden zu, das Spital Bülach von einem Zweckverband in eine AG umzuwandeln.

Dies führte dazu, dass das Spital eine Corporate-Governance-Struktur erarbeiten und sich intensiv mit dem Thema Risikomanagement auseinandersetzen musste. «Dieses ist darauf ausgerichtet, die wesentlichen Risiken und deren Folgen zu reduzieren sowie eine Grundlage für risikobewusste Entscheidungen in der Strategiebeurteilung und im operativen Geschäft zu schaffen», erläutert Martin Banaszak. «Unser Risikomanagement orientiert sich dabei am gängigen Best Practice Standard ISO 31000, um eine hohe Qualität zu gewährleisten.» Ein wichtiges Ziel des Spitals Bülach ist es, die jetzt schon sehr hohen Standards bezüglich Patienten- und Mitarbeitersicherheit weiter zu erhöhen.

Aktive Beteiligung des VR

Das Risikomanagement des Regionalspitals zeichnet sich durch eine enge Involvierung des Verwaltungsrates, insbesondere des Audit Committee aus. «Herauszuheben ist, dass der Verwaltungsrat nicht nur Kenntnis nimmt von den Entwicklungen im Risikomanagement, sondern sich aktiv involviert und

einen regelmässigen Austausch mit dem Risikomanagement-Beauftragten pflegt», führt Simon Künzler, Geschäftsführer bei Kessler Consulting AG, aus (siehe Interview Seite 34). Das Unternehmen begleitet und unterstützt das Spital Bülach seit 2015. In einem ersten Schritt führten die Berater eine spitalweite Risikoanalyse durch. «Nach dieser erarbeiteten wir zusammen mit dem Management ein Rahmenwerk für das Risikomanagement, um dieses von einem Projektstatus in einen wiederkehrenden Managementprozess zu überführen», erläutert Künzler. Dieser besteht aus einer Risikopolitik, die vom Verwaltungsrat verabschiedet wurde sowie einem Risikomanagement-Handbuch.

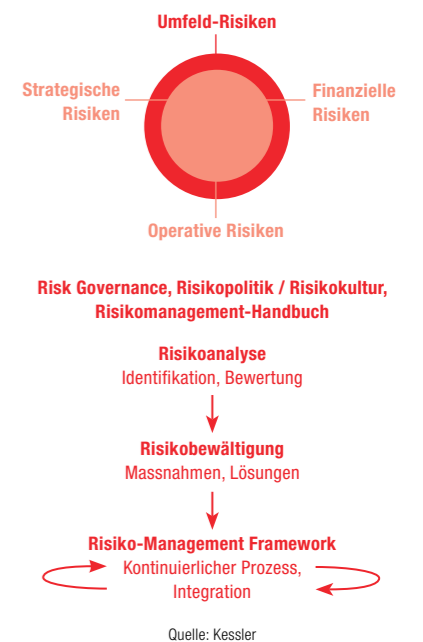
Gemäss Martin Banaszak besteht der Zweck des Risikomanagements heute darin, die wesentlichen und vielfältigen Risiken der Spital Bülach AG systematisch und konsequent in einem kontinuierlichen Prozess zu bewirtschaften, die Verantwortlichkeiten in Bezug auf Risiken festzulegen und die risikobewusste Entscheidungsfindung zu unterstützen. Als Führungsprozess, so der CFO, sei das Risikomanagement auf den optimalen Umgang mit Risiken fokussiert sowie auf die verbesserte Realisierung von Chancen innerhalb des strategischen Managements (siehe Kasten).

Fünf Hauptrisiken

2017 haben sich fünf Hauptrisiken, darunter zwei strategische und zwei operative, sowie ein Marktrisiko herauskristallisiert. Zu den operativen Hauptrisiken gehören das Aufrechterhalten der hohen Behandlungsqualität, die Betreuung und das Material sowie der Fachkräftemangel. Beispielsweise wurden im vergangenen Jahr verschiedene Zertifizierungen erfolgreich bestanden sowie ein Lean-Management-Prozess initiiert. Auf das strategische Risiko des geplanten Ersatzneubaus wird ein spezielles Auge geworfen. Laut Banaszak ist es entscheidend, dass die Dimensionierung des Ersatzneubaus der zukünftigen medizinischen Entwicklung Rechnung trägt und die Planung der Abläufe ein patientenzentriertes, wirtschaftliches Arbeiten gewährleistet. ♦

Um Fehler zu vermeiden, braucht es eine Sicherheitskultur und klare Kommunikationsregeln.

SPITAL BÜLACH AG Vielschichtiger Risikomanagement-Prozess



RISIKOMANAGEMENT DER SPITAL BÜLACH AG 12 strategische Ziele

Das Risikomanagement soll:

- die Führungsfunktionen mittels transparenter und aktueller Risikoinformation unterstützen,
- die Patienten- und Mitarbeitersicherheit erhöhen,
- als kontinuierlicher Verbesserungsprozess potenzielle Schäden für das Unternehmen begrenzen und deren Häufigkeit mindern,
- Risiken priorisieren, durch entsprechende Massnahmen gezielt steuern und überwachen,
- gut qualifizierte Mitarbeitende rekrutieren, halten und fördern,
- die Ertragskraft stärken,
- Chancen unternehmerisch verantwortlich nutzen,
- die Unternehmenssubstanz schützen,
- den Zielerreichungsgrad erhöhen,
- das Image des Unternehmens sichern und fördern,
- eine gute Corporate Governance stärken,
- das Unternehmen kontinuierlich verbessern.

NACHGEFRAGT

«Die Strategische Sichtweise gewinnt an Bedeutung»

Simon Künzler, Geschäftsführer bei Kessler Consulting, über Spital-Risiken, die sich nicht nur im medizinischen, sondern auch im strategischen Bereich finden.

Was gilt es bei einer Risikomanagement-Strategie in einem Spital besonders zu beachten?

Simon Künzler: Die Patientensicherheit geniesst in den Spitälern höchste Priorität. Aus diesem Grund hat das klinische Risikomanagement entsprechend zentrale Bedeutung und wird generell durch eine kompetente Qualitätsmanagement-Fachperson betreut. Risiken finden sich allerdings nicht nur im medizinischen und Pflegebereich. Nebst der operativen Risikoperspektive gewinnt in den Spitälern die strategische Risikosichtweise an Bedeutung. Wettbewerb, der Ausbau bzw. die Optimierung des Leistungsangebots, der Schutz der Patientendaten, das Finanzierungssystem und die zunehmende Politisierung des Gesundheitswesens sind aktuelle Herausforderungen. Daher muss die Risikomanagement-Strategie trotz einer in der Regel hierarchischen Organisation einerseits eine offene Risikokultur fördern, welche Risiken im Unternehmen durch alle Mitarbeitenden offen thematisiert und auch Belegärzte involviert. Andererseits muss die Risikomanagement-Strategie eine integrative Sichtweise der Risikolandschaft sicherstellen und eine erfolgreiche Schnittstelle zur Strategie schaffen und damit Risiken mit Chancen verknüpfen.

Was waren beim Spital Bülach die grössten Herausforderungen auf dem Weg zu einer ganzheitlichen Risikomanagement-Strategie?



Simon Künzler Geschäftsführer bei Kessler Consulting AG

«Die Risikomanagement-Strategie muss eine erfolgreiche Schnittstelle zur Strategie schaffen und damit Risiken mit Chancen verknüpfen.»

Die Notwendigkeit und Werthaltigkeit für ein ganzheitliches, unternehmensweites Risikomanagement waren von Anfang an unbestritten. Die Ausprägung allerdings war eine zentrale Herausforderung und wird auch heute noch diskutiert. Dabei verfolgt die Geschäftsleitung einen pragmatischen, aber wirkungsvollen Ansatz. Der Informationsbedarf und Fokus von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung sind jedoch nicht unbedingt identisch. Wie in vielen Projekten gab es organisatorische Gegebenheiten gemeinsam zu lösen. Modernes Risikomanagement bedeutet ein ganzheitlicher Risikodialog, was entsprechende zeitliche Verfügbarkeiten von medizinischer wie nicht-medizinischer Seite benötigt.

Gibt es Unterschiede beim Risikomanagement in einem Regionalspital im Vergleich zu grossen Unikliniken oder Kantonsspitalern?

Während kleinere und mittlere Spitäler generell mit einfacheren Mitteln arbeiten, haben grössere Spitäler mit komplexeren Strukturen oft spezielle personelle Risikomanagement-Ressourcen und IT-Tools zur Verfügung, um die Risiken zu bewirtschaften. Dies sagt jedoch noch nicht viel über die Wirksamkeit aus. Unterschiede zwischen Spitälern sehen wir zudem in der Governance. Dieses Kriterium bezieht sich allerdings nicht auf die Grösse. In professionell zusammengesetzten Verwaltungsräten bzw. Führungsgremien geniesst das Thema Risikomanagement tendenziell mehr Aufmerksamkeit.