

MQ-Serie Klinisches Risikomanagement (4)

Risikosteuerung und -controlling

Von Bruno Brühwiler und Ulrich Palmer

Organisationen, die ein Risikomanagement einführen und betreiben, sind schnell mit grossen Datenmengen konfrontiert. Unübersichtlichkeiten, Versionsprobleme, Zugriffsschutz und Datenintegrität sind dabei die Grenzen, an die man rasch stösst. Der Entscheid, ein geeignetes IT-Tool für Risikomanagement zu evaluieren und einzusetzen, drängt sich bald auf.

Dabei sind die Anforderungen an ein solches Tool möglichst früh zu ermitteln. Folgende Aspekte sind besonders zu beachten:

- Funktionelle Anforderungen: Das Tool muss den Risikomanagement-Prozess abbilden können. Dieser Prozess wird mit verschiedenen Methoden in vielfältigen Anwendungsbereichen umgesetzt (Business-Risikomanagement, Internes Kontrollsystem, Projekt- und Prozess-Risikomanagement).
- Organisatorische Anforderungen: In grösseren Organisationen sind in den Risikomanagement-Prozess mehrere Teams auf unterschiedlichen hierarchischen Stufen involviert. Die Abbildung einer mehrstufigen Organisation

sowie die Zuordnung der beauftragten Personen, der Risikoeigner und der Risikomanager müssen möglich sein.

- Benutzerfreundlichkeit und Workflow: Eine Risikomanagement-Software muss einfach zu

Fachliche Anforderungen

bedienen sein, damit die Benutzer in kurzer Zeit damit zurechtkommen und die Arbeit bei der Dateneingabe und der Datenauswertung leicht zu bewerkstelligen ist.

- Datenmanagement: Die Daten müssen in einer Datenbank gespeichert sein, die einen Zugriff nach verschiedenen Kriterien und den Benutzerzugang mit abgestuften Berechtigungen ermöglicht. Das Datenmanagement muss auch die Rückverfolgbarkeit und damit die Historisierung sicherstellen.

- Netzwerkfähigkeit: Die Bearbeitung von Daten muss in einem Firmennetzwerk erfolgen können, je nach Ausgestaltung des Netzwerkes auch über das Internet.

- Auswertungsmöglichkeiten nach den Bedürfnissen der Organisation (Organisationseinheiten, Prozesse, Risikoarten, Schadensmanagement und Vorkommnisse, Beschwerden und Aggregation nach verschiedenen Kriterien).

- Integrativer Ansatz: Innerhalb der vielfältigen Anwendungen des Risikomanagements sollten keine Insellösungen vorkommen, die nur über zusätzliche Brücken miteinander in Verbindung gebracht werden können.

Die Anforderungen an die Risikosteuerung und an das Risikocontrolling sind in der Wirklichkeit bei genauem Hinsehen vielfältiger als man denkt.

Auf der Suche nach den Risikodaten

Kernpunkt im Risikomanagement ist der Prozess, mit dem Risiken identifiziert, analysiert, bewertet und behandelt werden. Dieser Kernprozess des Risikomanagements ist flankiert von der Informationsbeschaffung und von der Überwachung und Überprüfung der ermittelten Risiken. Eine Risikomanagement-Software muss in erster Linie in der Lage sein, diesen Prozess abzubilden, die Ergebnisse festzuhalten und über

die Zeitachse zu dokumentieren. Zu dieser Dokumentation gehören, wie es die ONR 49001 in Kapitel 6 festhält, folgende Daten: die betroffene Organisationseinheit, die Risikoeigner, die Risikomanager, der sachliche Geltungsbereich (Gefahrenliste, Risikoatlas), Ziel, Zweck und Ergebnis, Risikokriterien für die Wahr-

Risiken identifizieren und bewerten

scheinlichkeit und Auswirkung, Angaben für die Akzeptanz/Toleranz von Risiken, Beschreibung von Risiken, Risiko oder Risikoprofil, Massnahmen und deren Verantwortung, Termine und Kosten, Freigabe durch Risikoeigner, Massnahmenüberwachungsintervall und Geltungsdauer beziehungsweise Aktualisierung der Risikodaten.

Der Risikomanagement-Prozess kann mit verschiedenen Methoden abgebildet werden. Es gibt dabei Methoden, die den ganzen Prozess einbinden, andere nur Teile davon, um schliesslich den Risikomanagement-Kernprozess zu unterstützen. Es stellt sich auch die Frage, ob das Risikomanagement-Tool mehr den Top-down- oder eher den Bottom-up-Ansatz verfolgt. Je nachdem sind die fachlichen Anforderungen sehr unterschiedlich. ▶

Klinisches Risikomanagement

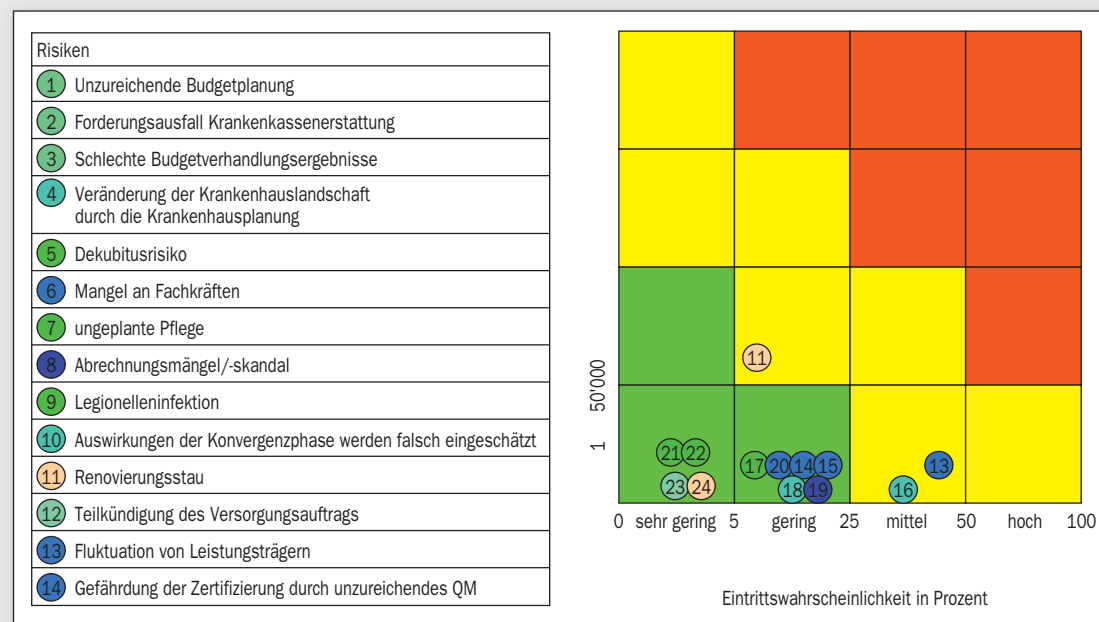
Die neue MQ-Serie im Überblick

- Teil 1: Herausforderung Patientensicherheit (MQ 10/2011)
- Teil 2: Die grössten Risiken für den Patienten (MQ 11/2011)
- Teil 3: Risiko- und Qualitätsmanagement im Spital (MQ 12/2011)
- Teil 4: Risikosteuerung und Risikocontrolling (MQ 1-2/2012)

Dr. oec. Bruno Brühwiler, Geschäftsführer Euro Risk Limited, The Risk Management Group, Talstrasse 82, CH-8022 Zürich, Tel. +41 (0)44 210 22 84, bruno.bruehwiler@eurorisk.ch
Dipl.-Wirtschafts-Ing. Ulrich Palmer, Direktor Schleupen AG, Otto-Hahn-Strasse 20, D-76275 Ettlingen, Tel. +49 (0)7243 321 4711, ulrich.palmer@schleupen.de

Das Risikoprofil im Krankenhaus

Grafik 1



1. Szenario-Risikoanalysen (Top-down-Ansatz)

Der klassische Risikomanagement-Ansatz ist die Szenario-Analyse, die vor allem im Bereich des Enterprise-Risikomanagements und bei der Bearbeitung von operativen Risiken zum Einsatz gelangt. Diese Methode entspringt dem «Top-down-Ansatz».

Die Szenario-Analysen werden klassischerweise in einem Risikoprofil zusammengestellt. Ein Risikomanagement-Tool muss in der Lage sein, die Definition der Risikokriterien für die Eintrittswahrscheinlichkeit oder Häufigkeit sowie für die verschiedenartigen Auswirkungen flexibel zu handhaben (Grafik 1).

2. Prozess-Risikoanalysen (Bottom-up-Ansatz)

Eine weitverbreitete Methoden-Gruppe im Risikomanagement arbeitet system- oder prozessorientiert. Ausgangspunkt bildet dabei oft die FMEA (Fehlermöglichkeiten- und Einflussanalyse/Failure mode and effects analysis). Meist transferiert man diese gängige technische Methode in eine

Funktions- oder Gefährdungsanalyse.

Prozessbasierte Risikobeurteilungen sind im Krankenhaus weitverbreitet, vor allem wenn es um die Darstellung und Gestaltung von Hochrisikoprozessen geht wie etwa die «Einschleusung eines Patienten in den OP» oder die «Postoperative Überwachung». Dadurch wird eine enge Verbindung zwischen dem Qualitätsmanagement und dem Risiko-

management geschaffen. Prozessanalysen sind aber auch im Bereich des internen Kontrollsystems zu finden. Das Ergebnis von Prozessanalysen lässt sich leicht in einem Risikoprofil darstellen, was das Verständnis der Risiken erleichtert.

In der Prozessorientierung dominiert der detailorientierte «Bottom-up-Ansatz». Die Herausforderungen eines flexiblen Risikomanagement-Tools bestehen

darin, dass neben den Szenario-Risikoanalysen auch Bottom-up-Ansätze abgebildet werden können.

3. CIRS – Fehler als Risiko-indikatoren

Ein Critical Incidents Reporting System (CIRS) ist ein Meldesystem, in welchem Mitarbeiter des Krankenhauses (oder einer anderen Hochrisiko-Organisation) namentlich oder anonym Fehler, Beinahe-Schäden und weitere unerwünschte Ereignisse ohne Schadenseintritt melden können. Da die Umstände, in denen solche Fehler passieren, oft psychologisch heikel sind und die Schuldfrage zugunsten der Verbesserungsmöglichkeit in den Hintergrund treten sollte, muss neben der Freiwilligkeit auch die

Hochrisikoprozesse im Griff

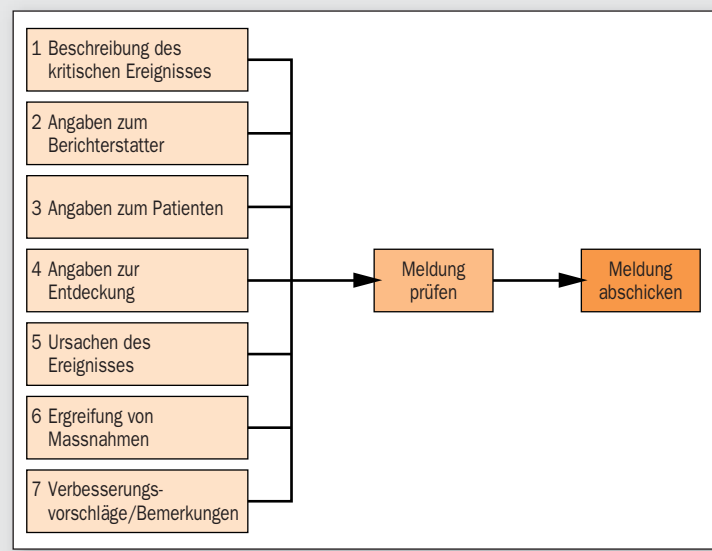
Anonymität durch die Systemeigenschaften gewährleistet werden. Diese Ereignisse (Near Misses) werden systematisch, beispielsweise von einem Kompetenzteam (oder Vertrauensteam), analysiert und bewertet und Verbesserungsmaßnahmen vorgeschlagen. Des Weiteren sollte das Kompetenzteam aus den bereits vorhandenen Ereignissen mögliche zukünftige Risiken für das Unternehmen identifizieren. Hierzu gibt es die Möglichkeit, dem Kompetenzteam eine einheitliche Szenariotechnik zur Unterstützung der systematischen Identifikation zur Verfügung zu stellen. Grafik 2 zeigt den Meldefluss.

4. Beschwerden von Patienten und Angehörigen

Beschwerden sollten als explizit gewollte Hinweise auf Missstände

Meldeschema für kritische Vorkommnisse

Grafik 2



de, Sicherheitslücken, Fehler und unerwünschte Ereignisse von Patienten, Angehörigen und Kooperationspartnern verstanden werden und können ebenso wie Ereignisse aus dem CIRS zur Risikofrüherkennung genutzt werden. Beschwerden können systematisch analysiert und bewertet werden und als weiteres Indiz zur Risikofrüherkennung in die Risikoidentifikation des Krankenhauses einfließen (Grafik 3).

5. Schadenmanagement integrieren

Ähnlich den CIRS- und Beschwerdemeldungen muss eine integrierte Betrachtung auch das Schadenmanagement beinhalten. Schadenmeldungen sind häufig dezentral zu erfassen, zentral zusammen zu führen, zu bewirtschaften und auszuwerten. So dass auch diese Informationen als Risikoindikatoren herangezogen und gezielt zur Prozessoptimierung eingesetzt werden können. Beim Schadenmanagement stehen allfällige Schadenersatzforderungen und Schadenersatzleistungen vom Krankenhaus an die geschädigten Patienten im Mittelpunkt. – Im Krankenhaus können sich Schadenmeldungen auch auf Hygienefälle oder -statistiken, Stürze und Decubiti erstrecken.

6. Regulatorische Meldungen einbinden

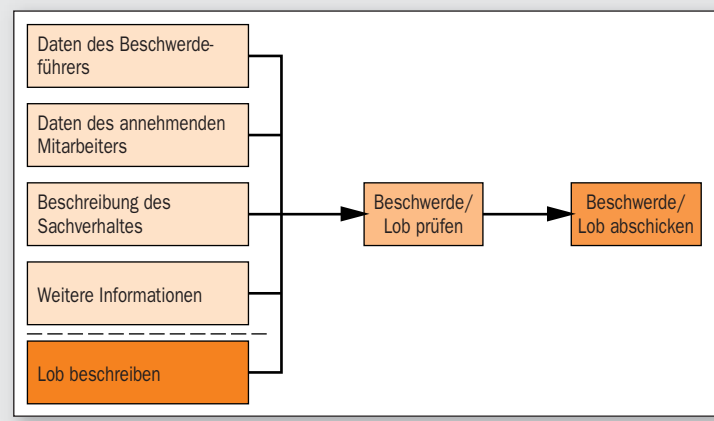
Schliesslich muss ein Krankenhaus auch regulatorische Meldungen verarbeiten und verwalten können. Diese Meldungen an die Aufsichtsbehörden betreffen normalerweise

- fehlerhafte Medizinprodukte,
- Arzneimittelzwischenfälle und
- Bluttransfusionsfälle.

Meldungen von solchen Zwischenfällen an die Behörden entsprechen ihren Bestrebungen der Marktüberwachung und des gesetzlichen Risikomanagements.

Meldeschema für Beschwerden

Grafik 3



Es liegt nahe, diese Daten – ähnlich wie beim Schadenmanagement – auch für das interne Risikomanagement zu nutzen.

Integrierte Einführung eines Tools

Bei der Einführung eines Risikomanagement-Tools sollte das Krankenhaus im Vorfeld eine Vorstellung über das gewünschte Risikomanagement-Konzept und den erwarteten Nutzen für die Or-

ganisation und für die Mitarbeiter entwickeln. Das Risikomanagement-Konzept wird in der Risikomanagement-Politik niedergeschrieben und spezifiziert. Darin müssen Angaben enthalten sein, wie konkret das Risikomanagement gestaltet und welche Instrumente und Querbeziehungen zu anderen Managementsystemen (zum Beispiel Qualitätsmanagement) bestehen sollen.

Die Anforderungen an ein Risikomanagement-Tool zu ermitteln und zu definieren, ist Aufgabe eines interdisziplinären Kernteams. Dieses Kernteam sollte nicht nur aus den Hauptberufsgruppen bestehen, es sollte auch über eine «State of the art»-Sicht von den Anforderungen an ein Risikomanagement-System verfügen. Da muss man sich vorgängig mit den entsprechenden Fachleuten zusammensetzen, um die Anforderungen an das eigene Risikomanagement im Branchenvergleich festzulegen.

Vielfältige Vorteile

Risikomanagement im Krankenhaus zielt nicht nur darauf ab, die Unternehmensentwicklung im zunehmenden Wettbewerb im Gesundheitswesen zu unterstützen, Fehlentwicklungen und Bedrohungen rechtzeitig zu erkennen und damit das Krankenhaus besser zu steuern.

Insbesondere aber muss das grosse Gebiet der Patientensicherheit konkret und wirksam in einen Risikomanagement-Rah-

Schleppen AG

Der Bereich Risikomanagement der Schleppen AG im badischen Ettlingen liefert als Software-Experte im Risikomanagement mit dem Modul R2C_risk to chance die branchengerecht konfigurierbare Standardlösung zur durchgängigen Steuerung des gesamten Risiko- und Chancenmanagement-Prozesses. Wesentliche Merkmale dieses professionellen Tools sind die hohe Funktionalität (unter anderem CIRS & Complaints, IKS), niedrige Einführungszeiten und eine intuitive Bedienbarkeit. Durch die Vielzahl von Projekten, zum Beispiel bei der Swisscom AG in Bern, zählt die Schleppen AG als adäquater Ansprechpartner in der Risikomanagement-Community. Über 300 Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz setzen R2C_risk to chance heute erfolgreich ein.

Infos: www.schleppen.de

men eingebettet werden. Aktive Steuerung ist nur möglich, wenn beeinflussbare Daten wie Risikoszenarien, Meldungen über kritische Vorkommnisse und Be-

Keine Insellösungen

schwerden systematisch ermittelt und behandelt werden.

Aktiv steuern

Der Nutzen besteht darin, dass das Risikomanagement einen wichtigen Beitrag zur Wertschöpfung liefert. Dabei ist der ökonomische Wert genauso gemeint wie der ethische Wert, wo es darum geht, die Fehlerquellen und Risiken im Krankenhaus zugunsten der Patienten sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu reduzieren.