

KLINISCHE RISIKOPOLITIK IM VERBUND

Klinikverbundes Hessen e.V.

Vorstellung und unser Selbstverständnis

Im Klinikverbund Hessen e.V. haben sich hessische Krankenhäuser in öffentlich-rechtlicher Trägerschaft und die hessischen Spitzenverbände der Träger (Hessischer Landkreistag, Hessischer Städtetag und Hessischer Städte- und Gemeindebund) zu einem starken Bündnis zusammengeschlossen. Mit ihrem hochwertigen Behandlungsangebot von der stationären Grundversorgung über Pflege, der Notfallversorgung und Rehabilitation bis zur Spitzenmedizin bilden die öffentlich-rechtlichen Kliniken das Rückgrat der Krankenhausversorgung in Hessen. Die qualitativ hochwertige medizinische und pflegerische Versorgung unserer Patienten ist unser Anliegen und unsere Verantwortung.

Die Krankenhausversorgung ist Teil der staatlichen Daseinsvorsorge. Die kreisfreien Städte und Landkreise sind verpflichtet, eine bedarfsnotwendige Versorgung mit Krankenhausleistungen vorzuhalten. Krankenhäuser in öffentlich-rechtlicher Trägerschaft zeichnen sich dabei als Leistungsträger besonders aus:

Mit Sicherheit Qualität

Die öffentlich-rechtlichen Krankenhäuser sind moderne Rundum-Gesundheitsversorger mit geprüfter und anerkannter medizinischer Qualität sowie einem an Sicherheit und den Bedürfnissen der Patienten und den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ausgerichteten Management.

Faire Arbeitgeber

Durch tarifgerechte Vergütung und Leistungen der Zusatzversorgung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übernehmen die öffentlich-rechtlichen Krankenhäuser soziale und wirtschaftliche Verantwortung. Sie stellen einen wichtigen Wirtschafts- und Standortfaktor dar und leisten einen zentralen volkswirtschaftlichen Beitrag für die Gesundheit der Bevölkerung sowie die Schaffung von Ausbildungs- und Arbeitsplätzen.

Wirtschaftliche Leistungen orientiert am Gemeinwohl

Die Krankenhäuser in öffentlich-rechtlicher Trägerschaft sind durch ihre Aufsichtsgremien den demokratisch gewählten Vertreterinnen und Vertretern unmittelbar verantwortlich. Die regionalen medizinischen Angebote der Gesundheitsversorgung sind primär auf das Gemeinwohl ausgerichtet. Auch wenn sie wirtschaftlich handeln, steht doch die Gewinnmaximierung nicht im Mittelpunkt. Sie stellen wichtige und notwendige Leistungen wie 24-Stunden-Notfallversorgung sicher und bieten medizinische Fachabteilungen in ländlichen und unterversorgten Regionen, die im gegenwärtigen System wirtschaftlich nicht selbstständig tragfähig sind.

Grundsätze gemeinsamer klinischer Risikopolitik

Als Klinikverbund Hessen e.V. sind wir eine starke Gemeinschaft, die gemeinsamen Zielen verpflichtet ist und sich gegenseitig bei der Erfüllung ihrer Aufgaben und der Erhaltung und Verbesserung ihrer Leistungsfähigkeit unterstützt. Vor diesem Hintergrund haben wir nachfolgend wesentliche Grundsätze unserer gemeinsamen klinischen Risikopolitik als öffentlich-rechtliche Krankenhäuser in Hessen und Mitglieder des Klinikverbundes Hessen e.V. vereinbart:

- Verantwortliches Handeln
- Gemeinsame Risikostrategie als Handlungsrahmen
- Klinisches Risikomanagement als Teil der Entscheidungsfindung
- Integriertes Zusammenwirken von Managementsystemen
- Fortlaufende Verbesserung

Verantwortung öffentlich-rechtlicher Krankenhäuser als regionale Gesundheitsdienstleister

Als öffentlich-rechtliche Krankenhäuser in Hessen erkennen wir unsere Verantwortung als Gesundheitsdienstleister an und nehmen unsere Verpflichtung für eine erfolgreiche, qualitativ hochwertige, wohnortnahe und finanzierbare Patientenversorgung ernst. Wir unterstützen ausdrücklich das Ziel der Gesundheitspolitik nach weiterer Verbesserung der Qualität und Sicherheit der Patientenversorgung. Für die nachhaltige Sicherstellung und zielgerichtet qualitätsorientierte Weiterentwicklung der Patientenversorgung in unseren Krankenhäusern vereinbaren wir gemeinsame Grundsätze einer klinischen Risikopolitik im Klinikverbund Hessen.



Unsere gemeinsame klinische Risikopolitik soll Werte schaffen und schützen und zur sichtbaren Erreichung der Ziele und zur Verbesserung folgender Punkte beitragen:

- der Krankenversorgung und Patientensicherheit unter Einhaltung von gesetzlichen und regulatorischen Vorschriften
- der öffentlichen Akzeptanz und Reputation der öffentlich-rechtlichen Krankenhäuser
- der finanziellen Leistungsfähigkeit unserer Häuser
- der Produktqualität und Wirksamkeit unserer operationellen Tätigkeiten
- guter Führung

Gemeinsame klinische Risikopolitik als Handlungsrahmen

Die Mitglieder des Klinikverbundes Hessen haben sich auf eine gemeinsame klinische Risikopolitik geeinigt, die die Grundsätze für das klinische Risikomanagement der Mitgliedskrankenhäuser des Klinikverbundes Hessen e.V. als Handlungsrahmen beschreibt. Die gemeinsame Politik kann die Risikostrategien der einzelnen Mitgliedshäuser nicht ersetzen. Denn die öffentlich-rechtlichen Mitgliedskrankenhäuser des Klinikverbundes Hessen e.V. bleiben auch in Zukunft rechtlich und wirtschaftlich selbständig und werden wie bisher eigene Risikostrategien haben.

Ziel der gemeinsamen klinischen Risikopolitik ist daher die Sicherung des Fortbestandes der öffentlich-rechtlichen Mitgliedskrankenhäuser des Klinikverbundes Hessen e.V., die Unterstützung der Mitgliedshäuser ihre individuellen Unternehmensziele gegen störende Ereignisse abzusichern und den jeweiligen Unternehmenswert des Mitgliedskrankenhauses zu steigern.

Die operationale Umsetzung der hier vereinbarten Grundsätze erfolgt in Eigenverantwortung und als maßgeschneiderte Lösung des individuellen klinischen Risikomanagements für jedes einzelne öffentlich-rechtliche Mitgliedshaus. Es ist somit auf den individuellen externen und internen Zusammenhang der Organisation zugeschnitten sowie auf das spezifische klinische Risikoprofil ausgerichtet und berücksichtigt dabei die hauseigenen Human- und Kulturfaktoren und damit die Kompetenzen, Wahrnehmungen und Absichten externer und interner Personen des jeweiligen Krankenhauses, die die Zielerreichung der individuellen Organisation fördern oder behindern können.

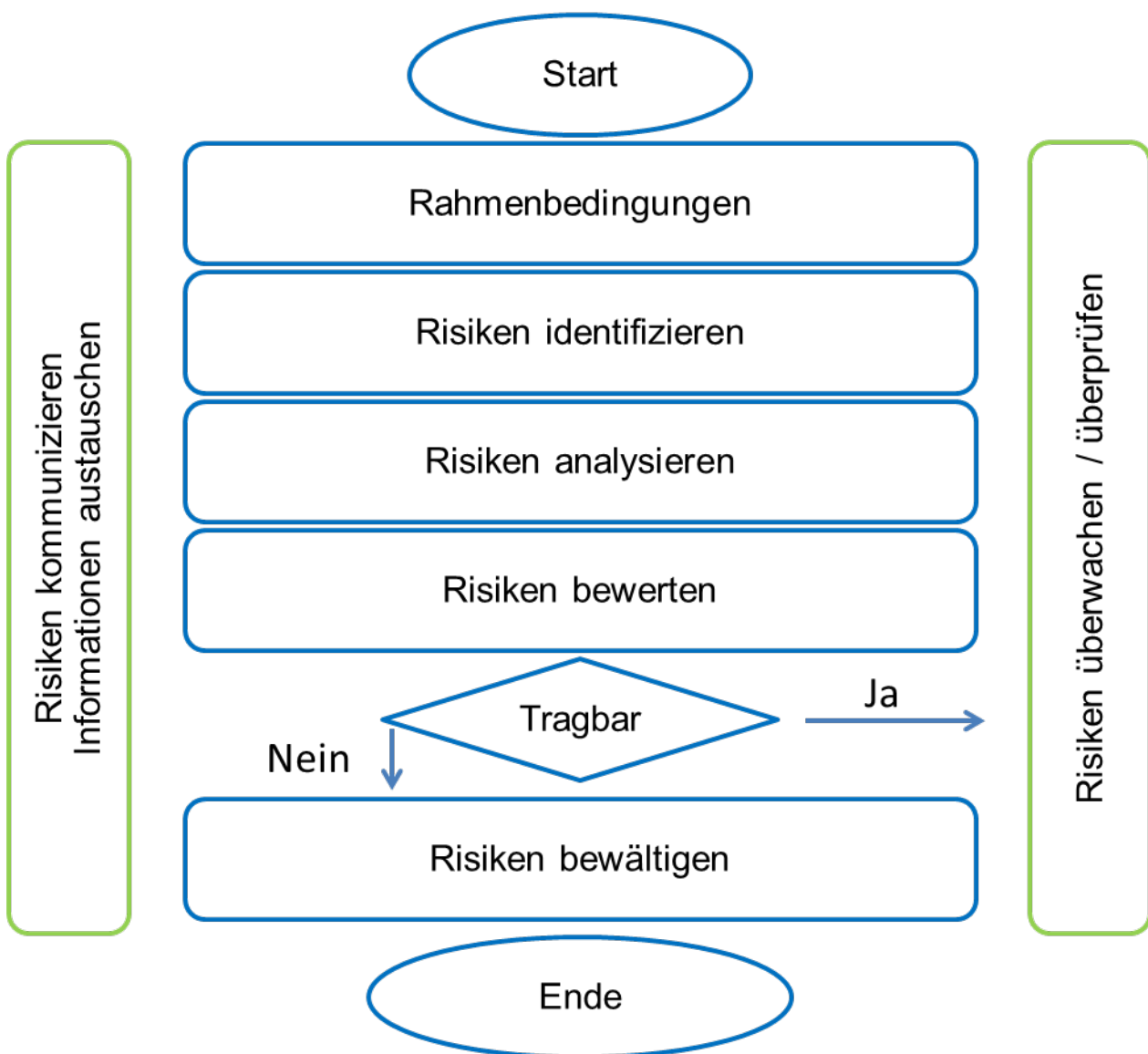
Risikomanagement als Teil der Entscheidungsfindung

Das jeweils hausindividuelle Risikomanagement umfasst die Identifizierung, Analyse und Bewertung der potenziellen klinischen Risiken, die z.B. die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des einzelnen Mitgliedsunternehmens mittel- und langfristig gefährden könnten. Dabei fokussiert das Risikomanagement ausdrücklich auf Unsicherheit und damit auf diejenigen Aspekte der Entscheidung in den Mitgliedshäusern, die unsicher sind. Für die Risikoeigner in den Krankenhäusern gilt es, die Merkmale dieser Unsicherheit zu identifizieren und die Frage zu klären, wie mit der Unsicherheit umgegangen werden kann. Die möglichen

Maßnahmen des klinischen Risikomanagements wirken auf Prozesse und Verhaltensweisen, die darauf ausgerichtet sind, eine Organisation bezüglich ihrer Risiken zu steuern.

Das klinische Risikomanagement ist integraler Teil der Entscheidungsfindung in den Mitgliedskrankenhäusern und hilft den jeweiligen Risikoeignern informiert zu handeln, Aktivitäten zu priorisieren und zwischen verschiedenen Handlungsalternativen zu unterscheiden. Letztlich trägt das klinische Risikomanagement zur Entscheidung bei, ob ein Risiko tragbar und damit akzeptiert werden kann oder nicht und ob die Risikobewältigung angemessen und wirksam ist.

Zur Überwachung und Steuerung der hausindividuellen Risiken wird der sogenannte Risikomanagement-Prozess angewandt:



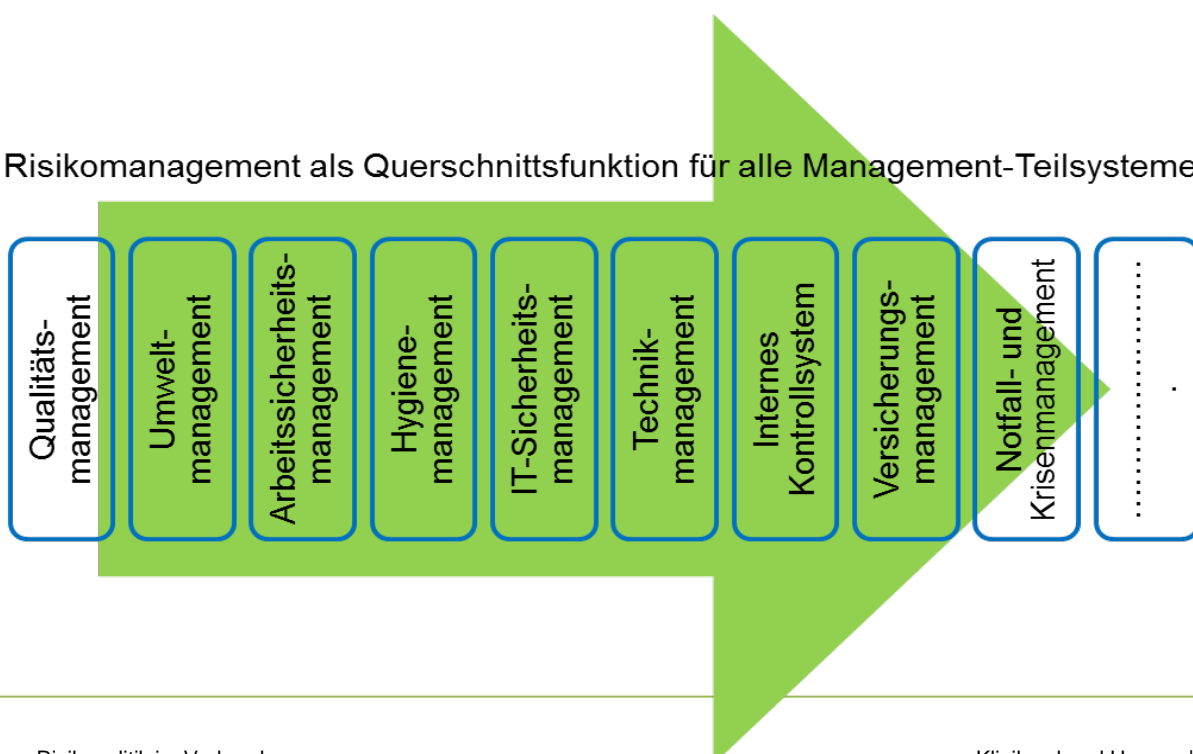
Integriertes Zusammenwirken von Managementsystemen

Qualitäts- und Risikomanagement bilden zusammen den zielführenden Rahmen für bezahlbare Qualität und Patientensicherheit in unserer Krankenversorgung. Ziel der integrierten Betrachtung von Qualitäts- und Risikomanagement ist die Standardisierung und Optimierung von Prozessen ebenso wie die Minimierung von Risiken. Schwachstellenanalysen von Prozessen dienen der Identifizierung von Risiken, die erfolgreiche Bewältigung von Risiken verbessert die Prozessoptimierung.

Neben der engen Verbindung zum Qualitätsmanagement existieren für das klinische Risikomanagement weitere wichtige Nahtstellen zu anderen Management-Teilsystemen, zu denen entsprechende Verbindungen bestehen oder aufgebaut werden sollen. Risikomanagement ist Bestandteil der Verantwortung des Managements und ein integrierter Teil der organisatorischen Prozesse genauso wie in allen Projekten und Veränderungsprozessen. Klinisches Risikomanagement ist keine selbständige Tätigkeit, welche von den Hauptaktivitäten und Kernprozessen der Organisation getrennt ist. Klinisches Risikomanagement ist ein integrierter Teil von Organisationsprozessen. Deshalb wollen wir die Sicherstellung und fortlaufende Verbesserung der Qualität unserer Arbeit erreichen, indem wir über alle Bereiche und Organisationseinheiten hinweg gesetzliche Anforderungen erfüllen, Ergebnisqualität verbessern, Patientenzufriedenheit erhöhen, Patientensicherheit optimieren, Risiken mindern.

Die nachfolgende Aufzählung ist nur exemplarisch zu verstehen, da die einzelnen Organisationen und Organisationsbezeichnungen in den einzelnen Mitgliedshäusern unterschiedlich ausgestaltet sind.

Risikomanagement als Querschnittsfunktion für alle Management-Teilsysteme



Fortlaufender Verbesserungsprozess

Unsere Mitgliedskrankenhäuser stehen vor der Herausforderung im Rahmen der Krankenhausfinanzierung Erlöse zu sichern und steigende Kosten zu bewältigen. Unter hohem Kostendruck muss die Qualität fortlaufend verbessert und die Risiken ständig in einem strukturierten Prozess identifiziert, bewertet, bearbeitet und bewältigt werden.

Durch die gezielte Suche nach Verbesserungspotenzialen soll Vertrauen in die Wirksamkeit und Effizienz der Krankenhausorganisationen unserer Mitgliedskrankenhäuser geschaffen werden. Deshalb ist der Kerngedanke unseres fortlaufenden Verbesserungsprozesses die Einsicht, dass sich unsere Mitgliedskrankenhäuser nur weiterentwickeln können, wenn auf allen Ebenen mögliche Verbesserungspotenziale aufgedeckt und Lösungen gesucht werden. Dabei stützen wir uns auf die besten verfügbaren Informationen und ziehen auch Meinungsverschiedenheiten unter Experten in Betracht.

Unser fortlaufender Verbesserungsprozess ist folglich ein systematischer, strukturierter und zeitgerechter Prozess, an dem jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter teilnimmt und der sämtliche Bereiche der Krankenhausorganisation erfasst. Als Methode setzen wir für den fortlaufenden Verbesserungsprozess den Planen-Durchführen-Prüfen-Handeln-Zyklus ein.



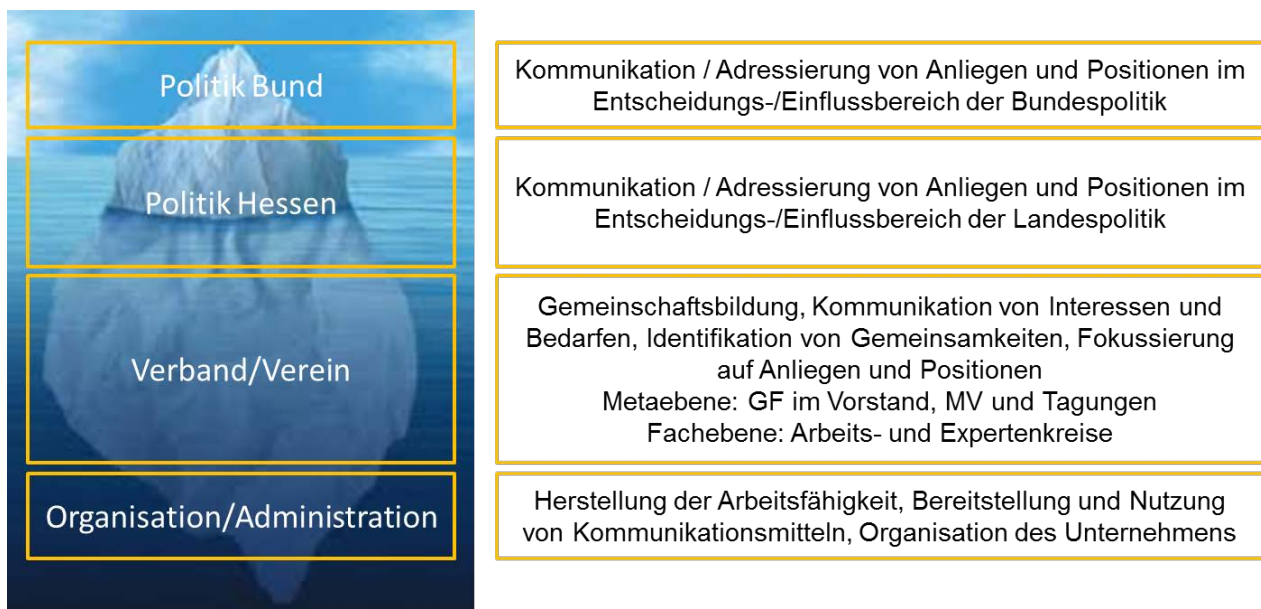
Unterstützungsangebote des Klinikverbundes Hessen e.V.

Der Klinikverbund Hessen e.V. bezweckt die Interessenvereinigung und -vertretung von Krankenhäusern in öffentlich-rechtlicher Trägerschaft in Hessen. Er unterstützt die Mitgliedshäuser bei der Erfüllung ihrer Aufgaben und der Erhaltung und Verbesserung ihrer Leistungsfähigkeit. Er vertritt deren Belange und Interessen gegenüber Dritten, insbesondere gegenüber Politik, Institutionen und Verbänden des Gesundheitswesens, Behörden und der Öffentlichkeit.

Zur operativen Unterstützung des Vereinszwecks unterhält der Klinikverbund Hessen e.V. eine Geschäftsstelle. Diese hat im Rahmen der Umsetzung und Weiterentwicklung der gemeinsamen klinischen Risikopolitik die Aufgaben:

- Aktivitäten zu initiieren oder auf Anregung der Mitglieder in die Prozesse einzuspeisen, zu koordinieren und die Häuser in der Umsetzung zu unterstützen und zu begleiten sowie
- in politischen und gesetzgeberischen Prozessen die Interessen der öffentlich-rechtlichen Krankenhäuser gegenüber den Akteuren und Entscheidungsträgern im Gesundheitswesen zu vertreten.

Dazu agiert die Geschäftsstelle als Interessensvertretung der öffentlich-rechtlichen Krankenhäuser auf vier verschiedenen Ebenen:



Interessensvertretung und Engagement im politischen Kontext

Die Geschäftsstelle vertritt die Interessen des Klinikverbundes Hessen e.V. gegenüber politischen Entscheidungsträger/-innen und anderen Akteuren im Gesundheitswesen zu den Themenbereichen: Qualität-, Risikomanagement und Patientensicherheit insbesondere durch:

- Vernetzung,
- Erstellung von Stellungnahmen und Expertisen ,
- Unterrichtung der Öffentlichkeit.

Identifikation von Gemeinsamkeiten und Fokussierung auf Anliegen und Positionen

Die Geschäftsstelle unterstützt den Vorstand im Rahmen seiner Aufgaben zur Bündelung der Interessen seiner Mitglieder u.a. durch die Förderung und Organisation des gemeinsamen Dialogs und Erfahrungsaustauschs unter den Mitgliedern zu den Themenbereichen: Qualität-, Risikomanagement und Patientensicherheit.

Auf Ebene der Vorstands- und Vereinsmitglieder treffen sich die obersten Leitungen der Mitgliedshäuser. Der Austausch und die Befassung der vereinsinternen Gremien mit Fragen der Qualität, des Risikomanagements und der Patientensicherheit macht die Bedeutung der Themen und die Verantwortung der Geschäftsführungen der Mitgliedshäuser deutlich. Der gemeinsame Dialog fördert das Verständnis und die erfolgreiche Umsetzung des Qualitäts- und Risikomanagements in Krankenhäusern. Die Geschäftsstelle unterstützt diese Prozesse insbesondere durch:

- Organisation von Vorstands- und Mitgliederversammlungen,
- Input von Beiträgen und Vorlagen,
- Konzeptentwicklung,
- Vereinsinterne Abstimmungs-, Anpassungs- und Weiterentwicklungsprozesse.

Arbeitsgruppe Qualitäts- und Risikomanagement

Neben der Vorstandsebene und den Mitgliederversammlungen existieren im Klinikverbund Hessen eine Vielzahl von unterschiedlichen Arbeits- und Expertengruppen, in denen sich die Führungskräfte und Beauftragte treffen. Ziel der Arbeitsgruppe Qualitäts- und Risikomanagement ist die Entwicklung von organisatorischen und strukturellen Verbesserungsmaßnahmen zur kontinuierlichen Weiterentwicklung des Qualitäts-, Risikomanagements und der Patientensicherheit. Dabei orientiert sich die Arbeitsgruppe an den Vorgaben § 137 SGB V, Richtlinien und Beschlüsse zur Qualitätssicherung und unterstützt die Umsetzung in den einzelnen Häusern.

Die Geschäftsstelle koordiniert, organisiert und moderiert das eigene Expertennetzwerk, in dem alle Beteiligten von einem offenen, vertrauensvollen Umgang miteinander profitieren. Angeboten werden insbesondere:

- Weiterentwicklung der gemeinsamen klinischen Risikopolitik und einer transparenten und sanktionsfreien Fehlerkultur in den Mitgliedshäusern,
- Erfahrungsaustausch,
- Gemeinsame Entwicklung von Methoden und Instrumenten,
- Best Practice-Beispiele,
- Kollegiale Beratung und Peergroup-Bildung durch qualifizierte Risikomanager/-innen,
- Vorträge von Fachexpertinnen und –experten,
- Information und Analyse von gesetzlichen Rahmenbedingungen und neuen Regelungen, sowie zielgerichtete Identifizierung von Konsequenzen und Entwicklung von Maßnahmen,
- Vernetzung mit anderen Arbeitsgruppen im Sinne einer Querschnittsfunktion zur kontinuierlichen Weiterentwicklung des Risikobewusstseins.

Darüber hinaus werden Fragen des Qualitäts-, Risikomanagements und der Patientensicherheit regelmäßig auch in anderen Arbeitsgruppen des Klinikverbundes fachspezifisch thematisiert und bearbeitet. Besonders zu erwähnen sind in diesem Kontext noch folgende Arbeitskreise:

- Alten- und Pflegeheime,
- Datenschutz,
- Informationstechnologie,
- Kommunikation,
- Krankenhaushygiene,
- Medizincontrolling,
- PEPP,
- Personal,
- Pflegedienst,
- Technik,
- Versicherungsmanagement.

Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen

Der Klinikverbund Hessen e.V. bietet seinen Mitgliedshäusern gemeinsame Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen an. Dazu werden qualifizierte Referent/-innen akquiriert, Veranstaltungen in verschiedenen Veranstaltungsformaten konzipiert und an den unterschiedlichen Veranstaltungsorten organisiert. Zu den Angeboten der Geschäftsstelle gehören dabei u.a. die Angebote von:

- Qualifizierungsmaßnahmen für (klinische) Risikomanager/-innen nach ISO 31000 und ONR 49003
- Spezifische Fortbildungsmaßnahmen für Risikomanager/-innen und Risikoeigner
- Weitere qualitäts- und risikomanagementbezogene Fortbildungsmaßnahmen für Führungskräfte und Mitarbeiterinnen in anderen Management-Teilsystemen
- Fach- und Klausurtagungen
- Seminare und Workshops

- Kombinationsangebote von Arbeitsgruppen und fachgruppeninternen wie auch übergreifenden Seminaren

Information und Kommunikation

Der Klinikverbund Hessen informiert seine Mitglieder und deren Mitarbeiter/-innen über aktuelle Entwicklungen und Neuigkeiten, verbreitet Fachinformationen, informiert über eigene und externe Angebote und fördert mit geeigneten Informations- und Kommunikationsmittel den Austausch zu den Themenbereichen Qualitäts-, Risikomanagement und Patientensicherheit. Als Informations- und Abfragemedien sind insbesondere zu erwähnen:

- Online-Plattform als geschützter Bereich für Austausch und Informationen der Mitglieder,
- Interner Newsletter mit kurzen Fachthemen und Übersicht über alle internen Veranstaltungen,
- Rundmails zu aktuellen Fachthemen wie CIRS-Fall des Monats,
- Umfragen auf Wunsch der Mitgliedshäuser zu aktuellen Fragen und Austauschbedarfen auch aus den Bereichen Qualitäts-, Risikomanagement und Patientensicherheit sowie anonymisierte Auswertung der Rückmeldungen,
- Erstellung und Verbreitung eines Tätigkeitsberichts der Geschäftsstelle mit Ausweis der Aktivitäten in den Bereichen Qualitäts-, Risikomanagement und Patientensicherheit.

Weiterentwicklung und kontinuierliche Verbesserung

Das vorliegende Konzept zur klinischen Risikopolitik wird spätestens alle zwei Jahre mit Blick auf notwendige Anpassungen, Verbesserungen und Weiterentwicklungen überarbeitet. Wesentliche Inputgeber/-innen hierzu werden die Vorstandsebene und Mitgliederversammlung, sowie die Expertenrunde des Arbeitskreises Qualitäts- und Risikomanagement sein.

Die Geschäftsstelle des Klinikverbundes Hessen e.V. koordiniert und moderiert den Prozess. Dabei soll der Weiterentwicklungsprozess dieser Risikopolitik insbesondere die unterschiedlichen Leitungs- und Leistungsebenen im Sinne der Integration von Top-Down- und Bottom-Up-Ansatz aktivieren um Beispiel zu geben und das integrierte Risikomanagement zu einem kraftvollen Instrument für die Führungs- und Unternehmenskultur in den Mitgliedskrankenhäusern werden zu lassen.