

# OP–Checklisten im Koalitionsvertrag –

# Professionelles Risikomanagement trifft auf politische Fürsorge

APS Jahrestagung  
Umweltforum Berlin

16./17. April 2015

Eva Sellge MBA MPH | Abteilung Krankenhäuser





Spitzenverband

# Agenda

Konkreter Anlass und Hintergrund des Themas

Ein Schritt zurück – für den Blick auf den Kontext

- ▶ Systemsicht | Sozialstaatsprinzip
- ▶ Unternehmenssicht | gute Unternehmensführung
- ▶ Kombinierte Sicht | Spannungsfelder

Scheindebatten und Ausblick



# OP Checklisten auf höchstem Niveau



*[...] Die teilweise in Krankenhäusern bereits genutzten OP-Sicherheits-Checklisten werden allgemeiner Standard der Qualitätssicherung. [...]*

Quelle: Deutschlands Zukunft gestalten. Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD, 18. Legislaturperiode, S. 56.

## 1.11 OP-Checklisten

*Es wird davon ausgegangen, dass der G-BA in einer sektorenübergreifenden Rahmenrichtlinie zum Qualitätsmanagement (Beschluss ist für Ende 2014 angekündigt), den Einsatz von sog. Checklisten verbindlich regelt. Soweit der G-BA die Regelung zu den OP-Checklisten bis zum Beginn des Gesetzgebungsverfahrens zur Krankenhausreform nicht oder nicht ausreichend verankert, erfolgt eine gesetzliche Regelung in § 135a Absatz 2 SGB V.*

Quelle: Eckpunkte der Bund-Länder-AG zur Krankenhausreform 2015, 05.12.2014, S. 12.

# Die grundsätzliche Idee ...

... OP-Checklisten verbindlich einzuführen ist rational:

## ▶ Geprüftes Instrument

Beispiel: WHO-Projekt „Action on Patient Safety. High 5s“

- Entwicklung einer SOP zur Vermeidung von Eingriffsverwechslungen (Patient, Eingriffsart, Eingriffsort) und
- Standardisierung präoperativer Prozesse

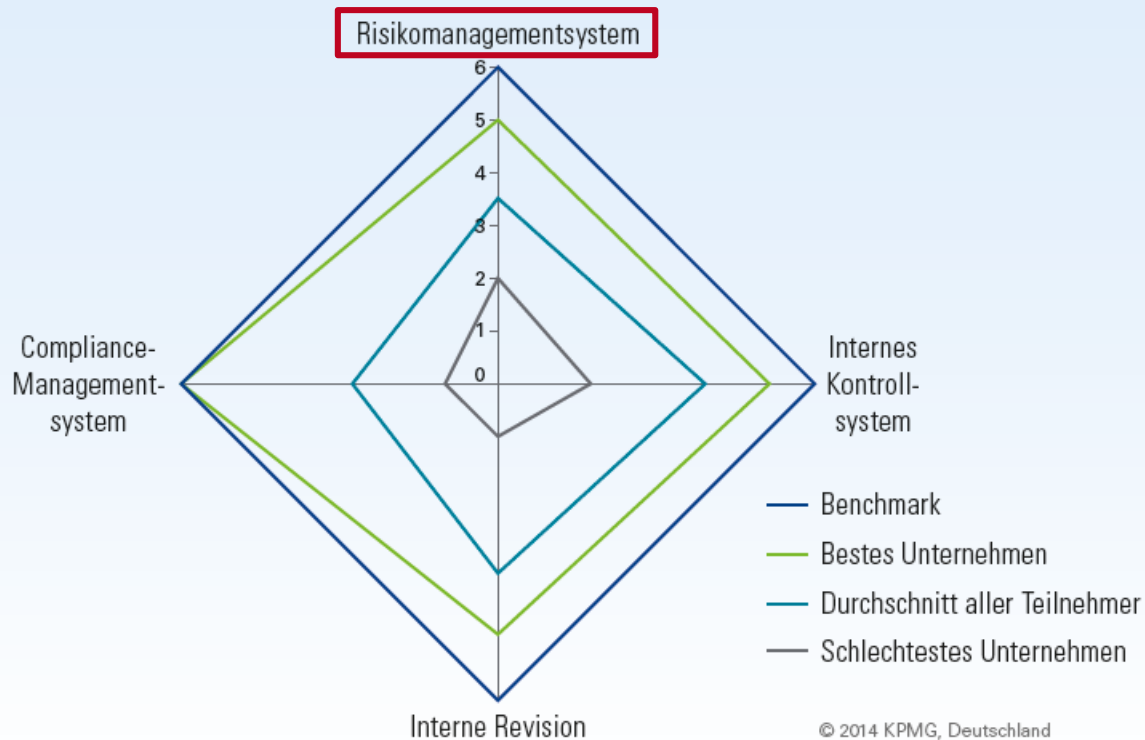
## ▶ Umsetzungslücke in deutschen Krankenhäusern

- Steigendes Bewusstsein für die Bedeutung von sicheren Prozessen und den strukturierten Umgang mit Risiken im Gesundheitswesen
- Umsetzungsgrad von etablierten Managementmethoden in Unternehmen der Gesundheitswirtschaft deutlich schlechter als im Industriedurchschnitt

# Umsetzungslücke | Risikomanagement

**Abbildung 4:**

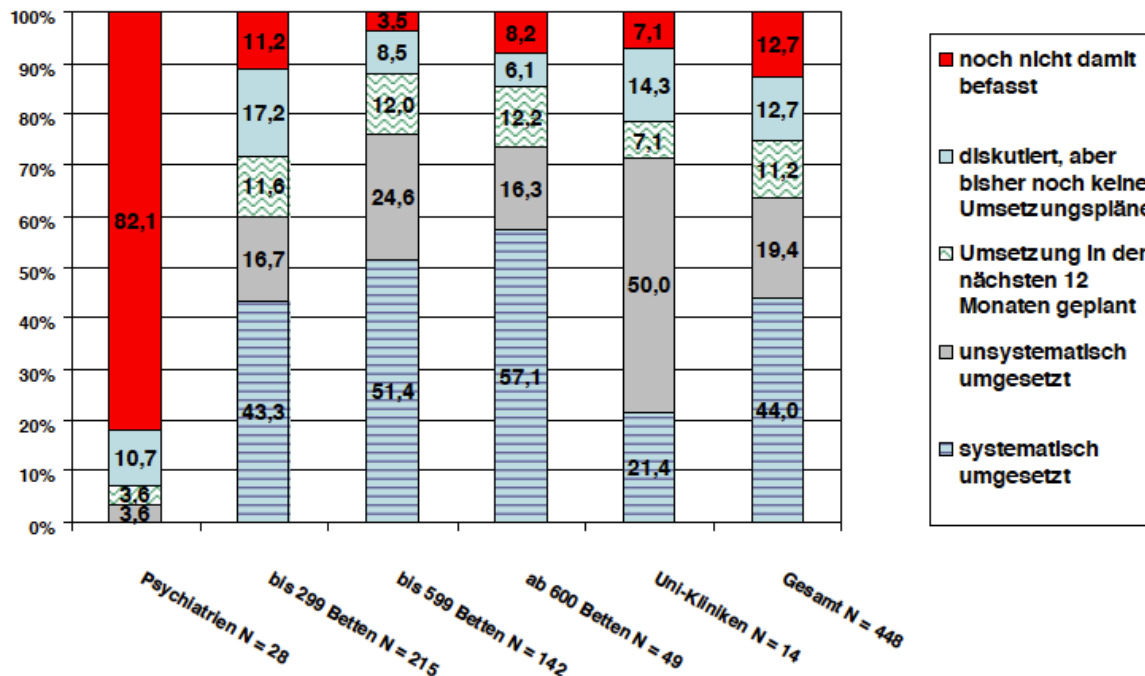
Keines der teilnehmenden Unternehmen erreicht im Umsetzungsgrad der Governance-Elemente den definierten Standard.



Quelle: KPMG, Governance in Unternehmen der Gesundheitswirtschaft, Berlin 2014, S. 9.

# Umsetzungslücke | OP-Checklisten

7 i. Konkrete Maßnahmen / Programme zur Beeinflussung klinischer Risiken:  
Einsatz von Checklisten bei Operationen (z.B. WHO-Checkliste "Safe Surgery", "Team Time-Out")



© IfPS

[Quelle: IfPS (Hg.) Abschlussbericht. Befragung zum Einführungsstand von klinischen Risikomanagement in deutschen Krankenhäusern, Bonn 2012, S. 52.]

# Gesetzliche Grundlagen | SGB V

- ▶ Verpflichtung zur Einführung und Weiterentwicklung von Qualitätsmanagementsystemen einschließlich der Durchführung eines patientenorientierten Beschwerdemanagements (§135a Absatz 2 Satz 2 SGB V)
- ▶ Auftrag an den G-BA zur Bestimmung der grundsätzlichen Anforderungen an Qualitäts- und Risikomanagement – einschließlich der besonderen Anforderung an einrichtungsübergreifende Fehlermeldesysteme (§ 137 Absatz 1d SGB V)

## Herausforderungen:

- G-BA Prozess zur Verabschiedung der Richtlinien-Aktualisierung ist lang und noch nicht abgeschlossen
- Problematisch sind Nachweise und Überprüfung der Umsetzung vor Ort

# Systemversagen?

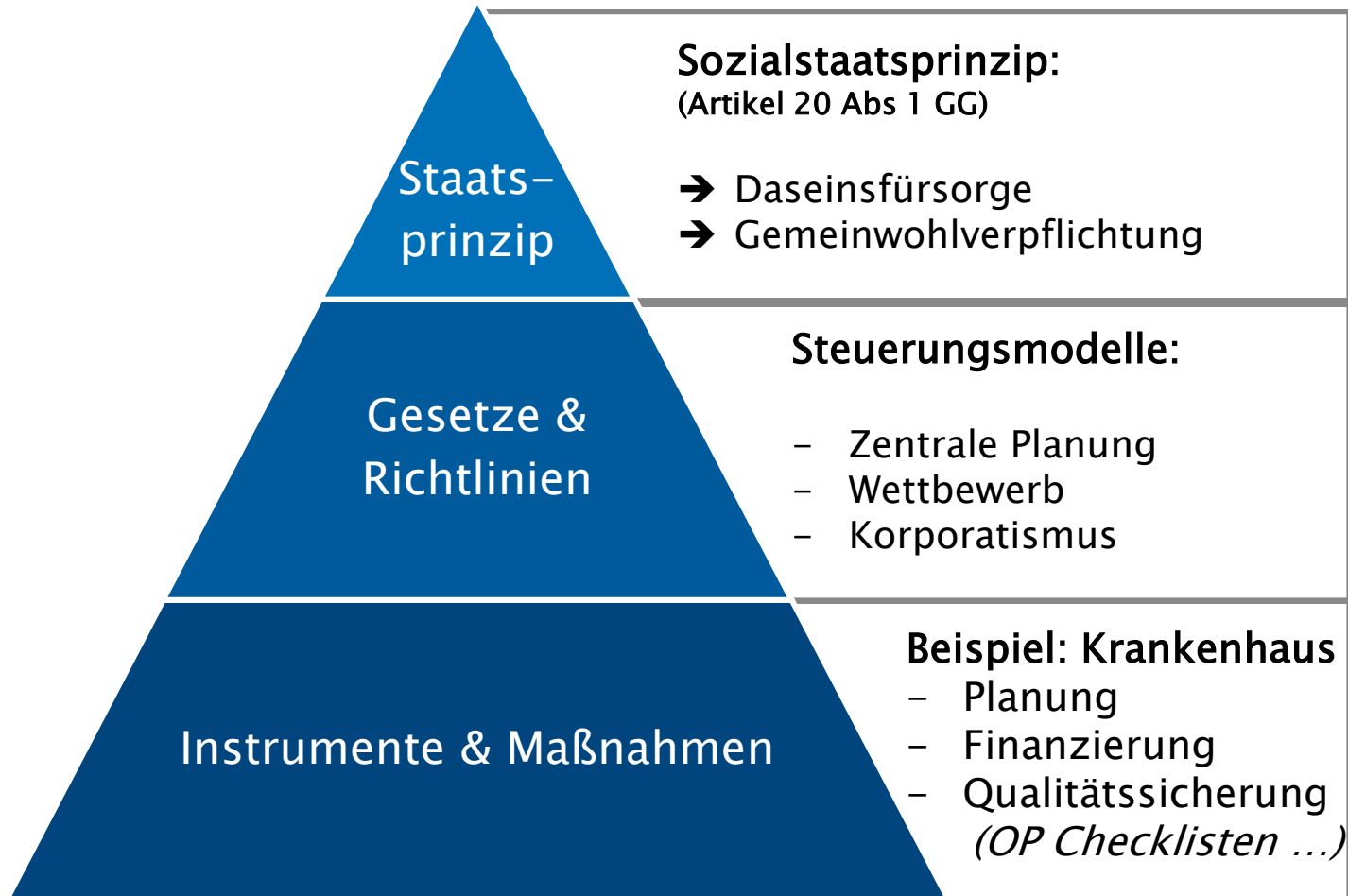




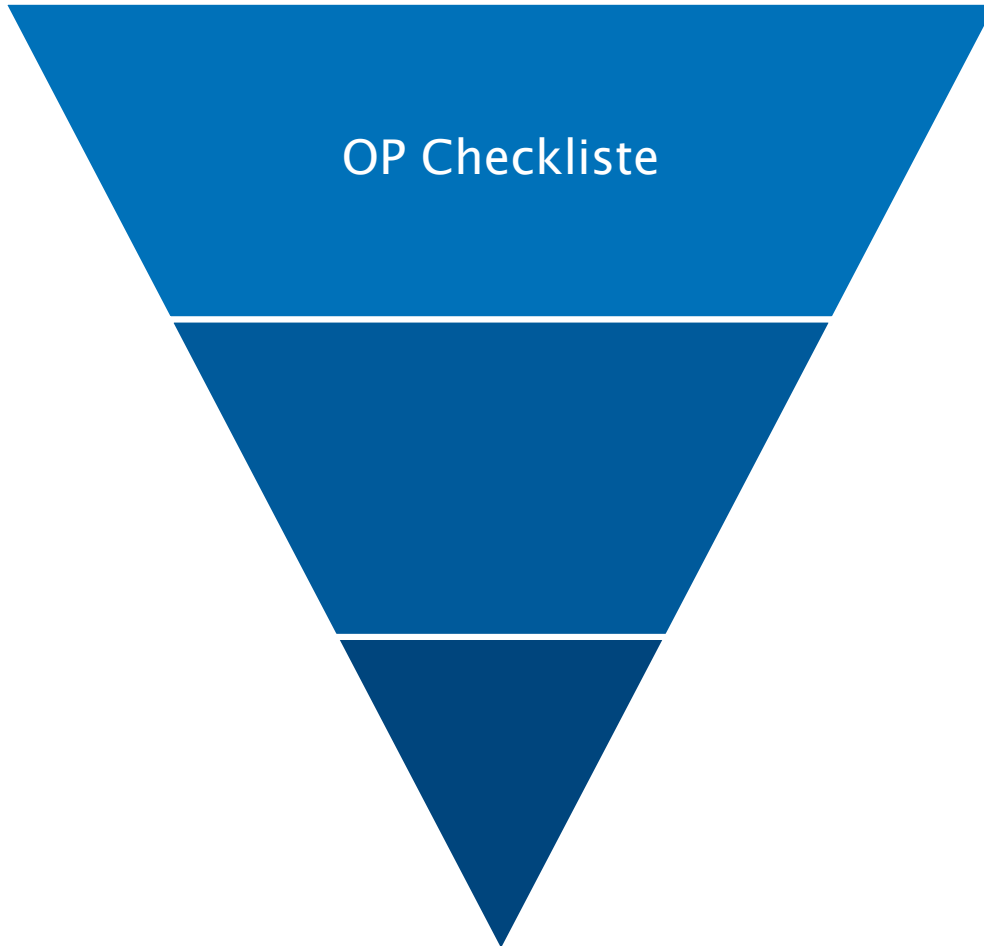
# Systemsicht | Sozialstaatsprinzip



Spitzenverband



# Systemsicht | auf den Kopf gestellt ...



# Systemsicht | Sozialstaatsprinzip

- ▶ Das Sozialstaatsprinzip als verfassungsrechtliche Fundamentalnorm
  - steht gleichberechtigt in der Reihe der fünf Staatsstrukturprinzipien (Republik, Demokratie, Bundesstaat, Sozialstaat, Rechtsstaat)
  - ist unabänderlich (Artikel 79 Absatz 3 GG)
- ▶ Abbildung in der gesellschaftlichen Realität:

## Daseinsvorsorge des Staates

- ist die Verpflichtung Leistungen (hier: Gesundheitsversorgung) zugunsten des Einzelnen zu erbringen

## Gemeinwohlverpflichtung

des Leistungserbringers entsteht in dem Moment, in dem er sich

- aktiv um Aufnahme in den Versorgungsplan eines Landes oder
- den Abschluss eines Versorgungsvertrages mit der GKV bemüht



Spitzenverband

# Systemsicht | Rechte und Pflichten

Mit der Gewährleistung der Finanzierung durch die GKV ist eine gewisse Mindestanforderung der Leistungen verbunden.

Zum Beispiel in der stationären Versorgung:

- ▶ **§1 KHG:**  
Zweck dieses Gesetzes ist die wirtschaftliche Sicherung der Krankenhäuser, um eine bedarfsgerechte Versorgung der Bevölkerung mit **leistungsfähigen, eigenverantwortlich wirtschaftenden** Krankenhäusern zu gewährleisten und zu **sozial tragbaren Pflegesätzen** beizutragen.



Spitzenverband

# Unternehmenssicht | Funktional

## Ein wesentliches Prinzip: Management

- ▶ „Im Mittelpunkt des Managements steht der Mensch.
- ▶ Die Aufgabe des Managements besteht darin, Menschen in die Lage zu versetzen, **gemeinsam Leistung** zu erbringen. [...] Genau darum geht es in jeder Organisation, und es ist der Grund dafür, dass das Management ein so entscheidender Faktor ist. [...]
- ▶ Unsere Fähigkeit zum **Wohlergehen der Gesellschaft** beizutragen, hängt nicht nur von unseren persönlichen Fähigkeiten ab, sondern auch vom Management der Organisation, für die wir tätig sind.“

[Quelle: Drucker P (2002) Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren. München, S. 27]

# Unternehmenssicht | Funktional

## Funktionale Bereiche von Organisationen im Gesundheitswesen:

- ▶ Strategisches Management
- ▶ Leistungsmanagement
- ▶ Kundenmanagement
- ▶ Finanzmanagement
- ▶ Personal- und Organisationsmanagement
- ▶ Informationsmanagement und Controlling

*Patientenorientierte  
Unternehmensführung  
(Porter)*

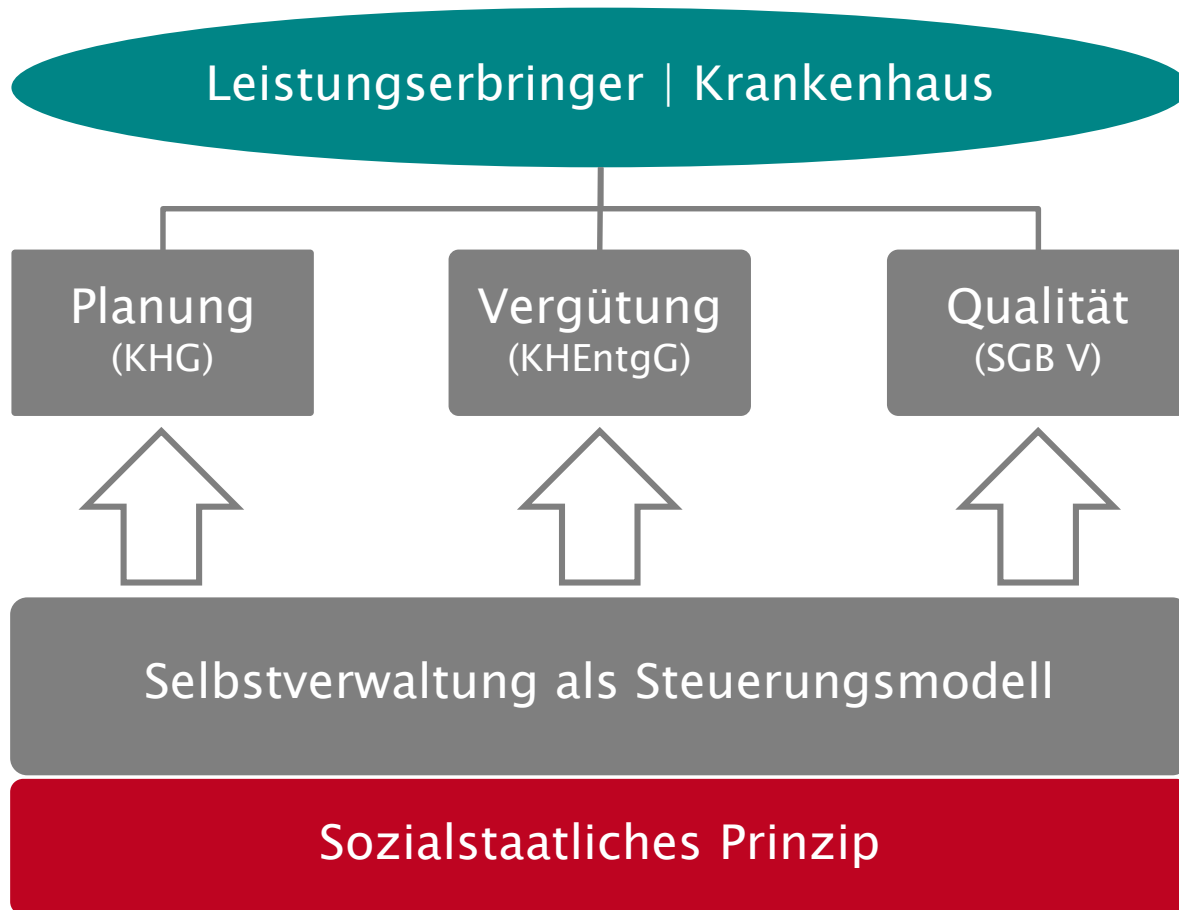
[nach: Busse, Schreyögg, Stargardt (Hg.), Management im Gesundheitswesen, 2013]

# Unternehmenssicht | Führung

## Führungsprinzipien:

- ▶ Management by Delegation
- ▶ Management by Objectives
- ▶ Management by Results
- ▶ Management by Motivation

# Kombinierte Sicht | Spannungsfelder



- ⚡ systemimmanenter Zielkonflikt
- ⚡ 'Vertrauenskrise' der politischen Entscheidungsträger
- ⚡ gesellschaftspolitische Prämisse

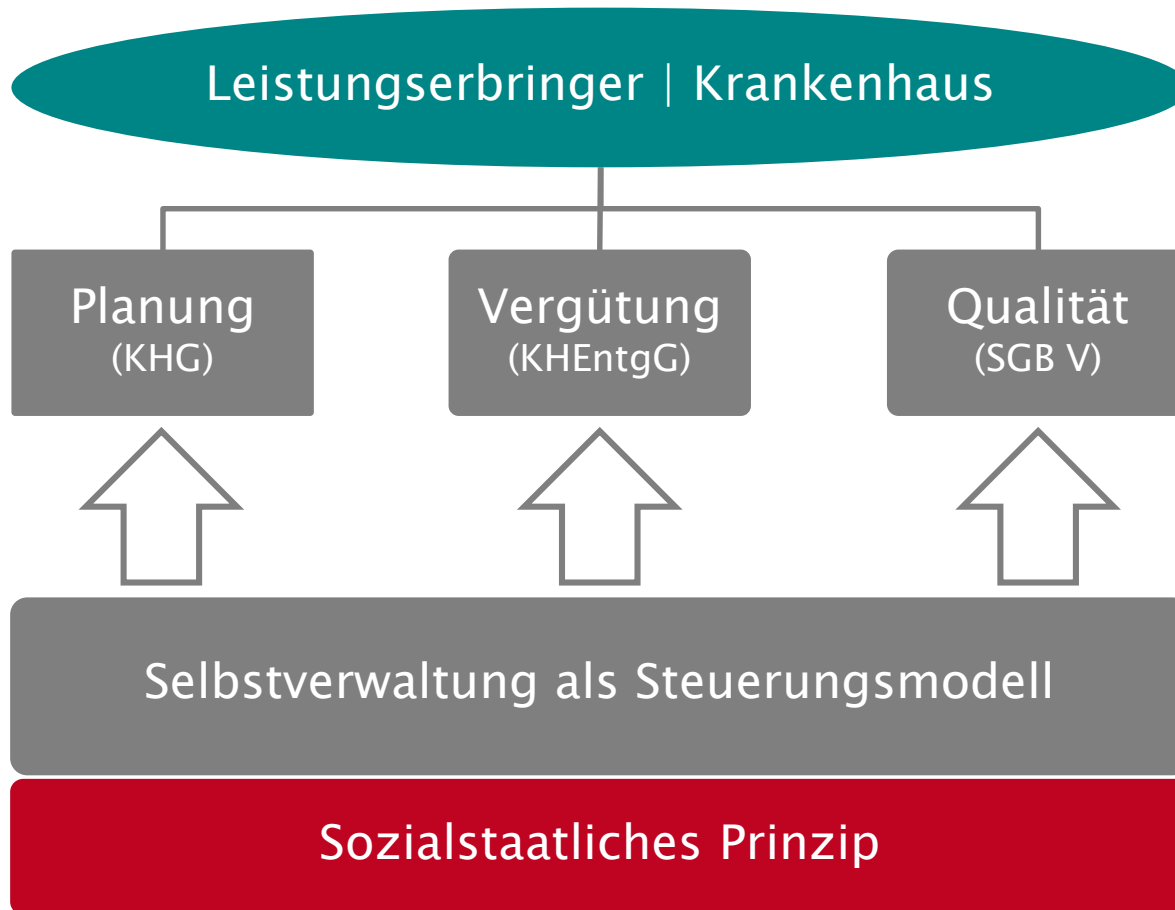


# Zielkonflikte und Vertrauensfalle

Korporatismus basiert auf dem Vertrauen der Politik auf die Einigungsfähigkeit der Organisationen der Selbstverwaltung

- ▶ **Mechanik:**  
Die Lösung des Problems ergibt sich aus der Verhandlung zwischen zwei Partnern, die jeweils ihre – oft diametral auseinanderstehenden Interessen – vertreten.
- ▶ **Ergebnisvarianten:**
  - Lösung durch fairen Interessenausgleich
  - Einigung auf den „kleinsten gemeinsamen Nenner“
- ▶ **Nachteile:**
  - Zielkonflikte der Verhandlungspartner lassen sich selten überwinden, sind „systemimmanent“
  - Keine wettbewerblichen Suchprozesse nach „bester“ Lösung

# Kombinierte Sicht | Spannungsfelder



⚡ Nachholbedarf mit Blick auf in anderen Branchen übliche Management-Techniken

⚡ unverbundene Rechtskreise

⚡ nicht abgestimmte oder widersprüchliche Regelungen

⚡ Föderalismus

⚡ systemimmanenter Zielkonflikt

⚡ ‚Vertrauenskrise‘ der politischen Entscheidungsträger

⚡ gesellschaftspolitische Prämisse



# Kombinierte Sicht | Scheindebatten

- ▶ Die Verpflichtung zu wirtschaftlichem Handeln wird als Begründung für Personalabbau und Nichteinhaltung von Standards angeführt – ist das wirklich alternativlos?
- ▶ Gerade mit Blick auf das Thema Patientensicherheit greift das Argument „Wir haben es nun einmal mit Menschen und nicht mit Autos zu tun“ – nicht.
- ▶ Die sinnvolle Bildung von Zentren und Marktaustritte von Unternehmen dürfen nicht allein mit dem Argument der „Daseinsfürsorge“ verhindert werden.

# Vertrauen und Kontrolle

- ▶ Das Problem der knappen Ressourcen lässt sich nicht ausschließlich mit mehr Finanzmitteln lösen
  - Aus Systemsicht müsste sichergestellt werden, dass die tatsächlich vulnerablen Bereiche davon profitieren.
  
- ▶ Festlegung von Anforderungen macht nur Sinn, wenn ihre Einhaltung auch überprüft wird
  - Aus Unternehmenssicht bedeutet dies nicht nur einen Eingriff in die unternehmerische Freiheit, sondern ggf. auch zusätzlichen bürokratischen Aufwand.

# Ausblick | Krankenhausreform 2015

- Weniger Regulierungstiefe durch tatsächliches Vertrauen in die Selbstverwaltung
  - Mehr Ergebnisorientierung
  - Konsistente Regelungen
  
- Verbindung der Bereiche Planung | Finanzierung | Qualität
  - konsequente Durchsetzung von übergeordneten Zielen
  - Nutzung von Synergien insbesondere in Bezug auf Nachweis und Konsequenzen
  - mehr Unternehmertum



Spitzenverband

Vielen Dank!

Das GKV-SV Positionspapier finden Sie unter [www.gkv-spitzenverband.de](http://www.gkv-spitzenverband.de)

