

# Notfall der anderen Art

Die Einführung des integrierten Risikomanagements im Wiener Allgemeinen Krankenhaus zeigt deutliche Wirkung.

Leopold-Michael Marzi

Es gab im Jahr 1999 keinen gesetzlichen Auftrag an das Allgemeine Krankenhaus der Stadt Wien, sich mit dem Thema Risikomanagement bezüglich Patientensicherheit intensiver zu beschäftigen. Der Schadensverlauf des größten europäischen Krankenhauses war völlig unauffällig. Warum wurden dann schon vor fast 20 Jahren (und bis heute andauernd) ständige Verbesserungen in der Schadensabwicklung, vor allem aber intensive Bemühungen zur Schadensvermeidung begonnen? Es war eine ganze Reihe von Faktoren, die 1999 zusammengetroffen sind:

## Die handelnden Personen

Es ist weltweit keineswegs üblich, dass sich die mit der Schadensabwicklung beschäftigten Personen in einem Krankenhaus und bei einer Versicherung jemals persönlich kennenlernen. Die Aktenabwicklung erfolgt meist bis ins kleinste Detail schriftlich und standardisiert, immer öfter ausschließlich elektronisch. Ganz im Gegensatz dazu war es das Bestreben der Sachbearbeiter auf beiden Seiten, nicht nur einfach Akten abzuarbeiten, sondern die Ursachen der Schadensentstehung zu hinterfragen.

## Übergreifendes Denken

Wenngleich jeder innerhalb einer Organisation sein klar abgegrenztes Arbeitsgebiet besitzt, lohnt es sich stets, über den eigenen Wirkungsbereich hinauszublicken. Krankenhäuser

Es erstaunt immer wieder, dass Schadensereignisse nicht adäquat abgearbeitet werden.

sind nicht die einzigen Risikozonen weltweit, ähnlich gefährlich ist es in der Luftfahrt, in der chemischen Industrie oder bei der Feuerwehr. So unterschiedlich die konkreten Gefahren im Einzelnen auch sein mögen, sie besitzen trotzdem erstaunlich viele Gemeinsamkeiten und die Methoden, Schäden zu vermeiden, sind in der Realität viel ähnlicher, als man auf den ersten Blick meinen würde. Klarerweise kann nicht alles, was in der Luftfahrt zur Risikominderung eingesetzt wird, ungeprüft in die

Welt der Krankenhäuser übertragen werden, vieles kann aber zumindest als Denkanstoß für Verbesserungen dienen, etwa die Einführung von Checklisten.

## Die Haftpflichtversicherung als Partner

Wenn man als Außenstehender die Logik der Geschäftspolitik einer Versicherung verstehen will, muss man sich in deren Logik hineindenken. Eine Versicherung ist nicht dann maximal erfolgreich, wenn sie möglichst viel an Prämien einnimmt, sondern nur dann, wenn die Prämien langfristig höher sind als die Schadenszahlungen. Da man aber Versicherungsprämien aufgrund des Konkurrenzdrucks nicht einfach nur erhöhen kann, ist Phantasie gefragt. So kann es durchaus zu einem wirtschaftlichen Vorteil für die Versicherung führen, wenn man den Versicherten aktiv hilft, ihre Schäden zu analysieren, um weitere unerwünschte Ereignisse zu minimieren. Genau das hat die Haftpflichtversicherung des Allgemeinen Krankenhauses schon sehr früh erkannt und umgesetzt.

## Das Erkennen der Bedürfnisse des Gesundheitspersonals

Obwohl überall auf der Welt Krankenhäuser als gefährliche Orte gelten, erstaunt es immer wieder, dass Schadensereignisse nicht adäquat abgearbeitet werden, geschweige denn Konsequenzen für die Zukunft gezogen werden. Das Krankenhauspersonal weiß zwar sehr gut mit Komplikationen bei medizinischen Problemstellungen umzugehen, das rechtlich richtige Verhalten wird aber so gut wie nie geschult. Im Ernstfall weiß man dann nicht, wie man sich verhalten soll. Es sollte daher schon lange vor einem möglichen Schadensfall bekannt sein, was konkret zu tun – oder auch zu unterlassen – ist. Es sollte auch schon beim Dienstantritt einem

Mitarbeiter klar sein, welche Personen und Einrichtungen rasche (rechtliche, psychologische usw.) Hilfe anbieten.

## Unterstützung durch die obersten Führungskräfte

Risikomanagement ist Chefsache. Die operational tätigen Personen müssen die Gewissheit haben, dass die Leitung voll und ganz hinter ihnen steht, und zwar und gerade auch dann, wenn

die Abwicklung des aufgetretenen Problems einmal nicht optimal verlaufen ist. Es bedarf aber keineswegs nur der moralischen Unterstützung durch die Führung, sondern es muss aktiv in die Ausbildung von Experten investiert werden. Die Erfolge eines solchen Handelns sind weder garantiert noch treten sie rasch ein. Risikomanagement ist eine Daueraufgabe, begleitet von Rückschlägen und Misserfolgen. Was zählt, ist einzig und allein die Langfristperspektive, nicht ein wenig aussagekräftiges Quartalsergebnis.

## Die beiden wichtigsten Werkzeuge

**Schadensanalyse:** Um die permanent vorhandenen Risiken wirksam bekämpfen zu können, muss man die relevanten Zahlen, Daten und Fakten rund um die Schadensereignisse kennen. Jeder Schadensfall ist daher entsprechend zu analysieren, die Ursachen müssen kategorisiert aufgelistet und schließlich muss aus den gewonnenen Erkenntnissen die richtige Konsequenz gezogen werden. So zeitaufwendig dies am Anfang auch sein mag, langfristig bringen diese Bemühungen eindeutig einen Mehrwert. Durch die gewonnenen Erkenntnisse (etwa Häufung von Zwischenfällen an gewissen Wochentagen oder zu bestimmten Tageszeiten) können Wahrscheinlichkeitsmuster erstellt und auf vielfältige Weise gezielt Maßnahmen ergriffen werden.

Die retrospektive Schadensanalyse, die alle bezahlten Schäden des Allgemeinen Krankenhauses der Stadt Wien seit dem 1. Jänner 2000 bis zur Gegenwart umfasst, hat interessante Details zu Tage gefördert. Man kann – selbstverständlich stark vereinfacht – sagen, dass der typische Schadensfall einer überdurchschnittlich qualifizierten Person in einem Risikofach an einem Freitag nach 14 Uhr vorwiegend in den Monaten Jänner, März und Juli nach einem Kommunikationsfehler passiert und zumindest eine Person es noch in der Hand gehabt hätte, den Schadensverlauf zu stoppen, wenn sie ihr Wissen oder auch nur die vage Vermutung entsprechend an richtiger Stelle deponiert hätte.

**Der Juristische Notfallkoffer:** Während die retrospektive Schadensanalyse ein Werkzeug für eine langfristige Herangehensweise darstellt, hat der *Juristische Notfallkoffer* eine ganz andere Aufgabe, nämlich rasche Hilfe in juristisch relevanten Problemkonstellationen anzubieten. Im Testbetrieb wurde der *Juristische Notfallkoffer*, ein rot-weiß-roter Plastikkoffer mit einem aufgedruckten Paragraphen, im Frühjahr 2007 eingeführt. Nach einigen Verbesserungen, die nach Vorschlägen der Tester vorgenommen wurden, startete der Vollbetrieb im November 2007. Der Koffer enthält eine Checkliste, um im Schadensfall nichts zu vergessen, Formulare für die Schadensmeldung, die auch online zum Ausfüllen verfügbar sind, sowie ein juristisches Lehrbuch.

Die Stärke des *Juristischen Notfallkoffers* liegt zweifellos in seiner Einfachheit und in der niederschweligen Zugänglichkeit für jede von einem Rechtsproblem betroffene Person. Es wurde

## Sinkende Zahlen

Das unter dem Begriff „integriertes Risikomanagement“ im Allgemeinen Krankenhaus der Stadt Wien eingeführte System verbindet mehrere Komponenten (vor allem die retrospektive Schadensanalyse und den *Juristischen Notfallkoffer*) zu einem Ganzen.

Das nachweisbare Ergebnis der Anstrengungen seit 1999:

- Die Zahl der Patientenschäden ist trotz wachsender Patientenzahlen und steigender Leistungserbringung um mehr als 50 Prozent gesunken.
- Die Zahl der gerichtlichen Klagen ist im langjährigen Betrachtungszeitraum entgegen allen Trends in anderen gleichartigen und vergleichbaren Einrichtungen gesunken.
- Die sinkenden Schadenszahlungen haben zu einer realen Reduktion der Haftpflichtprämie geführt.
- Nicht zuletzt konnte durch all die dargestellten Maßnahmen Leid von Patienten und Gesundheitspersonal zur Gänze verhindert oder aber im konkreten Schadensfall deutlich reduziert werden.
- Kein im Rahmen des „juristischen Notfallkoffers“ eingelangter Fall kam vor Gericht oder in die Medien.
- Das System leistet einen wertvollen Beitrag zur Mitarbeiterzufriedenheit.

festgelegt, dass der Koffer für jeden Beschäftigten – und jede Berufsgruppe – innerhalb einer Gehminute am Arbeitsplatz erreichbar sein muss. Über einen Anruf in der Telefonzentrale kann die ratsuchende Person (auch am späten Abend, am Wochenende oder in der Nacht) juristischen Rat telefonisch binnen maximal sechs Stunden erreichen.

Seit seiner Einführung im November 2007 wurden alle Fälle in der vorgesehenen Zeit übernommen, wobei nahezu immer sofort der telefonische Kontakt gegeben war. Nur selten wurde verzögert zurückgerufen, allerdings immer innerhalb der sechsstündigen Frist. Alle wissen, dass der juristische Rat auch außerhalb der normalen Bürozeiten rasch, unbürokratisch und kostenlos verfügbar ist und auch ein Fehlalarm keine negativen Konsequenzen hat. Es bedarf für die Beratung aber unbedingt eines Juristen mit mindestens zehnjähriger Erfahrung im Gesundheitsrecht.

Allein die Tatsache, dass juristischer Rat jederzeit verfügbar ist, wirkt auf das Personal sehr beruhigend. Durch Schulungen und Vorträge wird in den Kliniken und Abteilungen laufend auf diese Form der Unterstützung in kritischen Situationen hingewiesen. ••



Senatsrat  
Mag. Dr. Leopold-Michael Marzi  
Stabsstellenleiter in der  
Ärztlichen Direktion, Allgemeines  
Krankenhaus der Stadt Wien  
marzi@moser-marzi.at



BUCHTIPP:  
Astrid Hartmann,  
Leopold-Michael Marzi,  
Harald Gerdenits:  
Der gesundheitsrechtliche  
Notfall, LexisNexis 2017,  
ISBN 978-3-7007-7128-9