

Klinik-Experte Schlaudt / Interview:

„Compliance-Kultur muss von den Aufsichtsgremien bis zum Mitarbeiter aufgebaut werden“

Vorstände bzw. Geschäftsführungen von Kliniken sind per Gesetz zur Einrichtung eines Überwachungssystems verpflichtet, um die Einhaltung – Compliance – juristischer und unternehmensinterner Vorschriften sicherzustellen. Aber wie erkennt man compliance-relevante Strukturen und Prozesse? Wo werden Fehlanreize gesetzt und welche Rolle spielen Interessenskonflikte? Darüber spricht Krankenhaus-Experte Dr. Hans-Peter Schlaudt von der Jomec GmbH ebenso wie über „Corporate Governance“. Die Fragen stellte KMi-Chefredakteur René Adler.



Der promovierte Mediziner Hans-Peter Schlaudt berät heute Krankenhäuser.

Foto: privat

fehlungen aussprechen. Compliance-relevante Prozesse und deren aktuelle Handhabung in der Klinik herauszufinden, bedarf mehrerer Blickwinkel: 1. das fachliche Verständnis, wie ein Krankenhaus funktioniert; 2. die Kenntnis, wo mögliche Risiken und Schwachstellen (z.B. Anreizsysteme, Vertragsgestaltung) bestehen und 3. ob und welche Regelungen in den Bereichen bestehen und wie deren Überwachung und Einhaltung organisiert ist.

KMi: Welche Prozesse in den Krankenhäusern beinhalten risikobehaftete Sachverhalte?

Klinik Markt inside: Wie bekommt eine Klinik am besten heraus, welche Strukturen und Prozesse compliance-relevant sind?

Schlaudt: Compliance heißt vom Grundsatz her regelkonformes Arbeiten. Regeln werden in vielen Bereichen aufgestellt und können durch verschiedene Ansätze, wie etwa Qualitätsmanagement, Risiko- oder Compliance-Management-Systeme, überwacht werden. Es gilt also, die Systeme sinnvoll miteinander zu verbinden. Compliance-relevante Strukturen oder Prozesse sind i.d.R. durch ein erhöhtes Schadensrisiko für das Unternehmen gekenn-

zeichnet; um ein konkretes Beispiel zu geben: Die Krankenkasse stellt Rückzahlungsforderungen wegen unnötiger Behandlung. Ein solcher Schaden kann entstehen, wenn es für ein bestimmtes Verhalten keine Regeln gibt oder diese absichtlich missachtet werden, um für sich selbst oder einen Dritten einen Vorteil zu erlangen. Die erste Frage lautet also, in welchen Strukturen und Prozessen finden sich solche Risiken und welche Regeln und Kontrollsysteme sind bereits etabliert? Für Krankenhäuser haben wir einen Fragen- und Kriterienkatalog aufgestellt und können auf dieser Basis dann gezielt Handlungsemp-

Schlaudt: Relevante Prozesse finden sich in allen Bereichen: von der Geschäftsführung über die Personalabteilung, den Einkauf, die Technik, aber auch im gesamten medizinischen Bereich. I.d.R. handelt es sich um Bereiche oder Funktionen, die entweder weitgehend autark agieren oder aus dolosen Verhaltensmustern direkt oder indirekt persönliche Vorteile ziehen können.

KMi: Welche Rolle spielen vertragliche oder andere Fehlanreize?

Schlaudt: Aus meiner Sicht steht an erster Stelle die persönliche Haltung, die persönliche Situati-

on, das Umfeld im Unternehmen - was machen die anderen - und erst dann kommen die Anreize. In jedem Unternehmen, in Behörden und jedem Berufsstand gibt es Fehlverhalten. Aus meiner Einschätzung kann jeder Anreiz, der für ein Unternehmen oder einen Menschen gesetzt wird, aus dem er einen Vorteil ziehen kann, zu einem persönlichen Fehlverhalten führen. Das betrifft Ärzte, Pflege, Sachbearbeiter, Behördenleiter, Journalisten, Handwerker etc.

Vielleicht kann man sagen, je höher der persönliche Anreiz ist, desto größer wird das Risiko, schwach zu werden und Dinge zu tun, die gesetzlich, ethisch und moralisch nicht zulässig sind. Zu starke Umsatzanreize können vielleicht unnötige Behandlungen, etwa nicht erforderliche operative Eingriffe, fördern, genauso wie strategisch nützliche Betriebsergebnisse zu unnötigen Ausgaben der Krankenkassen oder einer besonderen Verweigerungshaltung bei der Gewährung von Therapien denkbar sind.

KMi: Fehlanreize kann man beseitigen. Wie häufig sind Risiken durch das individuelle Fehlverhalten einzelner Akteure – und wie schützt man sich dagegen?

Schlaudt: Wir alle sind täglich mit den unterschiedlichsten Anreizen konfrontiert, privat wie geschäftlich. Nicht jedem geben wir nach, wir wägen ab und entscheiden auf gesetzlicher Grundlage und unserem inneren Kompass – unserer Haltung.

Die Herausforderung besteht also zum einen darin, die positiven und akzeptierten Anreize so zu gestalten, dass negative Auswir-

kungen nicht auftreten. Auf der anderen Seite muss klar sein, was erlaubt, was verboten ist und natürlich müssen Instrumente etabliert sein, die die Erkennung einer dolosen Handlung möglich machen. Klarheit, Transparenz und Kontrolle sind die wesentlichen Stichworte.

KMi: Welche Bedeutung haben beim Thema Compliance Interessenskonflikte?

Schlaudt: Interessenskonflikte, aber auch Ängste, haben eine große Bedeutung. Die unternehmerische Verflechtung der Leistungsebenen verschiedener Gesellschaften kann zu Interessenskonflikten führen. Welches Wohl steht in diesen Fällen im Vordergrund? Wir kennen die Diskussion und die Verquickungen in Aufsichtsgremien großer Unternehmen aber auch kommunaler, wo es um Auftragsvergaben an Freunde oder Bekannte geht. Eine Compliance-Kultur von den Aufsichtsgremien bis zum Mitarbeiter transparent aufzubauen und zu leben, erfordert ein großes Maß an Sachorientierung, Transparenz, Disziplin und Haltung aller Beteiligten.

KMi: Welche Rolle spielt das neue Antikorruptionsgesetz für Compliance, aber auch für Kooperationen im Gesundheitswesen?

Schlaudt: Die Verflechtungen im Gesundheitswesen sind sehr besonders, es gibt eine Vielzahl von Interessen und Nutznießern an kranken Patienten und deren Behandlung. Die Politik versucht mit der Gesetzgebung ungewollten, den Patienteninteressen entgegenstehenden, Verflechtungen

zu begegnen. Das wirft an vielen Stellen neue Fragen auf, etwa wie Kooperationen zum Nutzen der Patienten rechtssicher auszugestalten sind. Ich halte dies für ein politisches Manöver, welches letztlich zu kurz greift.

KMi: In welchen Fällen kann bereits wirtschaftliches Handeln justiziabel sein?

Schlaudt: Eine wirtschaftlich sinnvolle Maßnahme kann trotzdem verboten, unerwünscht sein oder zu Lasten Dritter gehen; z. B. kann die Verschlüsselung und Abrechnung falscher Diagnosen oder Maßnahmen den Erlös für Kliniken und niedergelassene Ärzte in die Höhe treiben. Kooperationen oder Verträge, die volkswirtschaftlich kostensenkend wirken und durch diese Brille sinnvoll sind, können andere ausgrenzen oder bevorteilen. Hier kann es finanziell Win-win Situationen für alle Beteiligten – Ärzte, Heilmittelanbieter, Pharmaindustrie und Krankenkassen – geben, aber profitiert auch der Patient? Oder nehmen Sie die Finanzierung ärztlicher Fortbildungen, seit vielen Jahren ein Zankapfel. Werden mit der Finanzierung durch Dritte Abhängigkeiten der Ärzte geschaffen?

KMi: In Aufsichtsräten und anderen Kontrollorganen sitzen ja nicht selten (auch) Menschen, die weder Krankenhaus- noch Compliance-Experten sind. Was bedeutet dies für einen Klinikchef und sein Handeln?

Schlaudt: Ein Aufsichtsgremium und jedes seiner Mitglieder kann seine Aufgaben nur dann wahrnehmen, wenn es „wissend“ ist.

Es gilt also, für eine erfolgreiche Unternehmensführung auch im Aufsichtsrat für Expertise zu sorgen und das Thema Compliance dort zu verankern. Dies gilt aber auch für andere für den Betrieb einer Klinik erforderliche Kompetenzen oder Erfahrungen. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass ein kompetenter Aufsichtsrat für die Geschäftsführung und die erfolgreiche Unternehmens-

führung einen deutlichen Nutzen bringt.

KMi: Wie wichtig ist die Trennung von Führungs- und Aufsichtsgremium in einer Klinik?

Schlaudt: Ich bin ein großer Freund klarer Strukturen und Verantwortlichkeiten. Ein Vorstand oder eine Geschäftsführung führen das Unternehmen. Sie kom-

munizieren nach innen und außen. Ein Aufsichtsrat überwacht, begleitet, berät die Unternehmensleitung im Auftrag der Eigentümer. Entsprechend müssen sich Aufsichtsräte aus dem Tagesgeschäft heraushalten und überlegen, auf welche Weise und mit welchen Instrumenten sie ihren Auftrag wahrnehmen können.

Bestellschein

Per Fax: 06221 / 91496 - 20 – Mail: sabine.hornig@medhochzwei-verlag.de

Ja, ich möchte Klinik Markt inside für mindestens ein Jahr (außer Schnupperabo) abonnieren:

Preise inkl. Versandkosten und MwSt.

in der App: 548,-€ in der App plus Print: 635,-€
 Schnupperabo: Sechs Ausgaben in der App ohne Print: bis 31.10.2016 nur 49,-€

Bitte senden Sie mir meine Bestellung per Post / E-Mail (bitte unbedingt angeben!) an folgende Adresse*:

Firma	Abteilung
Name, Vorname	Funktion
Straße	PLZ, Ort
Telefon, Fax	E-Mail
Falls vorh.: Kundennummer Ihres Abonnements (Loseblattwerk/Onlinebibliothek)	Datum, Unterschrift

medhochzwei Verlag GmbH, Alte Eppelheimer Straße 42/1, 69115 Heidelberg - Bestell-Tel.: 06221 / 91496 - 0;

Bestell-Fax: 06221 / 91496 - 20 - E-Mail: sabine.hornig@medhochzwei-verlag.de

Sie haben das Recht, diese Bestellung innerhalb von 14 Tagen nach Lieferung ohne Angabe von Gründen zu widerrufen. Der Widerruf erfolgt schriftlich an den Verlag (medhochzwei Verlag GmbH, Alte Eppelheimer Straße 42/1, 69115 Heidelberg). Zur Fristwahrung genügt die rechtzeitige Absendung des Widerrufs (Datum des Poststempels).

* Ihre freiwilligen Angaben werden von uns genutzt, um Sie über unsere Produkte und Dienstleistungen zu informieren. Wenn Sie das nicht wünschen, können Sie uns das jederzeit schriftlich an folgende Adresse mitteilen: medhochzwei Verlag GmbH, Alte Eppelheimer Str. 42/1, 69115 Heidelberg.

Klinik Markt inside: Die Kombination aus Branchendienst und tagesaktuellen News

Wissen, was wichtig ist, ohne in der zunehmenden Informationsflut unterzugehen:

- Der Branchen-Newsletter Klinik Markt inside berichtet 24 mal im Jahr über die wichtigsten Trends und Ereignisse auf dem Krankenhausmarkt und die Entwicklungen in der Gesundheitspolitik und den angrenzenden Bereichen des Gesundheitssystems, die für Klinikmanager, Berater im Krankenhausbereich, die Krankenhaus- und Politikabteilungen der Krankenkassen und alle anderen, die sich mit diesen Themen beschäftigen, von Bedeutung sind!

- Klinik Markt inside berichtet über erfolgreiche, neue Ideen und Projekte aus den Kliniken und ihrem Umfeld – mit Hintergründen, Einschätzungen und Bewertungen!

- Klinik Markt inside – zuverlässig erfahren, was sich in der Branche tut! – 30 Jahre Branchen-Know-how des Herausgebers stehen für Kompetenz und Praxisnähe.

- Klinik Markt inside gibt es als App, die Ihnen die aktuelle Ausgabe sowie das Archiv geräte- und systemübergreifend

(Tablet, Handy, Desktop; Mac, PC, iOS, Android) zur Verfügung stellt

- Tagesaktuelle KMi-News – Konzentration auf das Wesentliche!

- Wissen, was läuft, und das so schnell wie möglich – per Email aufs Handy, auf den Laptop oder ins Büro! Der aktuelle News-Dienst von KMi unterrichtet die Abonnenten per Email und online über brandaktuelle Geschehnisse, Entscheidungen und Trends – so bleiben Sie informiert.