

Rödl & Partner

8 PRINZIPIEN FÜR EINE ERFOLGREICHE COMPLIANCE IM KRANKENHAUS



EINLEITUNG

Die Implementierung eines Compliance-Management-Systems im Krankenhaus ist Arbeit, keine Frage.

Wie bei jeder Arbeit können wir zwischen den „richtigen“ und „falschen“ Dingen unterscheiden, wobei mit „richtige Dinge“ hier „sinnvolle Dinge“ gemeint ist. Deshalb sollten Sie stets unterscheiden und sich als Orientierung immer die folgenden Kontrollfragen stellen:

Tun wir die falschen Dinge mit der falschen Einstellung?

Das Ergebnis einer solchen Strategie ist katastrophal und das Projekt Compliance wird scheitern

Tun wir die falschen Dinge mit der richtigen Einstellung?

Hier wird Compliance schließlich nur zum Energie und Zeitfresser. Irgendwann mag das Ziel erreicht sein, bis dahin wird es viel Frust und Rückschläge geben

Tun wir die richtigen Dinge mit der falschen Einstellung?

„Naja, wir müssen Compliance halt machen, das gehört jetzt dazu, aber ändern wird sich bei uns nichts“. Wenn Sie diese oder ähnliche Aussagen kennen, dann wird die Implementierung zwar zu kleinen bis zu Kleinstserfolgen führen, das eigentliche Ziel, nämlich ein wirksames CMS zu implementieren, bleibt aus.

Tun wir die richtigen Dinge mit der richtigen Einstellung?

Herzlichen Glückwunsch, alles richtig gemacht! Sie erreichen das gewünschte Ergebnis sehr schnell und effizient.

Diese Kontrollfragen sind sehr einfach - aber eben auch effektiv und treffend! Sie können auch in Ihrem Krankenhaus problemlos ein Compliance Management System einrichten. Denn es ist schon alles in Ihrer Institution vorhanden. Tatsächlich ist sogar wahrscheinlich allen Mitarbeitern bewusst, was zu tun ist, es muss eben nur gemacht werden. Und in dem kleinen Wörtchen „machen“ liegt erfahrungsgemäß auch die Schwierigkeit:

Denn es existieren - und das überrascht nun niemanden mehr - historisch gewachsene Krankenhausstrukturen. Die Trägervielfalt, geringere Wartezeiten, gesicherte Qualität und Wahlfreiheit für die Versicherten sind zwar die positiven Markenzeichen unseres Systems. Wie andere Sektoren des Gesundheitswesens ist aber auch die Krankenhausversorgung von einem Nebeneinander von Regionen mit hoher und Regionen mit geringer Versorgungsdichte geprägt. Zudem werden die Leistungen der Krankenhäuser und ihrer Beschäftigten durch eine nicht gerechtfertigte Misstrauenskultur oft schlecht geredet. Die seit Jahrzehnten von

EINLEITUNG

den Bundesländern nur unzureichend bereitgestellten Investitionsmittel haben zu einem massiven Investitionsrückstand, Nachholbedarfen in der Digitalisierung und an vielen Standorten zu beklagenswerten Infrastrukturbedingungen geführt. Sich da noch um Compliance zu kümmern und wesentliche Veränderungen voranzutreiben, scheint zuviel verlangt. Die Krankenhäuser und ihre Mitarbeiter sitzen in der Froschfalle! Was die Froschfalle ist?

Naja, was glauben Sie passiert, wenn man einen cleveren Frosch in einen Topf mit heißem Wasser wirft? Er wird herauspringen! Was aber passiert, wenn der Frosch in kaltes Wasser gesetzt wird und die Temperatur sukzessive erhöht wird? Er bleibt sitzen, merkt nicht das er langsam gekocht wird und stirbt!

Die nachfolgenden 8 Prinzipien einer erfolgreichen Compliance geben Ihnen Impulse, um der Froschfalle zu entfliehen und zeigen auf, wie Sie mit minimalen Veränderungen maximalen Erfolg erzielen. Sie rücken das „Machen“ wieder in den Vordergrund und lassen vermeintliche „Schwierigkeiten“ verblassen.

Viel Spaß bei der Lektüre und viel Erfolg beim umsetzen der Tipps!



DIE 8 PRINZIPIEN

I. *Treffen Sie eine Entscheidung!*



Entscheidungen zu treffen fällt vielen Menschen schwer. Das gilt insbesondere dann, wenn sie nicht wissen, ob und welche Risiken mit der Entscheidung einhergehen. Dazu kommt die grundsätzliche Angst vor Veränderung. Und die größten Veränderungen finden in den Menschen selbst statt. Nur: Jede Entscheidung ist gleichzeitig eine Trennung von Gewohnheiten und wer sich nicht entscheidet, behindert die eigene Entwicklung. Sie haben aber die Frage offenbar entweder schon für sich selbst beantwortet oder sind auf einem guten Wege, diese Frage zu bejahen. Sonst würden Sie das hier nicht lesen. Falls Sie hier noch zweifeln, hilft es z.B. sich mit der Literatur, aktuellen Urteilen oder dem Benchmark im Vergleich zu anderen Krankenhäusern ähnlicher Größenordnungen auseinanderzusetzen.

2. *Tun Sie es einfach – oder der Unterschied zwischen Wissen und Weisheit!*

Wenn Sie, Ihre Abteilung oder Ihr Unternehmen also für sich erkannt haben, eine Compliance-Organisation einrichten zu wollen, steht der hierfür benötigte Inhalt prinzipiell fest. Sie müssen es nur noch umsetzen und Sie werden feststellen, dass viele der dafür benötigten Bausteine in Ihrem Haus schon vorhanden sind. Die unterschiedlichen Regelwerke gleichen sich vom Inhalt her im Wesentlichen (IDW PS 980, UK-BA, FCPA, ISO 19600 etc.) und auch bewährte und etablierte Regelwerke wie der IDW PS 980 geben einen sinnvollen Rahmen vor, auf dem Sie für sich aufsetzen können. Die Strukturierung in 7 Elemente eines CMS (Compliance-Kultur, Ziele, Organisation, Risiken, Programm, Kommunikation/Training, Überwachung/Verbesserung) hilft beim Transfer von der Theorie in die Praxis. Und diese Regelwerke können Sie ohne weiteres beziehen. Der Unterschied zwischen Wissen und Weisheit: Weisheit ist, das auch wirklich zu tun, was wir wissen!



DIE 8 PRINZIPIEN

3. *Erfinden Sie das Rad nicht neu!*



Nutzen Sie im ersten Schritt frei zugängliche Vorlagen und Checklisten, um ein Compliance Self-Assessment durchzuführen. Identifizieren Sie gegebenenfalls vorhandene Lücken und schließen Sie diese. Beherzigen Sie, dass es am Anfang nicht immer gleich die teure Lösung sein muss. So lässt sich zum Beispiel eine Whistleblowing-Hotline auch schnell und unkompliziert bei einer externen Beratungsgesellschaft einrichten. Hier kann man in der Regel gute Pauschalen vereinbaren.

Nutzen Sie bestehende Ressourcen. Viele Aufgaben einer Compliance-Organisation lassen sich für den Anfang auch intern abbilden:

- Qualitätsmanagement für die interne Transparenz über (alle) relevanten Gesetze und Richtlinien
- Risikocontrolling für die Berücksichtigung der Compliance-Risiken im Risikoportfolio der Klinik
- Unterstützung durch die interne Kommunikation bei der Mitarbeiteransprache (z.B. beim Formulieren von Richtlinien, E-Mails, Texten etc.)
- Marketing für die Gestaltung von Drucksachen, besonders im Hinblick auf die korrekte Corporate Identity
- IT für Projekte (z.B. eLearning) oder (forensische) Untersuchungen (z.B. Datensicherung)
- Revision bei der Unterstützung von Untersuchungen oder (Massendaten-) Analysen mittels der dort vorhandenen Software
- Rechtsabteilung kann kritische Themen prüfen und bei der Vermittlung oder Einholung von externem Rat helfen
- Betriebsrat, der im Übrigen bei fast allen Compliance-Aktivitäten zu beteiligen oder mindestens zu informieren ist

Pflegen Sie daher einen guten Kontakt und einen regelmäßigen Austausch zu den Fachabteilungen, die Sie bei Ihrer täglichen Arbeit entlasten und unterstützen können.

DIE 8 PRINZIPIEN

4. *Befolgen Sie die 80/20-Regel*

Nutzen Sie das Paretoprinzip. Grob zusammengefasst bedeutet das Prinzip, dass 80 Prozent der Ergebnisse mit 20 Prozent der Gesamteinsatzzeit in einem Projekt erreicht werden. Die verbleibenden 20 Prozent der Ergebnisse benötigen nahezu 80 Prozent der Gesamtzeit, verursachen dafür aber die meiste Arbeit. Wenn Sie also mit dem Compliance-Projekt beginnen, bedenken Sie immer, dass auch Perfektionismus ein Zeit und Ressourcenfresser ist. Das Pareto-Prinzip gilt natürlich nicht bei der Frage, ob ein Compliance-Verstoß aufgeklärt wird. In diesem Bereich geht es um Konsequenz!

Das Gleiche gilt für die risikoorientierte Analyse und Steuerung der (Compliance-)Risiken. Richten Sie Ihren Fokus daher auf die wesentlichen Risiken, denn Ihr Krankenhaus hat trotz aller Compliance-Aktivitäten immer noch als oberstes Ziel, eine exzellente Versorgung der Patienten zu gewährleisten.



5. *Hüten Sie sich vor Detailregelungen!*



Regeln und Richtlinien sind natürlich ein wesentlicher Bestandteil eines CMS. Analog zum 80-20-Prinzip sollten Sie auf eine überschaubare Anzahl achten und diese knapp, klar und gut verständlich schreiben. Die Regeln und Richtlinien verfolgen keinen Selbstzweck sondern sollten von den Mitarbeitern gelesen und verstanden werden. Halten Sie sich an den Schriftsteller und Satiriker Alexander Pope „Worte sind wie Laub - wo sie im Übermaß sind, findet man selten Früchte darunter.“ Fragen Sie sich immer, ob dies noch mitarbeiter- bzw. empfängerorientiert ist. Der Schwerpunkt sollte darauf liegen, die Mitarbeiter auf das Thema Compliance aufmerksam zu machen und zu sensibilisieren. Die Fragen zu dem richtigen Verhalten in Zweifelsfällen kommen dann häufig von ganz allein. Und nebenbei: Nicht alles, was man regulieren kann, muss man außerdem auch regulieren. Nehmen Sie in Richtlinien auch keine Absichtserklärungen oder den „Wunschzettel“ eines idealen CMS auf. Die Interne Revision, der Wirtschaftsprüfer und gegebenenfalls auch Strafverfolgungsbehörden werden Sie an Ihren eigenen, in der Richtlinie dokumentierten Ansprüchen messen. Defizite bei der Umsetzung gehen dann zu Ihren Lasten. Überregulierung birgt die Gefahr, dass Sie schneller gegen Regeln verstoßen.

DIE 8 PRINZIPIEN

6.

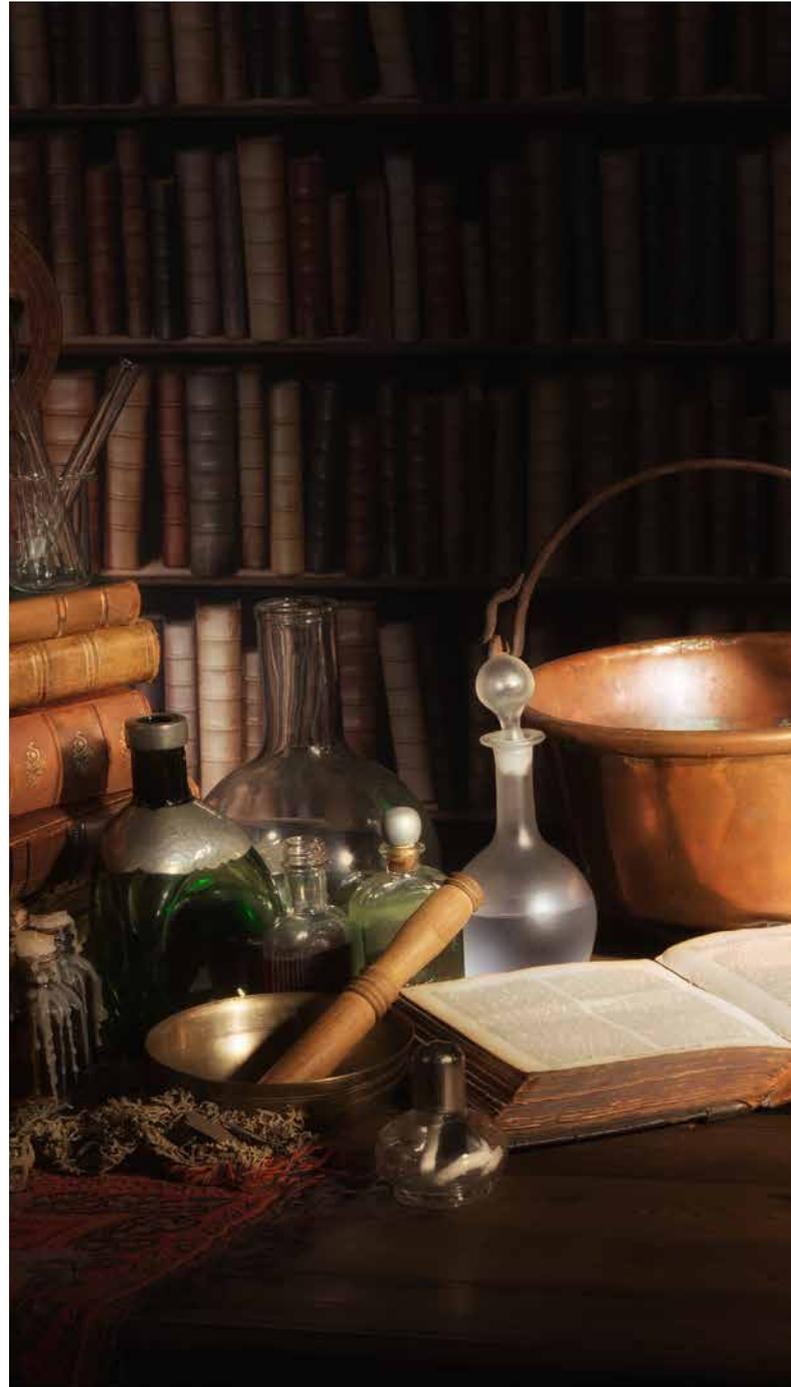
Nutzen Sie die Zauberformel

$$C = P - S$$

Compliance-Erfolg = Potential - Störfaktor. Um Ihren Compliance-Erfolg zu steigern können Sie versuchen, dass Potential zu erhöhen, wobei Potential hier zu verstehen ist als Regelung und Regulierung (abgeleitet von Potentia, Macht, Stärke). Da Machtausübung und Stärkedemonstration in unserer Gesellschaft eher negativ behaftet ist, wäre es aus unserer Sicht viel cleverer sukzessive die Störfaktoren zu minimieren, statt Überregulierung zu veranlassen. Die Störfaktoren sind regelmäßig die menschlichen über Jahre antrainierten Gewohnheiten.

Das Gehirn unterscheidet jedoch nicht zwischen guten und schlechten Gewohnheiten. Hat sich ein Verhalten einmal eingeschlichen, ist es sehr schwer, es zu ändern, auch wenn wir uns das fest vornehmen. Trotzdem – oder gerade deshalb – können wir uns Gewohnheiten zunutze machen. Menschen mögen es einfach und das Gehirn mag Routinen, weil sie sowohl stoffwechselbiologisch als auch neuronal günstig sind. Gewohnheiten navigieren uns durchs Leben. Ohne sie wäre unser Gehirn überfordert von den Details des Alltags. Aber genau dieser Trick des Energiesparens macht es so schwer, unser Verhalten zu ändern.

Denn diese Steuerung liegt in einem Bereich des Gehirns, der nicht bewusst kontrolliert wird. Die Lösung: Simplify the System und integrieren Sie die Compliance-Aktivitäten einfach in ohnehin bestehende Geschäftsprozesse. Wenn Sie zum Beispiel Regeln für die Annahme von Geschenken und Einladungen aufstellen, können Sie diese Grundsätze in die hierfür bereits bestehenden Formulare und eingerichteten Melde- und Genehmigungsprozesse implementieren.



DIE 8 PRINZIPIEN

7.

● *Kommunikation und Transparenz ist alles !*



Ohne Kommunikation ist keine wirksame Compliance möglich! Auch das ist nichts Neues, weil es praktisch für jeden Veränderungsprozess gilt. Mit Kommunikation sind nicht nur Schulungen im engeren Sinne gemeint, sondern auch die Vermittlung von Richtlinien und Grundsätzen. Dabei geht es aber im Wesentlichen nicht nur um die konkrete Wissensvermittlung (lesen können Ihre Mitarbeiter in der Regel selbst), sondern generell alles, was den Bekanntheitsgrad der Compliance-Organisation selbst erhöht. Dabei sollten Sie darauf achten, dass permanent über das gesamte Jahr eine Art „Grundrauschen“ erzeugt wird. Getreu dem Motto „steter Tropfen höhlt den Stein!“. Nicht sinnvoll ist es, wenn stattdessen die Compliance-Aktivitäten gebündelt in einem einzigen Rutsch verpuffen. Strecken Sie also die Kommunikationsmaßnahmen über einen längeren Zeitraum und vermeiden Sie so eine Überfrachtung der Mitarbeiter mit Compliance-Themen. Denken Sie dran: Menschen mögen es einfach. Sie könnten z. B. folgende Maßnahmen sukzessive einleiten :

- Bekanntgabe der (neuen) Compliance-Organisation und des Namens des Compliance-Beauftragten an die Mitarbeiter
- Schriftliche Information über neue Richtlinien, Hilfsmittel etc.
- Schulung der neuen Mitarbeiter beispielsweise im Rahmen einer Einführungsveranstaltung
- (Standortübergreifende) Schulung für Compliance bzw. Spezialthemen
- Launch oder Ausbau der Intranetpräsenz des Compliance-Bereichs
- Die Durchführung regelmäßiger Compliance-Umfragen
- Persönliche Compliance-Besprechungen mit Mitarbeitern und Führungskräften
- Regelmäßige Compliance-Nachrichten oder Newsletter und Ähnliches
- Compliance-Day im Unternehmen ins Leben rufen
- Speaker zum Thema Compliance bei Veranstaltungen sprechen lassen

Die persönliche Ansprache sollte dabei im Vordergrund stehen, aber die Kommunikation via Intranet (eLearning), die schriftliche Ansprache (E-Mail oder Newsletter) und Tone from the Top (Kommunikation des Themas durch die Geschäftsführung) sind mindestens genauso wichtig. So fördern Sie eine geeignete Compliance-Kultur, die ja bekanntlich an Platz 1 der 7 Grundelemente einer wirksamen Compliance steht.

DIE 8 PRINZIPIEN

8.

Der Rahmen ist wichtiger als der Inhalt!



Bei allen Maßnahmen der Compliance-Organisation und der Kommunikation von Compliance an die Mitarbeiter gilt: Der Rahmen ist wichtiger als der Inhalt.

Schaffen Sie also einen Rahmen, in dem Compliance eben nicht als lästiges weiteres Verwaltungsmonster behandelt wird, sondern den Anwendern nützt. Stellen Sie die Vorteile heraus und nennen Sie nicht nur Merkmale. Erwägen Sie daher auch einmal unorthodoxe Maßnahmen, um für Compliance und das Thema im Krankenhaus zu werben. Ob Sie zum Beispiel Kaffeetassen oder Mousepads mit einem flotten Merkspruch versehen – alles ist erlaubt. Denken Sie unbedingt empfängerorientiert. Nicht jedem Mitarbeiter ist es gegeben, langatmigen juristischen Formulierungen zu folgen. Versuchen Sie die Akzeptanz Ihrer Kommunikations- und sonstigen Aktivitäten zu messen. Legen Sie Wert auf das Ergebnis Ihrer Bemühungen und führen Sie kurze, aber regelmäßige Umfragen unter den Mitarbeitern durch. Sie erhalten dadurch ein durchaus brauchbares Bild über die Aufnahme des Themas Compliance in der Belegschaft und können die Ergebnisse für die Feinjustierung und Verbesserung der Compliance-Organisation nutzen.

Insgesamt gilt, dass eine Compliance-Organisation sich ständig weiterentwickelt und weiterentwickeln muss. Solange dies im Einklang mit der Unternehmensentwicklung und mit Augenmaß erfolgt, steigt erfahrungsgemäß die Akzeptanz von Compliance über die Jahre an.

IHRE ANSPRECHPARTNER



Norman Lenger LL.M.

Rechtsanwalt, Fachanwalt für Steuerrecht,
Zertifizierter Compliance Officer

T +49 911 9193 3713
E norman.lenger@roedl.com



Christoph Naucke

Betriebswirt (BA), Zertifizierter Compliance Officer,
Zertifizierter Datenschutzbeauftragter DSB

T +49 911 9193 3628
E christoph.naucke@roedl.com

Für weitere Informationen zum Thema
Compliance besuchen Sie uns doch auf
www.roedl.de/gesundheit-sozialwirtschaft/compliance



Gerne stehen wir für weitergehende
Fragen und zu unserer
GCW-Methode zur Verfügung!