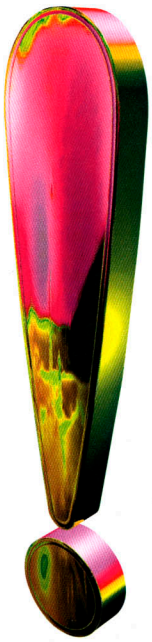


Risiko-Managementsystem im Verpflegungsbereich einer Klinik

Fachübergreifende Arbeitsgruppe der Klinik für Tumorbiologie, Freiburg, etabliert einheitliches System von Kontroll- und Steuerungsmechanismen

Das seit Mai 1998 geltende Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), verpflichtet den Vorstand einer Aktiengesellschaft und damit ausstrahlend auch die Geschäftsführung anderer Gesellschaftsformen, „geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden". Durch die Einführung eines Risiko-Managementsystems sollen frühzeitig Informationen bereitgestellt werden, so dass rechzeitig geeignete Maßnahmen ergriffen werden können, um Risiken abzuwehren oder zu mildern.

Vor dem Hintergrund der umwälzenden Veränderungen im Gesundheitswesen und der Notwendigkeit insbesondere der Krankenhäuser und Kliniken, sich als Unternehmen im Gesundheitsmarkt zu bewegen, ist der Aufbau eines Risiko-Managementsystems im Sinne der „Gesamtheit aller organisatorischen Regelungen und Maßnahmen zur Risikoerkennung und zum Umgang mit den Risiken unternehmerischer Betätigung" zu sehen. Neben den klinischen Risiken, die sich aus den Prozessen ärztlich-pflegerischer Tätigkeiten ergeben, spielen die Risiken der mittelbar patientenbezogenen Bereiche eine immer größere Rolle. Hierzu gehört insbesondere der Verpflegungs- und Versorgungsbereich eines Krankenhauses. Ist es dem Patienten häufig nicht möglich, die Qualität der eigentlichen medizinischen Leistung hinlänglich zu beurteilen, so ist die Verpflegung für ihn unmittelbar wahrnehmbar und häufig entscheidend in der Gesamtbeurteilung des Klinikaufenthaltes. Hinzu kommt der therapeutische Einfluss der Ernährung insbesondere im Bereich der Onkologie. Vor diesem Hintergrund rückt der Verpflegungsbereich zunehmend in den Fokus einer systematischen Risikoanalyse, um negative wirtschaftliche Folgen für das Krankenhaus zu vermeiden.

Die Klinik für Tumorbiologie in Freiburg ist eine Modelleinrichtung der Krebsbehandlung und der Krebsforschung. Aus dem Konzept der ganzheitlichen Behandlung von Krebspatienten und dem besonderen Auftrag der Erforschung neuer Krebstherapien leiten sich spezielle Aufgaben ab. Die Beachtung der verschiedenen, sich aus der Behandlung von sowohl akut erkrankten onkologischen Patienten als auch derer der onkologischen Rehabilitation und Nachsorge, ergebenden Fragestellungen, sowie die Weiterentwicklung der Forschungsarbeiten und die Möglichkeit der zeitnahen Umsetzung von hier gewonnenen Erkenntnissen sind somit primäre Zielsetzungen der Klinik für Tumorbiologie. Hieraus folgend, und insbesondere der Bedeutung der Ernährung bei der Behandlung von Krebspatienten Rechnung tragend, wurde schon früh ein besonderes Augenmerk auf den Verpflegungsbereich gelegt. Verschiedene Aspekte, sowohl medizinisch-wissenschaftlicher, ökonomischer und qualitativer Art, sind aufgrund ihrer Bedeutung im Rahmen des Gesamtkonzepts auch im Verpflegungsbereich zu beachten und bedingen ein System zur Sicherstellung der Steuerung und Kontrolle. Die Küchenleitung wurde aus diesem Grund gemeinsam mit Vertretern anderer Berufsgruppen der Klinik beauftragt mit:

- der Zusammenführung der verschiedenen, im Einzelnen bereits vorhandenen, Steuerungs- und Kontrollmechanismen zu einem einheitlichen System und
- der Etablierung des System und dessen permanenter Weiterentwicklung.

Aufbau und Funktionsweise des Risiko-Managementsystems

Die Implementierung des Risiko-Managementsystems fußt maßgeblich auf der Risikoerfassung und -analyse in Form einer Risikomatrix. Mit ihr werden alle identifizierten Risiken erfasst, bewertet, konsolidiert und überwacht. Sie ist unternehmensweit in Form und Struktur gleich aufgebaut und ermöglicht so eine einfache Zusammenführung aller Bereiche. Zunächst werden alle Einzelrisiken erfasst und einem Risikofeld zugeordnet. Dabei entschied sich die Klinik für Tumorbiologie (KTB), die Risiken nach dem Warenfluss zu strukturieren:

- **Risiken im Rahmen des Beschaffungswesen**
- **Risiken im Rahmen der Produktion**
- **Risiken im Rahmen der Verpflegungsausgabe**
- **Risiken im Rahmen des Verkaufs und der Vermarktung**

Im Rahmen der Risikobeurteilung sind nun alle Einzelrisiken den Gefährdungsbereichen des Unternehmens zuzuordnen. Gefährdungsbereiche sind definiert als Gefährdungen, die die Ziele eines Unternehmens beeinträchtigen. Die Ziele von Krankenhäusern können sich vielfältig unterscheiden. Gemeinsam ist jedoch allen eine mehr oder minder ausgeprägte Komponente der Bestandssicherung und

ökonomischen Orientierung. Die Ziele der Klinik für Tumorbiologie betreffen u.a. folgende Bereiche:

- Bestand der Einrichtung/Wettbewerbsfähigkeit der Einrichtung
- Veränderung der Wirtschaftlichkeit durch Kostensenkung- oder Steigerung
- Veränderung der Wirtschaftlichkeit durch sinkende/steigende Erlöse
- Verlust/Gewinnung von Patienten
- Verschlechterung/Verbesserung der notwendigen Qualitätsstandards
- Verschlechterung/Verbesserung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter
- Verschlechterung/Verbesserung der Umweltbelastung

Alle Einzelchancen bzw. -risiken werden in ihrer Form und ihrem Ausmaß beschrieben und qualitativ bewertet. Für wichtige Risiken empfiehlt sich darüber hinaus eine quantitative Bewertung in Form einer Wahrscheinlichkeitsbeurteilung und einer Abschätzung der möglichen Schadenssummen. Die Klinik für Tumorbiologie entschied sich zunächst für eine rein qualitative Bewertung.

Bei der Risikoerfassung und -bewertung stützt sich der Erfassende auf Informationen wie:

- Gesetze/Gesetzentwürfe,
- Kennzahlen (Deckungsbeitragsrechnung, Cash-Flow, Rentabilität, Personalfluktuation, etc.)
- Frühindikatoren (Patientenumfrage, Mitarbeiterumfrage, etc.),
- Eigene subjektive Eindrücke und Erfahrungen

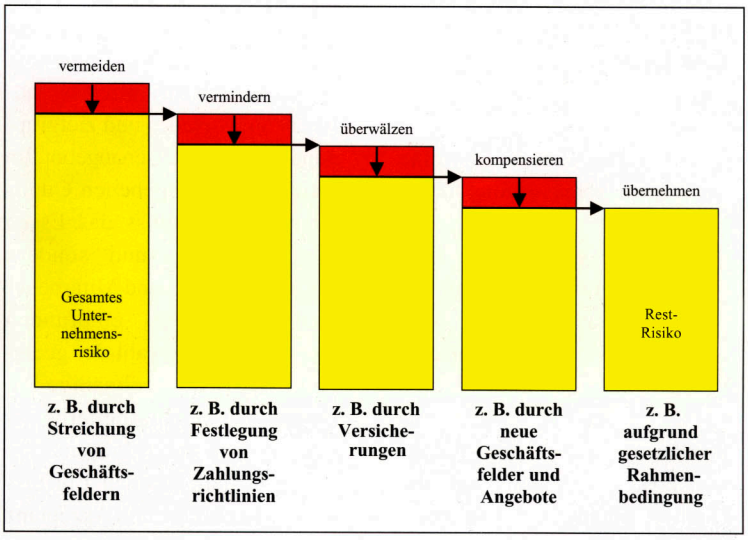
An die Risikobewertung schließt sich die Risikosteuerung an. Die Steuerung zeigt die Maßnahmen auf, um das Risiko zu:

- vermeiden, z.B. durch Streichung von Geschäftsfeldern,
- vermindern, z.B. durch Festlegung von Zahlungsrichtlinien,
- überwälzen, z.B. durch Versicherungen,
- kompensieren, z.B. durch neue Geschäftsfelder und Angebote,
- übernehmen, z.B. aufgrund von gesetzlichen Rahmenbedingungen oder weil unternehmerische Chancen genutzt werden sollen, denen geringere unternehmerische Risiken gegenüberstehen

Risikoanalyse im Verpflegungsbereich der Klinik für Tumorbiologie

Die nachfolgende Tabelle zeigt den wesentlichen Teil der Risikomatrix für die Klinik für Tumorbiologie in Freiburg auf. Im Rahmen des Beschaffungswesens sind dabei folgende Risiken zu verzeichnen:

- Einsatzstoffe und Produktionsmethoden der Lieferanten entsprechen nicht den internen Richtlinien der Klinik. Hierdurch können die selbst gesetzten internen Qualitätsstandards, wie die Richtlinien zur Schad-, oder Zusatzstoffbelastung gefährdet werden und negative Effekte auf die Patientenversorgung entstehen. Eine systematische Selbstauskunft der Bestands- und Neulieferanten soll dies helfen, zu verhindern.
- Der Einkauf bei einem nicht kostengünstigen Lieferanten (bei gesetzten Qualitätsstandards) erhöht die Einstandskosten und gefährdet die Wirtschaftlichkeit. Eine laufende Sondierung des Marktes ist deshalb unumgänlich.
- Unqualifizierte Warenbestellungen hinsichtlich ihrer Menge, ihres Zeitpunktes und ihrer Art verschlechtern die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens und gefährden die Qualitätsstandards. Die Klinik für Tumorbiologie führt deshalb eine Warensortimentsdatei, in der alle Produkte je Lieferdatum, Lieferant, Menge und Beschaffenheit verzeichnet sind. So ist eine systematische und effiziente Bestellung und Auswertung für den Küchenleiter möglich.
- Sollte trotz korrekter Bestellung die Ware jedoch nicht vollständig oder zum vereinbarten Zeitpunkt angeliefert werden, so ist der gesamte Produktionsprozess gefährdet. Für eine punktgenaue und auf unnötige Lagerhaltung ausgerichtete Produktion können sich die Kosten durch spontane Ersatzlieferungen anderer Lieferanten erhöhen. Das geplante Verpflegungsprogramm muss gegebenenfalls umgestellt werden und Mehrarbeit im Verpflegungsbereich fällt an. Die Klinik für Tumorbiologie nimmt dieses Risiko jedoch durch geringe Lagerbestände zu einem gewissen Teil in Kauf. Außerdem werden Lieferanten bei Terminuntreue scharf sanktioniert.
- Sollte die Ware zwar termingerecht jedoch nicht in qualitativ einwandfreiem Zustand geliefert werden, entstehen große Risiken für alle Essensteilnehmer z.B. in Form von Salmonellenvergiftung oder Vergleichbarem. Dem beugt die Klinik durch umfangreiche Wareneingangskontrollen (z.B. optische Prüfung, Temperaturmessung) im Rahmen des HACCP-Systems vor (systematische Dokumentation).



Im Rahmen der Produktion (Verpflegungszubereitung) bestehen folgende Risiken:

- Durch ungeeignete technische und bauliche Ausstattung können die qualitativen Anforderungen z.B. der Öfen (Kerntemperatur) und Kühlräume nicht erfüllt werden. Neben kostentreibenden ungünstigen Arbeitsabläufe können Vorschriften der Lebensmittelhygieneverordnung verletzt werden, was zu Qualitätseinbußen der Beköstigung und Disziplinarmaßnahmen der Kontrollbehörden führen kann. Außerdem kann die Arbeitssicherheit der Mitarbeiter gefährdet sein. Die Klinik für Tumorbiologie hält durch eine langfristige Investitionsplanung die technische Ausstattung auf einem zeitgemäßen Stand und analysiert laufend die Arbeitsabläufe hinsichtlich der Anforderungen der Lebensmittelhygieneverordnung und der relevanten Arbeitssicherheitsrichtlinien.
- Der Verpflegungsbereich ist durch eine hohe Personalintensität gekennzeichnet. Deshalb kommt der quantitativen und qualitativen Personalbesetzung eine große Bedeutung zu. Kommt es hier zu Problemen, kann die Verpflegung hinsichtlich Zeitpunkt und Qualität leiden. Die Küchenleitung versucht deshalb die Personalzufriedenheit zu erhöhen und die Fluktuation zu senken. Durch eine langfristige Personalplanung sollen insbesondere Leistungsträger entwickelt und an das Unternehmen gebunden werden. Regelmäßige Personalgespräche mit allen Mitarbeitern und Schulungen sind wichtige Instrumente der Personalführung.
- Qualifiziertes Personal ist eine wesentliche Voraussetzung für die Einhaltung der Produktionsstandards in der Verpflegung. Eine falsche Zubereitung in Form von zu hohem Materialeinsatz (Ausschuss), die Verwendung falscher Produkte oder das Nichtbeachten von Richtlinien z.B. für keimarme Ernährung, kann die Produktionskosten erhöhen und die Qualität nachhaltig gefährden. Deshalb beugt die Klinik für Tumorbiologie durch eine umfangreiche Rezepturdatei vor. In ihr sind alle Rezepte mit Einsatzstoffen und Verfahrensanweisungen verzeichnet. Dadurch ist es vor allem für neue Mitarbeiter schnell möglich, sich nach den Produktionsstandards zu verhalten. Die Küche kann damit eine einheitliche und konstante Produktionsqualität liefern.

Risiken im Rahmen der Verpflegungsausgabe und der Verteilungssysteme:

- Nach der Produktion in der Küche muss das Essen noch zum Patienten gelangen und dort in der gewünschten quantitativen und qualitativen Form dargereicht werden (Temperatur, Optik, Speisenwunsch, Menge). Dies setzt voraus, dass die Portionierung bei der Ausgabe und der Transport zum Patienten in entsprechender Weise erfolgen. Standards in Produktion und Ausgabe (z.B. Rezepturdatei), Stichprobenkontrollen und Rückmeldungen durch Personal und Patienten (Patientenbefragung) stellen für die Küchenleitung wichtige Instrumente dar, um dies zu gewährleisten.

Risiken im Rahmen des Verkaufs und der Vermarktung:

- Die Küchenleitung hat die Aufgabe, ein attraktives und den Wünschen und Bedürfnissen der Patienten, der Mitarbeiter und gegebenenfalls externer Kunden entsprechendes Speisenangebot zu machen. Hierzu gehört für die Klinik für Tumorbiologie ein jahreszeitlich orientiertes, abwechslungsreiches und zielgruppenadäquates Speisenangebot. Im Rah men der gegebenen Qualitätsrichtlinien muss das Essen nicht nur als „gesund" sondern für den Patienten und Mitarbeiter auch als „Erlebnis" empfunden werden. Die Auswahl der geeigneten Speisen (regelmäßige Patienten- und Mitarbeiterbefragungen) und deren Präsentation haben deshalb großen Einfluss auf die Nachfrage und Akzeptanz der jeweiligen Zielgruppe.
- Die Gesamtkalkulation für den Materialeinsatz, die Verarbeitung und die Verteilung stellt eine wichtige Voraussetzung für die Beurteilung der Leistungsfähigkeit und der Wirtschaftlichkeit der Speisenversorgung dar. Nur bei einem deutlich besseren Verhältnis von Kosten zu Leistungen im Vergleich zu externen Dienstleistern ist eine Eigenversorgung für ein Krankenhaus vertretbar. In der Klinik für Tumorbiologie können im Rahmen eines laufenden internen Kosten- und Leistungscontrollings alle Leistungsbereiche (Patienten, Mitarbeiter, Veranstaltungen) getrennt ausgewertet werden. Durch die vorgegebenen Produktionsstandards sind je nach Einflussfaktor (Preise, Produkte, Essensteilnehmer, etc.) Prognosen über das wirtschaftliche Ergebnis in der Zukunft möglich.

Zusammenfassung

Die Klinik für Tumorbiologie hat im Rahmen einer umfangreichen Risiko-Managementanalyse eine Vielzahl von Maßnahmen im Verpflegungsbereich im Laufe der letzten Jahre ergriffen. Hierdurch ist es möglich geworden, sämtliche Risiken zu identifizieren, zu bewerten, zu überwachen und notwendige Maßnahmen zu ergreifen, um Risiken abzuwehren oder zu mildern. Eine hohe Akzeptanz durch Patienten und Mitarbeiter, die große Bedeutung im Rahmen der klinisch-onkologischen Behandlung und der wirtschaftliche Ressourceneinsatz lassen dem Verpflegungsbereich eine bedeutende Rolle im Rahmen der Wettbewerbsfähigkeit der Klinik für Tumorbiologie zukommen. Wie die Erfahrungen der letzten Jahre zeigen ist die Etablierung des Risiko-Managementsystems im Verpflegungsbereich als positiv zu bewerten. Die hier gewonnenen Kenntnisse zeigen eventuell entstehende oder entstandene Risiken im Verpflegungsbereich auf und bieten die Chance, zeitnah Maßnahmen der Gegensteuerung zu ergreifen.

Autoren:
Dieter Gruber
Küchenleitung
Klinik für Tumorbiologie, Freiburg

Christoph Schmitz
Diplom-Volkswirt
Kaufmännische Zentrumsleitung,
Experte Risikomanagement,
Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf

Arno Fritzen
Diplom-Kaufmann
Verwaltungsdirektor
Klinik für Tumorbiologie, Freiburg