

# Compliance und Resilienz im Krankenhausmanagement

von Dr. Thomas Hurlbaas und Dr. Gunhild Küpper

Ökonomischer Druck und komplexe gesetzliche Vorgaben zwingen Klinikleitungen, ihre Organisationen neu auszurichten. Compliance-Management-Systeme (CMS) sollen dabei sicherstellen, dass alle rechtlichen Vorschriften, Richtlinien und internen Regeln eingehalten werden. Resilienz hingegen beschreibt die Fähigkeit, auch unter widrigen Umständen handlungsfähig zu bleiben und sich nachhaltig weiterzuentwickeln. Anhand von Beispielen aus dem Krankenhausalltag wird aufgezeigt, wie Regelverstöße entstehen, welche Strukturen erforderlich sind, um diese zu vermeiden und wie Compliance und Resilienz sich gegenseitig verstärken können. Ein praxisnahes Instrument, die Compliance-Management-Matrix, unterstützt dabei die Umsetzung bis auf Team- und Stationsebene.

Krankenhäuser sehen sich mit einer doppelten Herausforderung konfrontiert. Zum einen steigen die wirtschaftlichen Anforderungen durch eine zunehmend angespannte Finanzierungssituation, zum anderen verschärfen sich die regulatorischen Rahmenbedingungen. Nationale Krankenhausreformen verlangen eine grundlegende Neuausrichtung der Versorgungsstrukturen, während eine Vielzahl neuer Gesetze und Richtlinien umgesetzt werden muss.

Vor diesem Hintergrund gewinnen zwei Themen immer mehr an Bedeutung: Compliance und Resilienz. Compliance sorgt für die Einhaltung von Regeln und Vorgaben, Resilienz für die Fähigkeit, auch bei unerwarteten Störungen handlungsfähig zu bleiben und sich kontinuierlich weiterzuentwickeln. Gemeinsam bilden sie das Fundament für ein modernes Krankenhausmanagement.

Definitionsgemäß soll ein funktionierendes CMS dafür sorgen, dass ein Krankenhaus sämtliche geltenden Gesetze, behördlichen Auflagen und internen Richtlinien konsequent einhält. Dies betrifft unter anderem den Datenschutz, den Umgang mit Korruption, medizinische Behandlungsstandards oder Verhaltensregeln im Arbeitsalltag. Eine besondere Bedeutung kommt dabei der Einhaltung der Werte und Normen zu. Verstöße können gravierende Folgen haben: hohe Bußgelder, Reputationsverluste und nicht zuletzt den Ver-

trauensverlust bei Partnern und Patienten.

Resilienz ergänzt diese regelbasierte Ausrichtung um eine dynamische Komponente. Sie beschreibt die Fähigkeit einer Organisation, Krisen zu bewältigen, Fehler zu korrigieren und sich den wandelnden Rahmenbedingungen anzupassen. Erfolgreich bewältigte Krisen mit verbundenen Lerneffekten führen insgesamt zu einer Stärkung der Resilienz. Compliance schafft hierfür die strukturelle Grundlage, auf der Resilienz wachsen kann. Wo klare Regeln, Zuständigkeiten und Kontrollmechanismen etabliert sind, kann auf unvorhergesehene Ereignisse schneller und zielgerichteter reagiert werden.

## Beispiele aus der Praxis: Regelverstöße im Alltag

Wie wichtig funktionierende Compliance-Strukturen sind, zeigen zwei typische Situationen aus dem Krankenhausbetrieb:

Auf einer Station sind Visitensysteme offen einsehbar. Besucher können mit einem Blick Patientennamen, Geburtsdaten und Belegungsinformationen ablesen. Mitunter lassen sich sogar Diagnosen erkennen, wenn die Systeme nicht ausreichend geschützt sind. Wer übernimmt in der jeweiligen Situation die Verantwortung und ist sich der Tragweite bewusst? Ein klarer Verstoß gegen den Datenschutz, der mit einfachsten Mitteln vermeidbar wäre –

etwa durch konsequentes Ausschalten der Monitore oder durch klar geregelte Verantwortlichkeiten für deren Bedienung.

Ein zweites Beispiel betrifft die Organisation von Operationen. Eine Patientin erscheint nüchtern um sieben Uhr zur geplanten Operation. Drei Stunden später wird ihr mitgeteilt, dass der Eingriff auf den nächsten Tag verschoben wurde. Solche Änderungen sind nicht immer vermeidbar, aber der Umgang damit ist entscheidend. Wenn Kommunikation zwischen OP-Management und Station nicht funktioniert und die Patientin stundenlang ohne Information warten muss, entstehen Aufregung, Verunsicherung und Vertrauensverlust – nicht nur gegenüber der behandelnden Abteilung, sondern gegenüber dem gesamten Krankenhaus.

Diese Beispiele zeigen, dass Verstöße gegen Regeln häufig nicht aus böser Absicht geschehen, sondern aus unklaren Zuständigkeiten, fehlender Kommunikation und mangelnder Sensibilität für die Konsequenzen. Genau hier setzt ein wirksames CMS an.

## Von der Strategie zur Praxis: Elemente eines wirksamen Compliance-Management-Systems

Ein nachhaltiges CMS ist nicht nur ein theoretisches Konzept, sondern muss in die gesamte Organisation integriert sein. Es schafft klare Strukturen, Verantwort-

lichkeiten und ein Risikobewusstsein, das nicht nur Regelverstöße verhindert, sondern gleichzeitig auch die Resilienz eines Krankenhauses stärkt. Der unternehmerische Erfolg steht und fällt mit dem Compliance-Management.

Im Mittelpunkt des Gesamtsystems steht ein Compliance-Beauftragter und/oder Compliance-Manager, der die verschiedenen Aktivitäten bündelt, Vorfälle aufnimmt, bewertet und Maßnahmen koordiniert, und eigene originäre Compliance-Aufgaben, z. B. im Rahmen der Meldestelle, wahrnimmt.

Die Etablierung beginnt mit der Definition klarer Ziele und Grundsätze und setzt eine gründliche Analyse der spezifischen Risiken eines Krankenhauses voraus. Auf dieser Basis werden interne Kontrollmechanismen geschaffen, die Regelverstöße verhindern und gleichzeitig eine offene Meldung von Vorfällen ermöglichen. Wichtig ist hierbei die Integration der jeweils relevanten Akteure und die Einbeziehung der bereits bestehenden Strukturen. Arbeitsrechtliche Problemstellungen müssen nicht eigenständig erarbeitet werden, sondern können an die jeweiligen Experten im Arbeitsrecht abgegeben werden.

Ein zentrales Element ist die Schulung aller Beschäftigten und die Schaffung eines positiven Bewusstseins zur Nutzung der Meldestelle. Nur wer die relevanten Vorgaben kennt und versteht, kann sie auch konsequent umsetzen. Dabei gilt es die bestehenden komplexen externen und internen Regelungen zusammenzufassen und adressatengerecht zu kommunizieren. Letztlich geht es darum, eine Compliance-Kultur zu etablieren, in der Regelungen gemeinsam gelebt und weiterentwickelt werden, und damit verbunden die Resilienz weiter gestärkt wird.

## Die Compliance-Management-Matrix als praktisches Werkzeug

Ein wirksames und praxisorientiertes CMS ist bis auf die Team-/Stationsebene definiert. Damit Compliance-Verstöße gar nicht erst vorkommen, legen in den einzelnen Bereichen Mitarbeitende mit Führungsverantwortung – wie Stationsleitungen und Oberärzte – fest, welche compliancerelevanten Situationen es gibt und wie sie spezifisch gehandhabt werden könnten. Der Umgang mit sowohl neuen als auch immer wiederkehrenden Situationen und Fehlern sollte standardisiert und auf Teamsitzungen, interdisziplinären Teamboards und/oder in Einzelgesprächen besprochen werden. Eine Matrix (s. Tab. 1) kann hierbei unterstützend hilfreich sein.

Jeder Bereich im Krankenhaus, der einer Führungsverantwortung unterliegt, erstellt eine eigene Matrix als Compliance-Management-Handreichung. Spezifische komplexe und einfache Situationen sind in der ersten Spalte aufgeführt, bspw. „Blutdruck messen“. Als Instrumente gelten hier medizinische Richtlinien und Verhaltensvorgaben. Auf der Station ist es Standard, einmal täglich morgens bei jedem Patienten den Blutdruck zu messen und schriftlich mit Datum und Uhrzeit festzuhalten. Die Verantwortung und Kontrollaufgabe hat in diesem Beispiel die zuständige Teamleitung. Der Bereich ist die Station N3 und der ausführende Mitarbeiter ist eine Pflegefachkraft. Das Ergebnis, z. B. Nichteinhalten der vorgegebenen Uhrzeit, wird spätestens bei der Übergabe-Besprechung mittags erörtert, und eventuelle Auswirkungen sowie Konsequenzen sind in der rechten Spalte festzuhalten.

Diese Matrix macht Vorgaben transparent, schafft Klarheit über Verantwortlichkeiten und fördert eine Kultur des

Lernens. Fehler werden nicht verschwiegen, sondern strukturiert analysiert.

### Fazit – Compliance und Resilienz als Basis einer erfolgreichen Kultur

Compliance-Management darf nicht als bürokratische Last verstanden werden, sondern als Unterstützung und Schutz für Mitarbeitende wie Patienten. Richtig umgesetzt, gibt es den Beschäftigten Sicherheit bei der Arbeit und stärkt zugleich das Vertrauen der Patienten in die Qualität der Versorgung. Entscheidend ist eine Führungskultur, die Regeln aktiv vorlebt, Verstöße offen anspricht und Lösungen konstruktiv entwickelt.

Diese Haltung schafft zugleich Resilienz: Nur Organisationen, die offen über Fehler sprechen und aus ihnen lernen, können sich bereits im Vorfeld auf zukünftige Herausforderungen einstellen. Compliance und Resilienz bedingen sich gegenseitig und bilden gemeinsam das Fundament für ein professionell geführtes Krankenhaus. Ein wirksames CMS sorgt nicht nur für klare Verantwortlichkeiten und ein beherrschbares Risikoumfeld, sondern auch für Teams, die in Krisen handlungsfähig bleiben und kontinuierlich besser werden.

*Dr. Thomas Hurlebaus  
Universitätsklinikum Leipzig  
Bereich Personal, Recht und Compliance  
Liebigstr. 18  
04103 Leipzig  
mb-b4-sek@uniklinik-leipzig.de*

*Dr. Gunhild Küpper  
Health Care Consulting  
Am Lennartzhof 10  
50996 Köln  
kuepper@kueso.de*

Tab. 1: Compliance-Management-Matrix: Krankenhaus, Klinik... ©Küpper

Situation	Instrument	Aufgabe Standard	Verantwortung Kontrolle	Bereich/Station Mitarbeitende	Ergebnis Besprechung
Blutdruck messen	AWMF-Register-Nr. nvl-009	Tgl. bis 09:00 Uhr, in Pat.-Akte mit Datum/ Uhrzeit	Teamleitung	Station N3 Pflegefachkraft	Messung um 11:00 Uhr -> Messung zu Beginn der Frühschicht durchführen
...	...	...	...	...	...