

Resilienz im Gesundheitswesen

CCG Ringvorlesung

Sommersemester 2023

26.04.2023

Das Programm der CCG-Ringvorlesung

26. April 2023

- Resilienz: Fitnessprogramm für ein wenig anpassungsfähiges „Schönwettersystem“
Dr. Andreas Meusch, HAW Hamburg
- Resilienz in der Pflege
Prof. Dr. Katrin Balzer, Universitätsklinikum Schleswig-Holstein (UKSH)

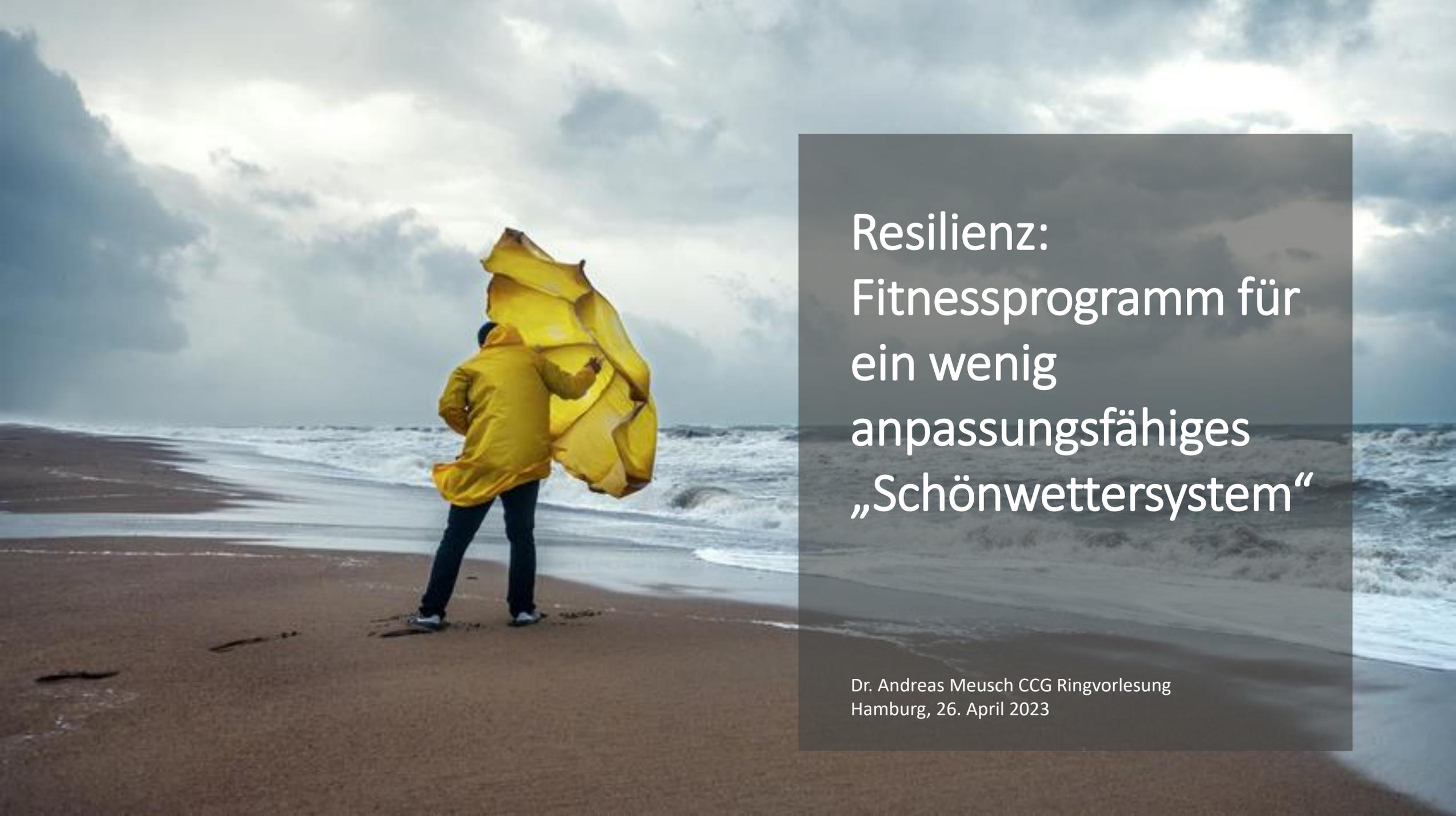
17. Mai 2023

- Klimawandel und seine Auswirkungen auf das Gesundheitssystem: Der Planetary Health Ansatz
Maïke Voss, Center for Planetary Health Policy (CPHP)
- Die resiliente Stadt als Ressource für Gesundheit
Prof. Dr. Marc Schütte, HAW Hamburg

21. Juni 2023

- Zukunftsfähigkeit durch Resilienz: Wie wir unser Gesundheitssystem krisenfest machen
Dr. Elke Bruns-Philipps, Bundesministerium für Gesundheit (BMG)
- Das Gutachten des SVR Gesundheit und Pflege
Prof. Dr. Jonas Schreyögg, Universität Hamburg, Hamburg Center for Health Economics (HCHE)

<https://www.haw-hamburg.de/ccg/veranstaltungen/ccg-ringvorlesung/>

A person wearing a bright yellow raincoat stands on a sandy beach, holding a large, crumpled yellow tarp or poncho over their head and shoulders. The background shows a cloudy sky and waves crashing on the shore. The scene is overcast and appears to be during a storm or heavy rain.

Resilienz:
Fitnessprogramm für
ein wenig
anpassungsfähiges
„Schönwettersystem“

Dr. Andreas Meusch CCG Ringvorlesung
Hamburg, 26. April 2023

Gliederung

1. Theoretische Grundlagen
2. Praktische Implikationen

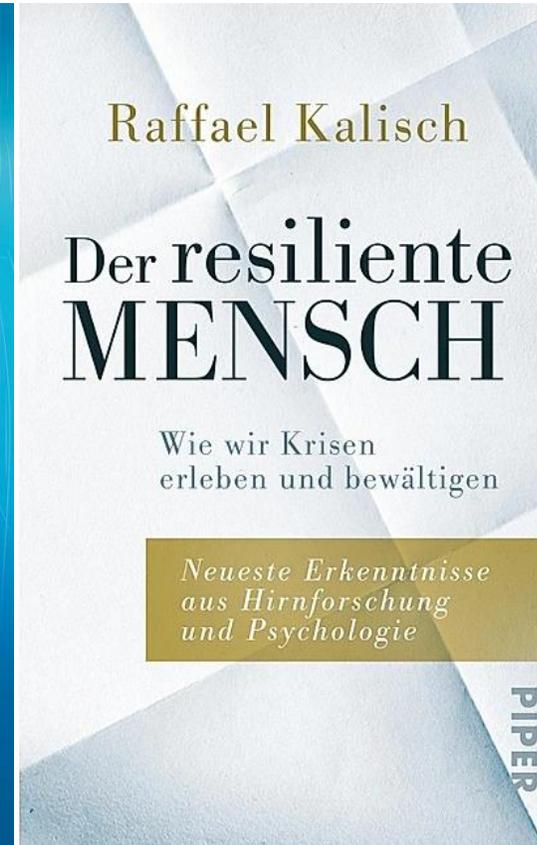
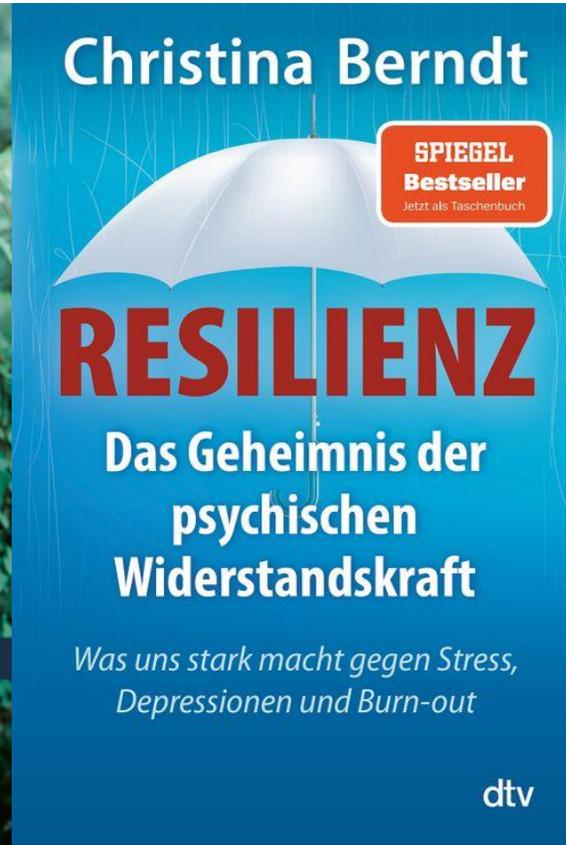


A person wearing a bright yellow raincoat is walking on a sandy beach. They are carrying a large, bulky yellow bag or bundle on their back. The background shows a cloudy sky and the ocean waves crashing onto the shore. The overall mood is overcast and somewhat somber.

Theoretische Grundlagen

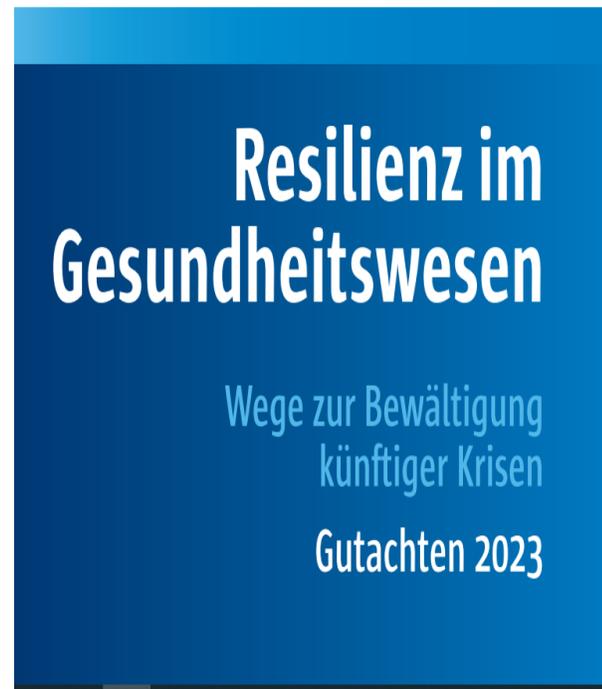
1.

Resilienz: Womit wir uns im Rahmen der Ringvorlesung **nicht** beschäftigen



Die Grundlagen: Das Gutachten

Sachverständigenrat zur Begutachtung
der Entwicklung im Gesundheitswesen



<https://www.svr-gesundheit.de/publikationen/gutachten-2023/>

<https://www.youtube.com/watch?v=pD29m3dpOA4>

Kernaussage des Gutachtens

„Unser Gesundheitssystem ist sehr **komplex** und fragil, pointiert gesagt: ein nicht sehr reaktionsschnelles, wenig anpassungsfähiges ‚**Schönwettersystem**‘, das nicht nur im Krisenfall unzureichend koordiniert und im Ergebnis häufig schlechter ist, als angesichts des hohen Mitteleinsatzes zu erwarten wäre. Weder auf Folgen des Klimawandels noch auf Pandemien ist unser Gesundheitssystem ausreichend vorbereitet. Dies gilt auch für andere **bekannte** und – wahrscheinlich erst recht – für noch **unbekannte** krisenhafte Herausforderungen.“

<https://www.svr-gesundheit.de/publikationen/gutachten-2023/>; S. XXV

Was ist Resilienz?

- Ein **Leitkonzept**, das beschreibt, wie **komplexe Systeme** trotz Routine, Stress, Störungen, unvorhergesehener Ereignisse, unzureichender Ressourcen und fehlender Kompetenzen in komplexen Anforderungssituationen weiterhin funktionieren und Leistungen erbringen können. (S. 3)
- Es geht um **Lernprozesse** und **Transformation**, darum, „sich selbst, die Gemeinschaft oder das System auf teilweise unkalkulierbare disruptive, externe Schocks vorzubereiten und Fähigkeiten zu generieren bzw. auszubauen, diese zu bewältigen“. (S. 5)

<https://www.svr-gesundheit.de/publikationen/gutachten-2023/>

Metatrend VUCA

- Volatility
- Uncertainty
- Complexity
- Ambiguity



<https://www.onpulsion.de/lexikon/vuca/>

Hintergrund des VUCA-Konzeptes

1. Das Ende des Kalten Krieges war eine disruptive Entwicklung, die so nicht vorausgesehen wurde. In den 1990er Jahren ging es deshalb darum, die sich nach dem Fall des Eisernen Vorhangs und dem Ende des Kalten Krieges rasant verändernde Welt beschreiben zu können und strategische Handlungsoptionen zu entwickeln. Statt sich weiterhin an einem bilateralen Konflikt zwischen Ost und West orientieren zu können, mussten Lösungen für ein neues Miteinander gefunden werden. Ob dies eher ein kooperatives oder konfliktäres Miteinander sein würde, war unsicher.
2. Technische Entwicklungen, insbesondere Internet, GPS, E-Mail, Mobil-Telefonie
3. Globalisierung der Wirtschaft, Just-in-Time Logistik

Markus Schlobohm: Angekommen: Das deutsche Gesundheitswesen der VUCA-Welt, in: Baas 2021, S. 85-91

Komplexität



- Zahlreiche Einflussfaktoren wirken auf eine Person, ein Ereignis oder ein System ein.
- Diese Faktoren sind wechselseitig voneinander abhängig.
- Sie interagieren miteinander und verändern so das System.
- Ein komplexes System wird zerstört, wenn man versucht, dieses z.B. durch Zerlegen zu vereinfachen.
- Anders als komplizierte Systeme sind komplexe Systeme nicht durch genügend Wissen beherrschbar.
- Komplexe Umwelten sind am „**threshold of chaos**“. (Peter F. Drucker 2003)

Markus Schlobohm: Angekommen: Das deutsche Gesundheitswesen der VUCA-Welt, in: Baas 2021, S. 85-91

Threshold of chaos

Jellyfish force nuclear plant shutdown in Sweden



Tonnes of jellyfish clog pipes that bring in cool water to the plant's turbines

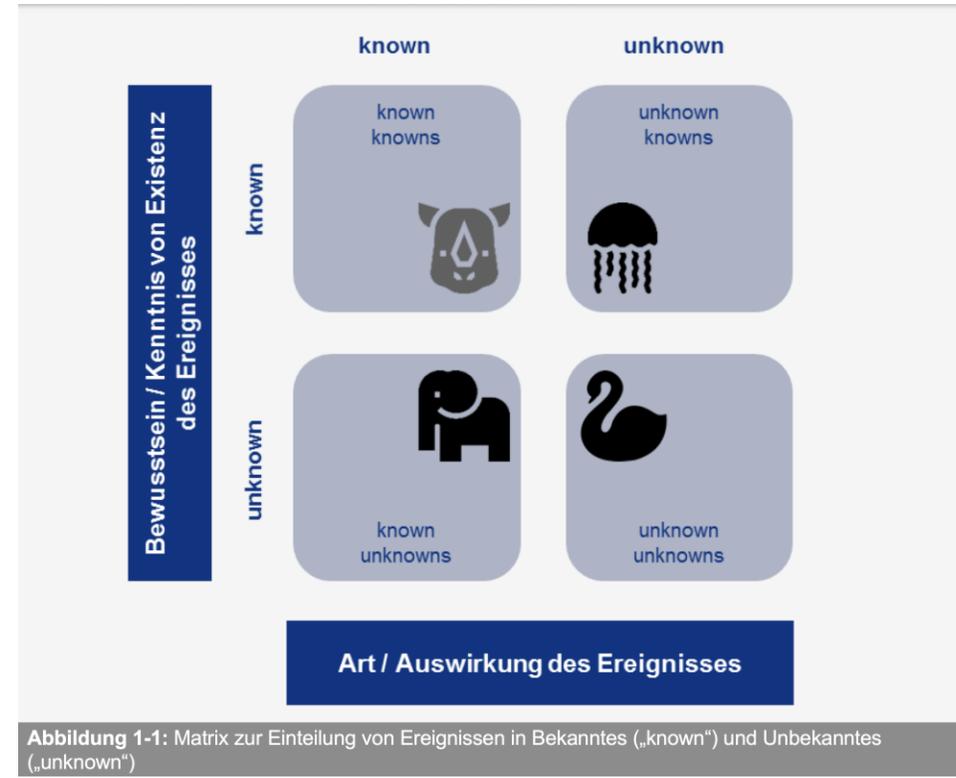
The Associated Press · Posted: Oct 01, 2013 6:41 PM EDT | Last Updated: October 2, 2013



A wave of jellyfish was huge enough to force one of the world's largest nuclear reactors to shut down - a phenomenon that marine biologists say could become more common. (The Associated Press)

<https://www.cbc.ca/news/world/jellyfish-force-nuclear-plant-shutdown-in-sweden-1.1875316>

Worauf sich Risikomanagement vorbereiten muss



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Luft und Ingham (1955) und Tönurist und Hanson (2020).

<https://www.svr-gesundheit.de/publikationen/gutachten-2023/>; S. 10

All hazards approach



„Der Rat befürwortet grundsätzlich einen **All-Gefahren-Ansatz**. ... (Er) erleichtert eine flexible Reaktion auf verschiedene Gefahren und reduziert das Risiko, durch falsche Einschätzungen oder bei Auftreten nicht zu antizipierender Ereignisse ggf. nicht oder nur begrenzt handlungsfähig zu sein. Vielmehr ermöglicht dieser Ansatz einen breiten, nicht von der Erwartbarkeit limitierten Schutz gegenüber externen Schocks“.

<https://www.svr-gesundheit.de/publikationen/gutachten-2023/>; S. 25

All hazards approach



Dieser Ansatz ist auch Grundlage der Resilienzstrategie der Bundesregierung.



https://www.bbk.bund.de/DE/Themen/Nationale-Kontaktstelle-Sendai-Rahmenwerk/Resilienzstrategie/resilienz-strategie_node.html

Health in All policies

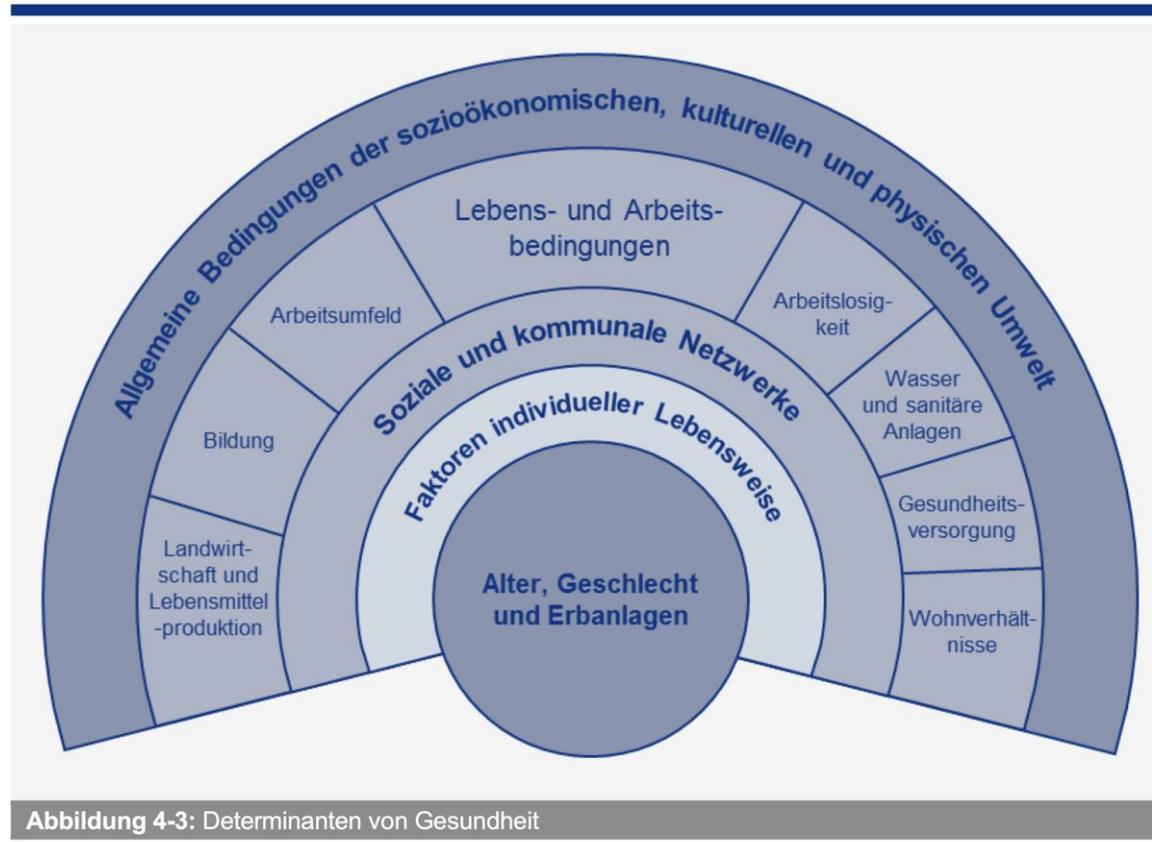


Abbildung 4-3: Determinanten von Gesundheit

Quelle: Dahlgren/Whitehead (1991), deutsche Übersetzung nach Richter/Hurrelmann (2022). Grafisch angepasst.

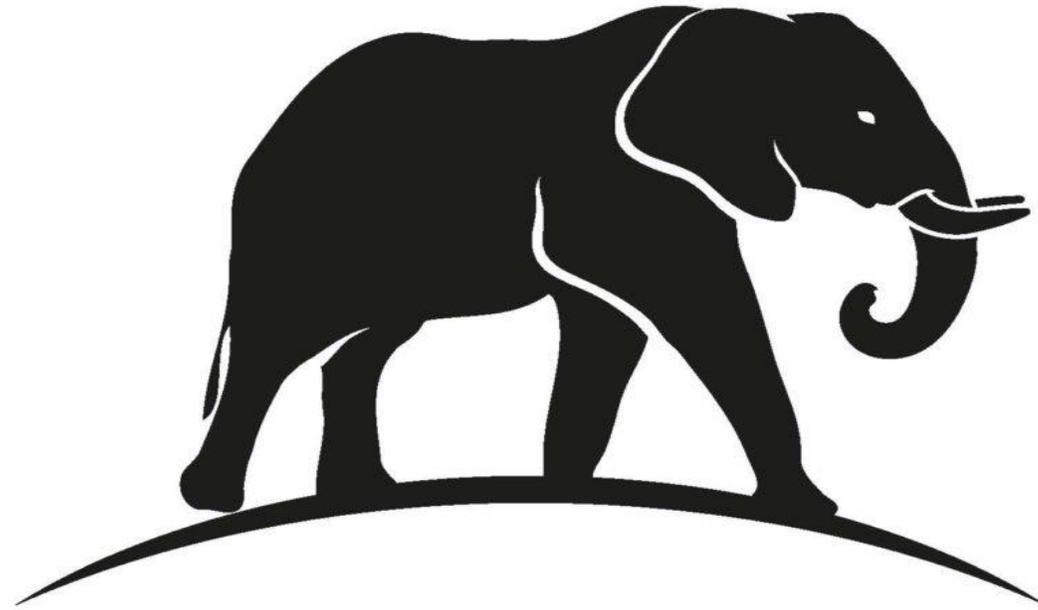
<https://www.svr-gesundheit.de/publikationen/gutachten-2023/>; S. 141

A person wearing a bright yellow raincoat is walking on a sandy beach. They are carrying a large, bulky yellow bag or bundle on their back. The background shows a cloudy sky and the ocean with waves breaking on the shore. The overall mood is overcast and somewhat somber.

Praktische Implikationen

2.

Deutschland, das Land der schwarzen Elefanten



<https://www.resilienz-akademie.com/schwarzer-elefant/>

Deutschland, das Land der schwarzen Elefanten: Beispiel

10:48 Sonntag 9. Apr. dserver.bundestag.de 92%

Deutscher Bundestag Drucksache 17/12051
17. Wahlperiode 03. 01. 2013

Unterrichtung
durch die Bundesregierung

Bericht zur Risikoanalyse im Bevölkerungsschutz 2012

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Präambel	2
1 Einleitung	3
2 Stand der Umsetzung auf Ebene des Bundes	3
2.1 Grundlagen und Vorbereitung	3
2.2 Risikoanalyse „Extremes Schmelzhochwasser aus den Mittelgebirgen“	4
2.3 Risikoanalyse „Pandemie durch Virus Modi-SARS“	5
3 Exkurs: Ebenenübergreifendes Risikomanagement am Beispiel Hochwasser	6
4 Stand der Umsetzung auf Ebene der Länder	8
5 Parallele Entwicklung auf internationaler Ebene	9
5.1 EU	9
5.2 OECD	9
6 Ausblick	9
Quellenverweis	13
Anhang	14
Anhang 1 Klassifikation Eintrittswahrscheinlichkeit	14
Anhang 2 Klassifikation Schadensausmaß	15
Anhang 3 Ergebnis Risikoanalyse „Extremes Schmelzhochwasser aus den Mittelgebirgen“	24
Anhang 4 Ergebnis Risikoanalyse „Pandemie durch Virus Modi-SARS“ ..	55

Resilienzfördernde Bedingungen

- Antizipation: Planung, Vorbereitung und Innovation zur Vermeidung, Prävention negativer Ereignisse
- Aufspüren, frühzeitige Entdeckung und Verstehen von Gefahren
- Überwachung identifizierter Gefahren
- Robustheit: Erholung nach Krisen oder Abfangen von negativen Auswirkungen
- Fähigkeit zum Trade-off (Abwägung mit konkurrierenden Zielen)
- Ergreifen transformativer Maßnahmen (S. 15)
- Üben von Maßnahmen zur Bewältigung (S. 138)
- Kommunikation und Informationsmanagement (S. 493 -521)

[https://www.svr-gesundheit.de/publikationen/gutachten-2023/;](https://www.svr-gesundheit.de/publikationen/gutachten-2023/)

10 Thesen zur Resilienz des deutschen Gesundheitswesens / I

1. Das wenig resiliente Gesundheitssystem ist Teil einer **wenig resilienten Gesellschaft und wenig resilienter staatlicher Strukturen**.
2. Wir brauchen eine **gesellschaftliche Diskussion** zum Thema Resilienz, denn jeder Einzelne ist im Krisenfall betroffen.
3. Die Kosten sind häufig durch Steuern zu tragen. Wie es einen Konsens gibt, dass die Feuerwehr von allen bezahlt wird und nicht nur von denen, bei denen es brennt, brauchen wir einen Konsens, wer für welche Kosten aufkommen muss und vielleicht auch dazu, welche Risiken wir bereit sind, ohne organisierte Resilienzstrukturen als Gesellschaft zu tragen.
4. Betriebswirtschaftliche Optimierungen vermindern häufig die Resilienz der Volkswirtschaft oder der Staates. Es ist Aufgabe der Politik zu klären, **ob und wie die so verursachten externen Kosten internalisiert werden können**.
5. Der Bund muss dazu eine Rahmenplanung erstellen, die klar macht, auf welcher Ebene - Bund, Länder, Gemeinden, Wirtschaft, Individuen - welche Zuständigkeiten liegen. Diese **Rahmenplanung** muss durch Einzelgesetze auf Bundes- und Landesebene konkretisiert werden.

10 Thesen zur Resilienz des deutschen Gesundheitswesens / II

6. Es kann keine isolierte Resilienz des Gesundheitswesens geben. Das Gesundheitssystem als Ganzes und jede einzelne Organisation die vorhandenen Gefährdungen, die in Krisensituationen die Funktionsfähigkeit bedrohen, bewusst machen. Das Gesundheitssystem ist integraler Teil eines gesamtstaatlichen und gesamtgesellschaftlichen „All Hazards“-Ansatzes.
7. Das deutsche Gesundheitssystem ist traditionell von einer nationalen Sichtweise geprägt. Aber das Sozialgesetzbuch ist nicht länger robust, nicht resilient in einer globalisierten Welt. Wir müssen **internationaler denken und handeln**.
8. In der Krisenvorbereitung etablierte und eingeübte (!) Netzwerke entscheiden, wie erfolgreich das Krisenmanagement im Ernstfall ist. **Netzwerke statt Top-Down** muss die Organisationslogik eines resilienten Staates, einer resilienten Gesellschaft sein.
9. **Kommunikation und professionelles Informationsmanagement** sind entscheidend in der Krise. Sie vorzubereiten und einzuüben, ist erfolgskritisch.
10. Krisen und noch mehr das **Zusammentreffen mehrerer Krisen** (Syndemien) bringen unsere vorhandenen Erkenntnisprozesse an Grenzen. Unsere Konzeption von Erkenntnis und Wissenschaft müssen sich daran anpassen im Bewusstsein, dass Wissen und Informationen beschränkt sind. Und vor allem: Es müssen sich daraus Handlungskonzepte ableiten.

A person wearing a bright yellow raincoat is walking on a sandy beach. They are carrying a large, crumpled yellow bag or tarp over their shoulder. The background shows the ocean with waves and a sky filled with heavy, grey clouds. The overall mood is overcast and somewhat somber.

Für weitere Fragen...

.... stehe ich gerne zur Verfügung

Dr. Andreas Meusch

Dozent Gesundheitspolitik

Department Pflege und Management

Hochschule für Angewandte Wissenschaften
Hamburg

Tel. +49 40 – 4503 9217

andreas.meusch@haw-hamburg.de