

Stefan Hunziker · Philipp Henrizi ·  
Alexander Hilsbos ·  
Thomas Schneeberger

# Quick Guide Ganzheitliches Risk Management im Krankenhaus

Praxisleitfaden für Implementierung  
und Umsetzung



Springer Gabler

# Quick Guide

**Reihe herausgegeben von**  
Springer Fachmedien Wiesbaden  
Wiesbaden, Deutschland

Quick Guides liefern schnell erschließbares, kompaktes und umsetzungsorientiertes Wissen. Leser erhalten mit den Quick Guides verlässliche Fachinformationen, um mitreden, fundiert entscheiden und direkt handeln zu können.

Weitere Bände in der Reihe <https://link.springer.com/bookseries/15709>

Stefan Hunziker · Philipp Henrizi ·  
Alexander Hilsbos · Thomas Schneeberger

# Quick Guide Ganzheitliches Risk Management im Krankenhaus

Praxisleitfaden für Implementierung  
und Umsetzung



Springer Gabler

Stefan Hunziker  
Wirtschaft/IFZ, Campus Zug-Rotkreuz  
Hochschule Luzern  
Rotkreuz, Schweiz

Philipp Henrizi  
Wirtschaft/IFZ, Campus Zug-Rotkreuz  
Hochschule Luzern  
Rotkreuz, Schweiz

Alexander Hilsbos  
Insel Gruppe AG  
Bern, Schweiz

Thomas Schneeberger  
new-win SW Solutions AG  
Suhr, Schweiz

ISSN 2662-9240

ISSN 2662-9259 (electronic)

Quick Guide

ISBN 978-3-658-36848-7

ISBN 978-3-658-36849-4 (eBook)

<http://doi.org/10.1007/978-3-658-36849-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2022

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Vivien Bender

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

# Vorwort

Da Risikomanagement immer bedeutender für den Unternehmenserfolg wird, gibt es zwar eine Fülle von Literatur zu diesem Thema, jedoch wird dabei nicht spezifisch auf die vielschichtigen Aspekte des Gesundheitswesens eingegangen. Auch für die Implementierung eines Enterprise Risk Management in den Unternehmen des Gesundheitswesens stehen mittlerweile teilweise Hilfsmittel zur Verfügung. Konkrete und umfassende Leitfäden, welche insbesondere vertieften Bezug auf das Risikomanagement nehmen, fehlen hingegen gänzlich. Durch die fehlenden Vorgaben besteht die Gefahr, dass sich Krankenhäuser, Rehakliniken, Alters- und Pflegeheime, ambulante Pflegeeinrichtungen sowie Ärztezentren oder Arztpraxen an den Anforderungen bezüglich Risikomanagement aus der Industrie oder Finanzwirtschaft orientieren. Gemessen an den Erwartungen an einen Gesundheitsdienstleister wäre das ein falscher respektive wenig nutzenstiftender Ansatz. Wesentliche andere relevante Risiko-Bereiche, wie die Erreichung der Patientensicherheit, die Einhaltung der Risikornormen bei Medizinprodukten und der Medizintechnik, die Einhaltung von Compliance-Anforderungen, die Einhaltung von Hygienevorschriften sowie das Handling der bedeutendsten Verwaltungs-Risiken

blieben damit unberücksichtigt. Durch das Fehlen von spezifischen Umsetzungskonzepten von Risikomanagement-Systemen im Gesundheitswesen wird die Notwendigkeit eines ganzheitlichen Ansatzes für die Gesundheitsbranche verstärkt.

Dieser Quick Guide wurde im Rahmen eines durch den Schweizer Bund (innosuisse) finanziertes Forschungsprojekt entwickelt. Dabei wurden Schweizer Krankenhäuser, insbesondere die Insel Gruppe AG in Bern, in Bezug auf die Bedürfnisse und die Implementierung eines ganzheitlichen Risikomanagements untersucht. In der weiteren Ausführung dieses Leitfadens wird das Konzept weitestgehend neutral beschrieben, um die Anwendung einem möglichst breiten Branchenfeld zu ermöglichen. Das Konzept wird jeweils mit konkreten Beispielen aus der Umsetzung und Anwendung bereichert, die aus dem Forschungsprojekt stammen und im Wesentlichen auf ein Krankenhausumfeld Bezug nehmen.

Am Forschungsprojekt waren folgende Institutionen beteiligt:

- *Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ)* der Hochschule Luzern fungierte als Forschungspartner und hat vor allem den wissenschaftlichen Anspruch an ein solches Projekt sichergestellt und das Konzept für die Umsetzung eines Enterprise Risk Management Ansatzes erarbeitet.
- *new-win SW Solutions AG* ist Anbieter von Software-Lösungen im Gesundheitswesen und hat als Hauptumsetzungspartner die Software für die Implementierung eines Enterprise Risk Managements entwickelt (vgl. [www.newwin.ch/erm-software](http://www.newwin.ch/erm-software)).
- *Insel Gruppe AG* ist eine Schweizer Klinikgruppe, bestehend aus einer Universitätsklinik, fünf Krankenhäusern und einem Altersheim, und diente als Hauptumsetzungspartner für die Implementierung und Verifizierung des entwickelten Konzepts.
- *H+ Bildung* ist auf die Fort- und Weiterbildung von Mitarbeitenden in Krankenhäusern, Heimen, Arztpraxen und der ambulanten Versorgung spezialisiert. Damit trägt H+ Bildung zur Verbreitung des entwickelten Konzepts und der Erhöhung der beruflichen Kompetenzen im Risikomanagement des Gesundheitswesens bei.

Wir haben während der Laufzeit des Forschungsprojektes viele wertvolle Kommentare und Vorschläge von Praktikern, Professoren und Forschenden zu diesem Quick Guide erhalten. Wir danken allen, die zu diesem Quick Guide beigetragen haben, ganz herzlich. Unser Dank gilt auch den folgenden Personen und Institutionen:

- Allen am Forschungsprojekt beteiligten Institutionen.
- Hochschule Luzern – Wirtschaft für die finanzielle Unterstützung.
- Springer Gabler: allen Kolleginnen und Kollegen aus den Bereichen Redaktion, Produktion und Marketing für die großartige Unterstützung, die diesen Quick Guide möglich gemacht haben.
- Franca Grünenfelder für ihre wertvollen Kommentare zum Manuskript und das Korrekturlesen.
- Unseren Familien und Verwandten, für ihre Geduld und ihr Verständnis für die vielen „schreibbedingten Abwesenheiten“.

Stefan Hunziker  
Philipp Henrizi  
Alexander Hilsbos  
Thomas Schneeberger



# Inhaltsverzeichnis

|          |                                                                     |           |
|----------|---------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>Zur Bedeutung von ERM im Gesundheitswesen</b>                    | <b>1</b>  |
| 1.1      | Einleitung                                                          | 1         |
| 1.2      | ERM-Grundlagen                                                      | 3         |
| 1.3      | ERM-Herausforderungen                                               | 11        |
| 1.4      | ERM-Nutzenversprechen                                               | 15        |
|          | Literatur                                                           | 18        |
| <b>2</b> | <b>Risk Governance</b>                                              | <b>21</b> |
| 2.1      | Risikopolitik                                                       | 21        |
| 2.2      | Risikokultur                                                        | 23        |
| 2.3      | Schnittstellen zu anderen Systemen und Funktionen                   | 27        |
| 2.4      | Funktionen und Verantwortlichkeiten am Beispiel<br>der Insel Gruppe | 32        |
| 2.5      | Stakeholder Management am Beispiel<br>der Insel Gruppe              | 34        |
| 2.5.1    | Ausgangslage                                                        | 36        |
| 2.5.2    | Analyse der Stakeholder                                             | 36        |
| 2.5.3    | Kommunikation                                                       | 39        |
| 2.5.4    | Schulung                                                            | 40        |

|          |                                                |           |
|----------|------------------------------------------------|-----------|
| 2.6      | Organisation der ERM-Funktion                  | 40        |
| 2.6.1    | Aufbauorganisation                             | 41        |
| 2.6.2    | ERM-Prozess                                    | 43        |
| 2.7      | Tipps und Gestaltungsempfehlungen              | 45        |
| 2.8      | Stolpersteine                                  | 47        |
| 2.9      | Zusammenfassung der Aktivitäten (Checkliste)   | 50        |
|          | Literatur                                      | 51        |
| <b>3</b> | <b>Ganzheitliche Risikoidentifikation</b>      | <b>53</b> |
| 3.1      | Risikoidentifikation                           | 54        |
| 3.1.1    | Der Risk Intake Prozess                        | 55        |
| 3.1.2    | Vermeiden von Risikosilos                      | 57        |
| 3.1.3    | Risikokategorisierung                          | 59        |
| 3.1.4    | Analyse des externen und internen Umfelds      | 60        |
| 3.2      | Qualitative Risikoanalyse                      | 65        |
| 3.2.1    | Schadenshöhe                                   | 67        |
| 3.2.2    | Eintrittswahrscheinlichkeit                    | 67        |
| 3.3      | Risikofilter                                   | 68        |
| 3.4      | Tipps und Gestaltungsempfehlungen              | 73        |
| 3.5      | Stolpersteine                                  | 77        |
| 3.6      | Zusammenfassung der Aktivitäten (Checkliste)   | 81        |
|          | Literatur                                      | 82        |
| <b>4</b> | <b>Risikoanalyse und -steuerung</b>            | <b>83</b> |
| 4.1      | Risikobewertung                                | 83        |
| 4.2      | Szenarioanalyse                                | 85        |
| 4.2.1    | Quantitative Szenarioanalyse                   | 87        |
| 4.2.2    | Szenarioentwicklung für Schlüsselrisiken       | 87        |
| 4.2.3    | Auswirkung auf die<br>Unternehmenssteuergrosse | 88        |
| 4.2.4    | Tipps und Gestaltungsempfehlungen              | 89        |
| 4.2.5    | Stolpersteine                                  | 92        |
| 4.2.6    | Zusammenfassung der Aktivitäten (Checkliste)   | 93        |

|          |                                                      |            |
|----------|------------------------------------------------------|------------|
| 4.3      | Risikoaggregation                                    | 93         |
| 4.3.1    | Gesamtrisikobewertung                                | 93         |
| 4.3.2    | Tipps und Gestaltungsempfehlungen                    | 97         |
| 4.3.3    | Stolpersteine                                        | 97         |
| 4.3.4    | Zusammenfassung der Aktivitäten (Checkliste)         | 99         |
|          | Literatur                                            | 99         |
| <b>5</b> | <b>Risikobasierte Entscheidungen</b>                 | <b>101</b> |
| 5.1      | Entscheidungsrelevanz eines ERM                      | 101        |
| 5.1.1    | Entscheidungen über<br>Risikosteuerungsstrategien    | 102        |
| 5.1.2    | Entscheidung versus Ergebnis                         | 103        |
| 5.2      | Unterstützung von Entscheidungsprozessen             | 105        |
| 5.3      | Tipps und Gestaltungsempfehlungen                    | 111        |
| 5.4      | Stolpersteine                                        | 113        |
| 5.5      | Zusammenfassung der Aktivitäten (Checkliste)         | 114        |
|          | Literatur                                            | 116        |
| <b>6</b> | <b>Berichterstattung und Verbesserungsprozess</b>    | <b>117</b> |
| 6.1      | Risikoberichterstattung am Beispiel der Insel Gruppe | 117        |
| 6.1.1    | Ausgangslage                                         | 118        |
| 6.1.2    | Jährliche Berichterstattung                          | 118        |
| 6.1.3    | Risikobericht zuhanden des ARFA und VR               | 121        |
| 6.1.4    | Überwachung der Schlüsselrisiken                     | 122        |
| 6.2      | Effektivitätsprüfung des ERM                         | 125        |
| 6.3      | Tipps und Gestaltungsempfehlungen                    | 125        |
| 6.4      | Stolpersteine                                        | 130        |
| 6.5      | Zusammenfassung der Aktivitäten (Checkliste)         | 131        |
|          | Literatur                                            | 132        |

|          |                                              |     |
|----------|----------------------------------------------|-----|
| <b>7</b> | <b>Zusammenfassung und Ausblick</b>          | 133 |
| 7.1      | Risiken im Wandel                            | 133 |
| 7.2      | Daten: Chance und Risiko für das moderne ERM | 135 |
| 7.3      | Kompetenzen moderner Risk Manager            | 137 |
| 7.4      | Fazit                                        | 140 |
|          | Literatur                                    | 142 |



# 1

## Zur Bedeutung von ERM im Gesundheitswesen

### Was Sie aus diesem Kapitel mitnehmen

- Definition und Einordnung von Enterprise Risk Management (ERM)
- Bedeutung eines ERM für das Gesundheitswesen
- Verstehen der zentralen Herausforderungen von ERM
- Einordnen der Nutzenversprechen von ERM
- Bedeutung von Chancen und Risiken bei der Steuerung der Gesundheitseinrichtung

### 1.1 Einleitung

„Half of the decisions made in organizations fail, making failure far more prevalent than previously thought“ (Nutt, 2002, S. 22).

Die zunehmende Komplexität und Dynamik des Umfelds, in dem Organisationen agieren, hat zu einem Anstieg des Risikoniveaus in allen Bereichen organisatorischen Handelns geführt. Als Folge haben sich Disziplin und praktische Umsetzung von Enterprise Risk Management

(ERM) in verschiedenen Branchen (z. B. Gesundheitswesen, Finanzindustrie und Versicherungen, öffentliche Hand) und Organisationen aller Grössen durchgesetzt (Verbano & Venturini 2011; Hunziker 2021a).

Nicht alle Branchen sind dabei denselben Risiken ausgesetzt. Krankenhäuser sind mit spezifischen Risiken konfrontiert, die sich aus Entwicklungen, Trends und damit verbundenen Herausforderungen im Gesundheitswesen ergeben. Krankenhäuser in der Schweiz und Deutschland befinden sich in einem dynamischen Marktumfeld, in dem die gesundheitspolitischen Rahmenbedingungen sich stetig verändern und Entwicklungen schwer voraussehbar sind. Ebenso unterliegen das medizinische Wissen und die Medizintechnik einem schnellen Wandel, der von wissenschaftlichem und technischem Fortschritt geprägt wird.

Ein gut funktionierendes und nachhaltig finanziertes Gesundheitswesen ist für die Lebensqualität und den Wohlstand einer Gesellschaft von essenzieller Bedeutung. Umso mehr verwundert es, dass nach wie vor in vielen Bereichen der Gesundheitsbranche das ERM noch ein wenig beachtetes Thema darstellt, welches nur in wenigen Gesundheitseinrichtungen etabliert wurde. Krankenhäuser unterliegen einer Reihe von besonderen Risiken, da sie sich einerseits in einem dynamischen und stark regulierten Umfeld bewegen, und zusätzlich einem brisanten Mix aus medizinischen und rechtlichen, sowie ökonomischen Risiken ausgesetzt sind (Aujesky & Capaul, 2021).

Demographische Entwicklungen der Gesellschaft, wie die gestiegene Lebenserwartung und der damit verbundene Gesundheitszustand (Multimorbidität), die Entwicklung der Angebotskomplexität im Gesundheitswesen, der medizinische Fortschritt, Erwartungen und Ansprüche der Leistungsempfänger an das Gesundheitssystem, wachsender Mangel an qualifiziertem Personal und die im Krankenhaus vorherrschenden kulturellen Werte erhöhen den Druck auf die Organisationen des Gesundheitssystems (Hindle et al., 2005; Kohn et al., 2000). Die Bevölkerung erwartet vom Gesundheitswesen zunehmend mehr und bessere Leistungen immer kostengünstiger anbieten zu müssen. Zwar bieten neue medizinische und technologische Entwicklungen die Möglichkeiten für Einsparpotenzial, diese führen

jedoch primär zu veränderten Kostenstrukturen, mittelfristig zu einer gesteigerten Nachfrage und schließlich zu einer weiteren Verschärfung des Investitions- und Ressourcenbedarfs (Horst, 2012).

Die genannten Herausforderungen treten nicht nur in Krankenhäusern auf, sondern lassen sich gleichermaßen auf alle übrigen Institutionen des Gesundheitswesens übertragen, wie z. B. Reha-kliniken, Psychiatrische Dienste, Alters- und Pflegeheime, ambulante Pflegeeinrichtungen, Labore, Verwaltungseinheiten sowie Ärztezentren und Arztpraxen. Alle diese Einrichtungen vollziehen ein Chancen- und Risikokalkül im Rahmen ihrer strategischen Entscheidungsfindung. Bezogen auf das Eingangszitat von Nutt (2002) wird deutlich, dass Risiken und Chancen stets in Relation zu strategischen Zielen und diesbezüglichen unternehmerischen Entscheidungen betrachtet werden müssen.

Der vorliegende Quick Guide vermittelt anhand eines Praxisbeispiels, wie klinisches und betriebswirtschaftliches Risikomanagement ganzheitlich und aufeinander abgestimmt implementiert werden kann. Der Quick Guide schöpft dazu aus den Erkenntnissen eines durch die Autoren durchgeführten Forschungsprojektes zum “Ganzheitlichen Risikomanagement in Schweizer Spitälern”. Das Forschungsprojekt begann im November 2016 und hat im Jahr 2018 ein implementierungsreifes Konzept vorgelegt, welches an einer großen Krankenhausgruppe in der Schweiz anschließend umgesetzt wurde. Die praktischen Erkenntnisse aus der Implementierung bilden den Schwerpunkt des vorliegenden Quick Guides.

## 1.2 ERM-Grundlagen

Als Ausgangspunkt für die Definition von ERM drängt sich ein Blick in die beiden bekanntesten ERM-Rahmenwerke auf, die vom Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) und der International Organization for Standardization (ISO) herausgegeben werden. Beide Rahmenwerke wurden im Jahr 2017 (COSO) bzw. 2018 (ISO) aktualisiert.

Zweifellos ist COSO mit der Veröffentlichung des mittlerweile weltweit verbreiteten Rahmenwerks „Enterprise Risk Management – Integrated Framework“ im Jahr 2004 einer der wichtigsten ERM-Advokaten. COSO ERM nimmt durch zwischenzeitlich erfolgte Anpassungen und Ergänzung bis heute an Bedeutung zu (Durrer, 2017). Folgende Aspekte unterstreichen die überdauernde Praktikabilität des Rahmenwerks:

- Prozessorientierung: Risiken werden, einem zyklischen Kreislauf folgend, identifiziert, bewertet, gesteuert und überwacht
- Zielbezug: Risiken und Chancen werden in Relation zu organisatorischen Zielen gesetzt
- Hierarchie: unterschiedliche Stufen in der Organisationshierarchie werden bei der Risikosteuerung berücksichtigt
- Bewertungsskalen: Einordnung von Risiken und Chancen nach verschiedenen Kriterien, die auch erweiterbar sind (u. a. Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit)
- Industrie-agnostisch: Konzepte und Leitlinien passen auf alle Organisationen, unabhängig von Branche, Größe oder Rechtsform.

Das COSO-Rahmenwerk besitzt kein Alleinstellungsmerkmal, es existiert eine Vielzahl anderer Konzeptionen, nach denen sich ein ERM in einer Einrichtung des Gesundheitswesens gestalten lässt. Gemäss COSO ist ERM definiert als:

“The culture, capabilities, and practices, integrated with strategy-setting and its execution, that organizations rely on to manage risk in creating, preserving, and realizing value.” (COSO 2017, p. 10).

Erkennbar legt COSO den Fokus nicht nur auf die Fähigkeiten, Techniken und Methoden, sondern auch auf kulturelle Aspekte. Eine angemessene Risikokultur ist für ein effektives ERM entscheidend (Levy et al., 2010; Vazquez, 2014). Ein zweiter Aspekt der ERM-Definition