



RISIKOMANAGEMENT UND INTERNE REVISION IM KRANKENHAUS

Strategien zur erfolgreichen Umsetzung

EXECUTIVE SUMMARY

„Salus aegroti suprema lex – das Wohl des Patienten ist oberstes Gesetz.“

Mit dieser Verhaltensmaxime aus der Antike verband sich für Ärzte, Pfleger und Management von Kliniken traditionell vor allem eine ethische Verpflichtung – denn Gesundheit ist unser höchstes Gut. Mittlerweile zeigt sich immer deutlicher, dass eine qualitativ exzellente Patientenversorgung auch einen wesentlichen wirtschaftlichen Erfolgsfaktor darstellt. Die wettbewerbliche Neuausrichtung der Krankenhäuser macht einen grundlegenden Wandel von der Verwaltung zum Management einer Klinik erforderlich und ist eine der großen Herausforderungen für ihre Führungskräfte.

Die vorausschauende Steuerung von Risiken und Chancen entscheidet darüber, ob ein Krankenhaus künftig zu den Gewinnern oder Verlierern der Marktkonsolidierung gehört. Hohe Ergebnis- und Prozessqualität sowie – aus Sicht der Patienten – menschliche Zuwendung und spürbare Servicequalität sind die entscheidenden Zielparameter. Das aktive Management von medizinischer Qualität, Verweildauern, Serviceleistungen, Erlösen und Kosten wird immer mehr zum strategischen Erfolgsfaktor. Vielfach gefährden zudem restriktive Finanzierungsmöglichkeiten die Bewältigung des bestehenden Investitionsstaus.

Unsere Broschüre zeigt Strategien auf, wie ein umfassendes, ganzheitliches Risikomanagementsystem aufgebaut und überwacht werden kann, das die Erreichung der Klinikziele effektiv unterstützt und für die Organe der Klinik die Erfüllung der anspruchsvollen rechtlichen Vorgaben an ihre Corporate Governance sicherstellt. Gesetzgebung und Rechtsprechung betonen ausdrücklich die Bedeutung von Risikomanagement und Risikocontrolling und deren wirksame Überwachung durch die Interne Revision. Hinzukommen gestiegene Anforderungen an eine transparente, verlässliche Kommunikation mit den Aufsichtsorganen.

Risikomanagement und seine Überwachung ist Führungsaufgabe. Diese Broschüre richtet sich an Entscheidungsträger von Kliniken aller Versorgungsstufen – sowie an Universitätskliniken – einschließlich deren öffentliche und private Träger und Aufsichtsorgane.

GUTE CORPORATE GOVERNANCE SCHAFFT VERTRAUEN UND MEHRWERTE FÜR ALLE BETEILIGTEN

„Risikomanagement in Krankenhäusern ist mehr als nur die Erfüllung gesetzlicher Vorschriften. Eine vertrauensbildende Corporate Governance basiert immer auf einem wirksamen Risikomanagement.“

Eine gute Corporate Governance ist die „große Klammer“ für sämtliche Führungs- und Überwachungsaktivitäten des Krankenhauses. Geschäftsleitung und Aufsichtsorgane setzen den „tone at the top“ und sind sowohl für die Vorgabe und Einhaltung der hohen ethischen und fachlichen Standards als auch für den Schutz und die Absicherung einer umfassenden Rechtskultur des Krankenhauses verantwortlich. Dazu zählen wir die Sicherstellung rechtskonformen Verhaltens (Compliance) und eine effektive Überwachung aller gesetzlichen und internen Regelungen. Wirksame Corporate Governance setzt stets effiziente Kommunikationsstrukturen innerhalb des Krankenhauses voraus: Die Führungs- und Überwachungssysteme versorgen die Geschäftsleitung mit den entscheidungsnotwendigen Informationen. Die Geschäftsleitung wiederum muss die gestiegenen Informationsbedürfnisse der Gesellschafter und des Aufsichtsrats durch ein verlässliches, transparentes und entscheidungsrelevantes Reporting erfüllen. Gute Corporate Governance unterstützt und fördert überdies eine transparente und vertrauensbildende Kommunikation mit der Öffentlichkeit. Zu den Elementen einer guten Corporate Governance der Klinik zählen wir deswegen die miteinander kommunizierenden Systeme und Prozesse

einer Klinik zum Schutz und zur Förderung der Interessen ihrer wichtigsten Anspruchsgruppen (Stakeholder): Patienten, Ärzte, Therapeuten, Pflegepersonal, Verwaltung und andere Mitarbeiter, Eigner, Einweiser, Krankenkassen und Öffentlichkeit.

Auch der Gesetzgeber betont die Bedeutung wirksamer Corporate Governance und stellt seit Jahren immer höhere Anforderungen an die Unternehmen, ihre Organe und den Abschlussprüfer. Zwischenzeitlich bestehen vielfältige, teilweise unübersichtliche rechtsformspezifische Regelungen und Kodizes, deren Nichtbeachtung potentielle Haftungsrisiken für Geschäftsleitung und Aufsichtsorgane erhöhen.

WAS WIR EMPFEHLEN

Verschaffen Sie sich einen Überblick: Häufig macht es Sinn, zunächst eine Bestandsaufnahme der bestehenden Corporate Governance-Strukturen durchzuführen, die eine Analyse und Bewertung der Geschäfts- und Informationsordnungen der Geschäftsleitung, des Aufsichtsrats und der Internen Revision einschließt.

WIE WIR VORGEHEN

Auf dieser Grundlage können wir zusammen mit der Geschäftsleitung bereits erste Schritte zu einer wirksameren Verknüpfung der Corporate Governance-Elemente identifizieren und umsetzen. Dabei lassen sich für Ihr Krankenhaus wichtige rechtliche und unternehmerische Hinweise für die Anforderungen an das Risikomanagementsystem ableiten.



„Jedem großen Schadensfall gehen viele folgenlose Ereignisse nach ähnlichem Muster voraus. Kleinere (bzw. Beinahe-) Fehler sind das ‚Reservoir‘ für katastrophale Fehler; dazwischen liegen oft nur geringste Unterschiede, bei gleichen Grundbedingungen.“ Herbert William Heinrich, 1931, US-amerikanischer Sicherheitspionier.

Krankenhäuser, die einen strukturierten Risikomanagementansatz verfolgen, haben nachweislich Markt- und Wettbewerbsvorteile. Sie reagieren schneller und effektiver auf drohende Risiken und Krisensymptome. Gutes Risikomanagement bringt mehr als es kostet – schlechtes oder gar kein Risikomanagement kostet häufig die Existenz. Nur ganzheitliches Risikomanagement steuert gezielt die wichtigsten externen, internen, operativen und strategischen Risiken. Risiken der operativen Prozesse des Krankenhauses gehen vielfach einer erheblichen finanziellen Schädigung des Unternehmens oder sogar der persönlichen Haftung seiner Leitungsorgane voraus. Umfragen zufolge finden strategische Risiken von Krankenhäusern nach wie vor eine zu geringe Beachtung. Gerade strategische Fehlentscheidungen haben indessen einen wesentlichen Einfluss auf die mittel- und langfristige Entwicklung einer Organisation und lassen sich – sofern möglich – vielfach nur unter größten Anstrengungen korrigieren.

Risikomanagement stellt den systematischen Umgang mit sämtlichen Gefährdungspotenzialen eines Krankenhauses sicher. Wir bezeichnen Risiko als Gefahr, dass Ereignisse, Entscheidungen und Handlungen die Organisation daran hindern, definierte Ziele zu erreichen bzw. Strategien erfolgreich zu realisieren. Risiken sämtlicher Unternehmensbereiche sollen durch die Antizipation potenzieller Schwachstellen

WAS WIR EMPFEHLEN

- Am Anfang stehen die Klärung und Diskussion herausfordernder Fragestellungen: Wie hoch ist der „Risk-Appetite“? Wo ist die Grenze zwischen akzeptablen und nicht akzeptablen Risiken und welches Restrisiko kann noch akzeptiert werden? Welches sind die potenziellen Wirkungen auf Jahresergebnis, Liquidität und Wert des Krankenhauses? Die Ergebnisse sind grundlegend für die Risikobewertung, Risikosteuerung und das Risikocontrolling der Klinik.
- Wir analysieren und bewerten gemeinsam mit Ihnen die Risikostruktur Ihres Hauses. Es resultiert ein aussagekräftiges Risikoportfolio mit den Schlüsselrisiken Ihres Krankenhauses.
- Darauf aufbauend etablieren wir mit Ihnen effiziente Prozesse zur verbesserten Steuerung, Dokumentation sowie zum Risikocontrolling und zur Überwachung des klinikweiten Risikomanagementsystems – passend zur Größe Ihres Hauses. Ziel ist, die Positionen der beeinflussbaren Schlüsselrisiken im Zeitablauf zu verbessern.
- Wir erarbeiten mit Ihnen ein maßgeschneidertes Risikomanagementhandbuch und die Dokumentation, ggf. IT-basiert.

bewusst gemacht werden und mit Hilfe geeigneter Maßnahmen reduziert, übertragen bzw. vermieden werden. Klinisches und ökonomisches Risikomanagement sind eng miteinander verbunden und dürfen nicht isoliert voneinander betrachtet werden. Wobei auch das medizinische Qualitätsmanagement integraler Bestandteil des Risikomanagements ist und nicht umgekehrt.

Eine offenerere Fehlerkultur gehört in deutschen Kliniken mittlerweile mehr und mehr zum Alltag und ist Voraussetzung für größtmögliche Patientensicherheit sowie zur Vermeidung unerwünschter Ereignisse. Als zentrales Instrument zur frühzeitigen Identifikation und Vermeidung von Fehlern gilt das freiwillige und anonymisierte Berichtssystem CIRS (Critical Incident Reporting System). Die Idee stammt ursprünglich aus der Luft- und Raumfahrttechnik und wird üblicherweise zur Auswertung von „Near Misses“, also von „Beinahe“-Zusammenstößen im Luftverkehr, eingesetzt. Sie sind die Vorstufe zu echten, massiven Unfällen. Für Krankenhäuser folgt daraus, dass Risikofaktoren frühzeitig erkannt und Schwachstellen ausgebessert werden müssen. Nicht das Versagen Einzelner steht im Vordergrund, sondern die Erkenntnis, dass sich das Fehlverhalten in einer ganzen Kette komplexer Prozesse ereignet. Diese werden schließlich auf Fehler hin analysiert und verbessert.

- Wir überprüfen Ihr Risikofrühwarnsystem und begleiten ggf. die Transformation in ein wirksames CIRS. Identifizieren, analysieren und minimieren Sie die „Near Misses“.
- Wir helfen, Ihr Reporting für Management und Aufsichtsorgane zu optimieren. Berichten Sie Wesentliches und mit der gebotenen Klarheit: „Weniger ist dabei oft mehr“.
- Krankenhäuser, die bereits über einzelne Komponenten eines Risikomanagementsystems verfügen, können auf dieser Basis effizient nachjustieren.

WIE WIR VORGEHEN

Gezielte Einzelgespräche und Abfragen mit der Führung und weiteren Verantwortlichen. Moderation der erforderlichen Workshops. Enge Planung, Abstimmung und Umsetzung jedes Prozessschrittes – zusammen mit Ihnen. Wir sind Ihr Sparringspartner: Gerne erläutern wir Vorständen, Geschäftsführern und ihren Führungskräften sowie Beiräten und Aufsichtsräten diese komplexe Materie und die Zusammenhänge. Nutzen Sie die Gelegenheit, Ihr Wissen abzusichern oder aufzufrischen.

INTERNE REVISION - ÜBERWACHUNG UND VERBESSERUNG DER PROZESSE UND DES RISIKOMANAGEMENTSYSTEMS

„Jede korrekt durchgeführte Kontrolle hätte mein System aufgedeckt.“

Jérôme Kerviel nach seiner Festnahme im Jahre 2008. Kurz zuvor verlor die Société Générale ca. 4,9 Milliarden EUR durch seine betrügerischen Handlungen.

Die Interne Revision hat den Schritt von der reinen Kontrollinstanz hin zum Führungsinstrument der Unternehmensleitung vollzogen. Die Aufgaben und Themen, mit denen sich heute eine Interne Revision beschäftigt, sind so vielfältig und facettenreich wie nie zuvor. Ihre Kompetenzen gehen weit über die traditionellen Financial Audits hinaus, denn die Interne Revision kann nahezu alle operativen Prozesse und Kontrollsysteme einschließlich der Informationstechnologie des Krankenhauses prüfen und zu verbessern helfen. Für die Überwachung des klinikweiten Risikomanagementsystems ist die Interne Revision daher prädestiniert, denn sie prüft als unabhängige und objektive Instanz alle Prozesse des Unternehmens sowie das gesamte Interne Kontroll- und Risikomanagementsystem. Im Rahmen zulässiger prüfungsnaher Beratungsleistungen kann die Interne Revision auch bereits bei der Implementierung des Risikomanagementsystems bedeutsame Beiträge leisten. Ihr Anspruch ist stets, nachvollziehbare Beiträge zur verbesserten Wertschöpfung und Schadensprävention der Klinik zu leisten. Der Grundgedanke ist, dass sich durch die Durchführung von Revisionen die Gesamtrisikoposition des Unternehmens verbessert. Dies bedeutet enorme Chancen, den Erkenntnischatz aus der täglichen Arbeit wertsteigernd in Ihr Krankenhaus einzubringen. Der Wertbeitrag der Internen Revision ergibt sich bereits durch:

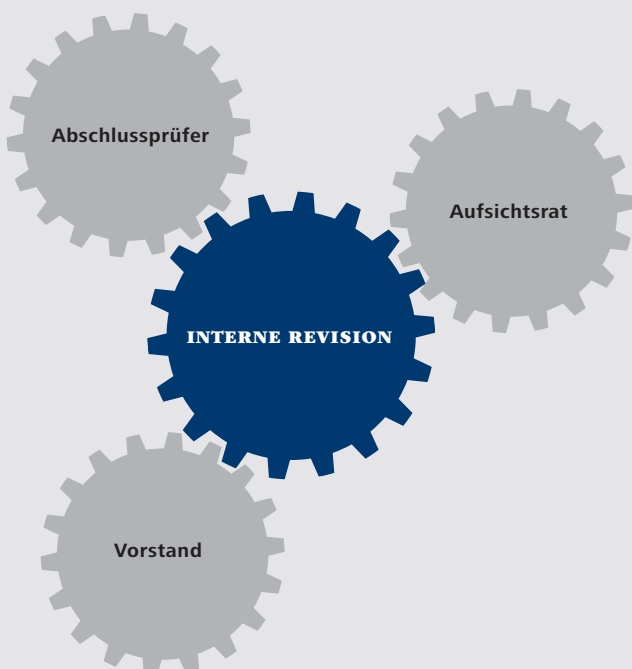
- die prophylaktische bzw. präventive Wirkung ihrer Existenz und aus der Verbesserung von Prozessen der Klinik;
- die ausgelösten Veränderungen. So impliziert die differenzierte Aufdeckung von Fehlern und Schwächen den Hinweis auf Verbesserungen und Optimierungspotenziale. Konkret werden regelmäßig prüfungsnaher Beratungsleistungen durchgeführt und Empfehlungen ausgesprochen sowie konkrete Maßnahmen in Zusammenarbeit mit den geprüften Einheiten entwickelt;
- Wissens- und Erfahrungstransfers. Die Interne Revision ist „Change Agent“ und kann durch gezielte Follow-Up-Prüfungen den Wertbeitrag der initiierten Veränderungsprozesse nachhaltig erhöhen bzw. deren Umsetzung absichern;
- ihre Vertrauensfunktion auf Basis der verbesserten Prozesssicherheit und Dokumentation. Die Interne Revision kann mithin einen entscheidenden Beitrag zur Haftungsvermeidung und schließlich zur Exkulpation des Vorstands und der Aufsichtsgremien leisten. Kurz: Die Interne Revision ist ein hochwertiger „Assurance Provider“ für Führungs- und Kontrollorgane.

WAS WIR EMPFEHLEN

- **Richten Sie die Revisionsschwerpunkte auf die identifizierten Schlüsselrisiken Ihrer Prozesse aus.**
- **Nutzen Sie die Interne Revision als Führungsinstrument.**
- **Wir übernehmen die Funktion einer Internen Revision in Ihrem Krankenhaus (Outsourcing) oder unterstützen Ihre Interne Revision mit unseren Kapazitäten und unserem Know-how (Co-Sourcing).**

WIE WIR VORGEHEN

Wir überprüfen, überwachen und verbessern die Funktionsfähigkeit und Effizienz der klinikweiten Prozesse einschließlich der integrierten internen Kontroll- und IT-Systeme sowie des klinikweiten Risikomanagementsystems. Unsere Beiträge helfen, die Verlässlichkeit und Richtigkeit Ihrer internen und externen Finanzberichterstattung sowie die Compliance Ihres Krankenhauses zu verbessern. Wir kennen die Anforderungen der externen Abschlussprüfung und der Aufsichtsorgane und unterstützen die Absicherung der Informationsversorgung durch die Geschäftsleitung.



KOMPLEXITÄT WIRKSAM MEISTERN.