

# Wie Schweizer Spitäler ihre Risiken und Chancen ganzheitlich steuern

Im Rahmen eines Innosuisse-Projekts\* wurde ein ganzheitlicher Ansatz zur Steuerung von klinischen und betrieblichen Risiken entwickelt, der die Entscheidungsqualität in Spitälern erhöht und zu einer positiven Risikokultur beiträgt.

Als eher risikoaverse Organisationen haben Spitalbetriebe ein ureigenes Interesse an einem umsichtigen und wertschaffenden Risk Management. Die Insel Gruppe AG als Forschungspartner hat sich im Rahmen des Innosuisse-Projekts «Ganzheitliches Risk Management in Schweizer Spitälern» dazu bekannt, ein modernes, strategieorientiertes Risk Management einzuführen, das die Abwägung zwischen Chancen und Gefahren in Entscheidungsprozessen unterstützt. Die Zielsetzung besteht darin, Risiken nach einem einheitlichen Vorgehen zu identifizieren, zu beurteilen und zu steuern.

## Risikokultur als Basis

Damit dieser Schritt gelingt, bedarf es der Ausgestaltung einer angemessenen Risikokultur. Diese umfasst Normen, Traditionen und Verhaltensweisen von Mitarbeitenden und Führungskräften, die bestimmen, wie klinische und betriebliche Risiken und Chancen identifiziert, bewertet, verstanden, diskutiert und in Entscheidungsprozesse integriert werden. Die Risikokultur steht in einem engen Verhältnis zur Unternehmenskultur: Die Fähigkeiten zu Offenheit, Trans-

parenz, Kommunikation und Teamarbeit unterstützen eine erfolgreiche Implementierung eines Risk Management. Auch der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung sind wichtige Gestalter der Risikokultur. Sie initiieren und unterstützen, dass risikorelevante Informationen, die in Zusammenhang mit der Strategieentwicklung und -umsetzung stehen, aufbereitet, ausgewertet und in Entscheidungsprozesse einbezogen werden.

## Auf Zukunftsszenarien vorbereitet sein

Modernes Risk Management schafft eine einheitliche Sprache und Beurteilungssystematik in der Organisation. Klinische, finanzielle, strategische und operative Risiken werden grundsätzlich gleichberechtigt analysiert. Das in traditionellen Risk Management-Ansätzen oft vorherrschende Silo-Denken soll durch eine ganzheitliche, bereichsübergreifende Analyse ersetzt werden. Mithilfe einer Szenarioanalyse werden wichtige Risiken und Chancen zusammen mit den Experten in der Organisation beurteilt. Dem Faktor «Mensch» muss stets genügend Rechnung getragen werden: In der Regel fällt es nicht einfach, Risiken zu iden-

## Angebote zum Thema

- **Ganzheitliches Risk-Management: Risiken und Chancen im Spitalwesen steuern**  
Start: 19.5.2020
- **Branchenspezialitäten – strategische Führung auf den Punkt gebracht**  
Start: 17.10.2019
- **Qualität- und Prozessmanagement – Interner Auditor**  
Start: 25.10.2019

tifizieren und zu bewerten. Der Mensch ist nicht dafür geschaffen, in «Wahrscheinlichkeiten» und «hypothetischen Schadenfällen» zu denken, ist aber gleichzeitig die wichtigste und verlässlichste Informationsquelle zur Risikoanalyse. Hierzu braucht es Anleitung von einem erfahrenen Risk Manager, der es versteht, die eher technische Risk Management-Sprache in die Geschäftssprache zu übersetzen und damit Risk Management zu einem glaubwürdigen, akzeptierten und wertschaffenden Führungsinstrument zu entwickeln. ■

Stefan Hunziker, IFZ-HSLU  
Philipp Henrizi, IFZ-HSLU  
Thomas Drews, H+ Bildung

\* Kooperationsprojekt von IFZ-HSLU, H+ Bildung und Insel Gruppe AG sowie new-win AG.

Artikel erschienen in «Competence» 9/2019

**H+ Bildung** • schafft Kompetenz

Rain 36 • 5000 Aarau  
T 062 926 90 00  
www.hplus-bildung.ch

