

Management Bulletin



AUSGABE 06.2009

INHALT

Risiko-Management

Optimierung des Risiko-Management-Systems im führenden Privatkrankenhaus in Wien nach einem 5-Punkte-Plan inklusive der Einführung eines „Risiko-Frühwarn-Systems“. BSN unterstützte den gesamten Prozess von der Konzeption bis zur Implementierung.

Seiten 1 + 2

Check: „Optimiertes Risiko-Management“



Nutzen auch Sie die Vorteile des „Optimierten Risiko-Managements“? Machen Sie einfach den Praxistest! Und stellen Sie fest, welche Vorteile Sie dadurch haben könnten.

Seite 3

Das BSN-Netzwerk

Seite 4

BSN ... damit Veränderungen nicht dem Zufall überlassen bleiben

Perfektionierung des Rudolfinerhaus-Risiko-Management-Systems

Ein hocheffizientes Risiko-Management-System ist besonders für Krankenhäuser dringend notwendig, da bei allen Leistungen der Mensch im Mittelpunkt steht. Daher hat sich das Rudolfinerhaus, das führende Privatkrankenhaus in Wien, entschlossen, das bestehende Risiko-Management-System noch stärker zu systematisieren und zu verbessern. Auf der Basis des ISO 9001-zertifizierten Qualitätsmanagement-Systems wurden strategische, strukturelle und operative Maßnahmen zur Risikominimierung umgesetzt.

Die Ziele des Projektes „Perfektionierung des Risiko-Managements“ wurden vom kaufmännischen Direktor, Herrn Dipl. KH-Bw. Peter Sloup, so formuliert:

- „Systematische Erkennung aller relevanten internen und externen Risiken
- Erarbeitung von Maßnahmen zur Vermeidung, Minimierung oder Verlagerung von Risiken
- Einführung eines Systems zum Monitoring der Risiken und eines Frühwarn-Systems, um Probleme und Chancen so früh wie möglich zu erkennen.“

Das gesamte Projekt wurde von der Projektleiterin, Frau Sabine Fehringer, effizient und dynamisch geleitet und innerhalb von sieben Monaten umgesetzt. Seitens der Geschäftsleitung wurde das Projekt insbesondere vom kaufmännischen Direktor, Herr Peter Sloup, konsequent unterstützt und gefördert.

In fünf Stufen wurden diese Ziele erreicht:

STUFE 1: Systematische Risiko-Identifikation

Alle beteiligten Gruppen im Krankenhaus wurden in die Phase der Identifizierung der vorhandenen Risiken einbezogen:

- aus den bereits seit Jahren permanent durchgeführten Patienten-Zufriedenheits-Fragebögen wurden Risikopunkte erkannt
- eine schriftliche Risiko-Befragung aller Mitarbeiter hat eine Vielzahl wertvoller Hinweise geliefert
- im Rahmen von Intensiv-Interviews mit einer Vielzahl von Stakeholdern (Mitarbeitern, externe Dienstleister, etc.) wurden potenzielle Risikopunkte diagnostiziert
- bei andere Stakeholdern (Belegärzte, Vereinsgremien, etc.) wurden Risikopunkte mittels Fragebögen erhoben
- alle detailliert beschriebenen Geschäftsprozesse des Krankenhauses wurden mit den Prozessverantwortlichen intensiv auf Risikopotenziale geprüft
- Checklists aus verschiedenen Normen (ISO 31000, ONR 49000, ISO 27000, etc) mit den Beteiligten durchgearbeitet
- das Best Practice- und System-Know-how wurde vom externen Berater, Firma BSN, eingebracht.



Dipl. KH-Bw. Peter Sloup
Kaufmännischer Direktor des
Rudolfinerhauses und Motor
des Risiko-Managements



STUFE 2: Risiko-Analyse und -Risiko-Bewertung

Alle identifizierten potenziellen Risiken wurden analysiert und folgendermaßen dargestellt:

- Risikobeschreibung
- Hinweis auf betroffene Prozesse
- Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung der Risiken
- Ursachen der Risiken
- Bewertung der Risiken (quantitativ und qualitativ)
- Klassifizierung der Risiken
- Maßnahmen zur Vermeidung, Minimierung oder Verlagerung der Risiken (Maßnahmen-Umsetzungs-Plan)
- Maßnahmen bei Eintritt des Risikofalles (Notfallspläne, etc.)
- Festlegung von Zeitraum und Verantwortlichkeit zur Minimierung des Risikos

STUFE 3: Maßnahmenplan zur Risiko-Vermeidung, Minimierung oder Verlagerung an Dritte

Im Rahmen von vier halbtägigen Workshops mit der Geschäftsführung / Kollegialen Führung wurden die erhobenen, analysierten und bewerteten Risiken diskutiert. In einem Maßnahmenplan wurden die beschlossenen Aktivitäten eingearbeitet. Die Überprüfung der Umsetzung von festgelegten Maßnahmen erfolgt im Rahmen des Risikomonitorings.

Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung wurden von dem „Arbeitskreis Risikomanagement“ in sechs halbtägigen Workshops diskutiert und umfangreiche Verbesserungsvorschläge erarbeitet.

Der Arbeitskreis wurde interdisziplinär besetzt. Die Ergebnisse wurden präsentiert, mit der Geschäftsführung besprochen und stufenweise umgesetzt.

STUFE 4: Implementierung der Risiko-Management-Organisation

Basierend auf der erarbeiteten Risiko-Politik werden aufbau- und ablauforganisatorische Maßnahmen festgelegt:

- Einsetzung einer verantwortlichen Risiko-Managerin
- Klare Festlegung der Risiko-Verantwortlichkeiten im Krankenhaus
- Überarbeitung und Erweiterung der Geschäftsprozesse
- Einführung der strategischen und operativen Risiko-Management-Regeln
- Information und Schulung der Mitarbeiter und Beteiligten
- Beginn der laufenden Umsetzung der beschlossenen Umsetzungsmaßnahmen

Geschäftsführung und „Kollegiale Führung“ des Rudolfinerhauses:

Dipl. KH-Bw. **Peter Sloup**, Kaufmännischer Direktor, Mag. **Barbara Harold**, Direktorin der Schule und Akademie, DGKS Ruth **Deutsch-Hohenberg**, MAS, Direktorin des Pflegedienstes, Univ. Prof. Dr. **Paul Aiginger**, Ärztlicher Direktor



Sabine Fehrer

Leiterin der Hauswirtschaft und Hotellerie, Risikomanagerin des Rudolfinerhauses und Garant für die Effizienz des Risiko-Management-Systems



Elfriede Aichinger

Leiterin des Qualitäts-Managements



Heinz M. Hähnel

Geschäftsführer von BSN Business Solution Network Ltd, Begleiter beim Aufbau des Risiko-Management-Systems

**STUFE 5: Risiko-Monitoring**

Im Zuge der Projektarbeit war es besonders wichtig, das dritte Ziel des Projektes zu erreichen: Einführung eines Systems zum Monitoring der gesamten Risiken in der Form eines „Frühwarn-Systems“. Aufbauend auf das bestehende Balanced Scorecard-System (BSC) wurde das „Ursache-Wirkungs-Modell“ wesentlich um die folgenden Dimensionen erweitert:

- Risikofelder (20 Risikobereiche)
- Zufriedenheit der Mitarbeiter, Belegärzte, Patienten, etc.
- Soft-Facts wie insbesondere: Information, Kommunikation, Führungseffizienz, Konfliktfelder, etc.
- Kosten- und Ertragskomponenten, Ertrags-Einfluss-Faktoren, Betriebs- und Finanzkennzahlen, etc.

Aus dem Risiko-Monitoring heraus wurde das „Management-Informationssystem“ entwickelt und eingeführt. Als IT-Plattform wurde „ADOScore“ von BOC implementiert. Monatlich werden „zielgruppenspezifische“ interne Risiko- und Controlling-Cockpits automatisch generiert und verteilt.



von links: Hr. Heinz M. Hähnel, Fr. Michaela Wind, Hr. Anton Spangl, Fr. Marie-Luise Tamimi, Hr. Ernst Blaschek, Hr. Martin Hohenecker, Fr. Sabine Fehrer, Fr. Petra Babiak, rechts oben: Hr. Dr. Andreas Bach, nicht abgebildet: Hr. Georg Matiz



BSN-Check: Nutzen auch Sie die Vorteile des „Optimierten Risiko-Management-Systems“?

Das Risiko-Management ist ein Teil des gesamten Management-Systems des Unternehmens. Es basiert auf der internationalen Norm ISO 31000, der darauf beruhenden österreichischen Norm ONR 49000 und ist im Zusammenhang mit dem Qualitäts-Management (ISO 9001), Information Security Management (ISO 27001) und dem IT Service Management (ISO 20000) zu sehen.

BEDROHUNGSPOTENZIALE

Unternehmen und Organisationen sind vielfältigen externen und internen Risiken ausgesetzt. All diese Risikopotenziale werden in die Risiko-Identifikation einbezogen (Stufe 1). Branchenspezifisch gibt es unterschiedliche Bedrohungs-Szenarien. Bei Versicherungen werden u.a. die BaFin-MaRisk-Anforderungen berücksichtigt. Hier ist ein Krankenhauses-Beispiel:



Externe und interne Bedrohungspotenziale im Krankenhaus

Externe Bedrohungspotenziale *

- Bedrohung durch Konkurrenten →
- (Inter-) nationale Marktentwicklung →
- Verschärfung rechtlicher Rahmenbedingungen →
- Politische Veränderungen →
- Globale Elementarereignisse →
- Probleme durch Partner, Lieferanten und Kunden →
- Einbruch, Sabotage, Vandalismus →
- Hackerangriffe →
- etc. →

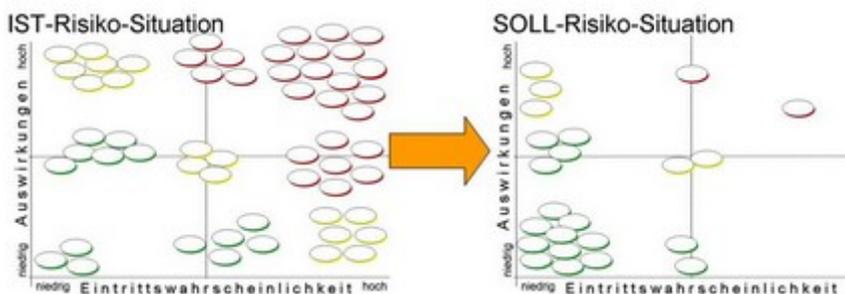
Interne Bedrohungspotenziale *

- **Operative Risiken**
 - ungenügende Notfallregelungen, Arbeitssicherheit
 - Informations- und Know-how-Verlust
 - Diebstahl, Sabotage
 - Zugangs- und Zutrittsprobleme, etc.
- **Personelle Risiken**
 - Beeinträchtigung der Leistungsfähigkeit, Personalausfall
 - Kompetenz der Mitarbeiter, Kommunikationsprobleme
 - Wissensmonopole, Stellvertretungen
 - Verletzungen von Geheimhaltungen
 - Lücken im Informationssicherheits-System
 - Arbeitssicherheit, Führungsprobleme, etc.
- **Technische Risiken**
 - Ausfall von IT-Systemen, Informationsverluste
 - Ausfall von Geräten, Anlagen, etc.
- **Klinische Risiken**
 - mangelhafte Patientenbetreuung und Aufklärung
 - unzureichende medizinische Prozesse
 - diagnostische Fehler, Behandlungsfehler
 - Fehler bei der Prävention, Notfallmanagement, etc.
- **Wirtschaftliche Risiken**
 - mangelnde Kundenzufriedenheit
 - Veranlagungsrisiken, Forderungsausfälle
 - rechtliche Risiken, Haftungen, etc.

*) Auszug aus der Liste der Risikopotenziale

Minimierung der Risiken: Vom IST- zum SOLL-Risiko

Die identifizierten Risiken werden klassifiziert, bewertet und in grafisch als „IST-Risiko-Situation“ dargestellt (Portfolio: Auswirkungen und Eintrittswahrscheinlichkeiten der einzelnen Risiken). Nach der Risiko-Analyse und – Bewertung (Stufe 2) und der Erstellung der Maßnahmenpläne zur Risiko-Vermeidung/-minimierung (Stufe 3) wird das SOLL-Risiko-Portfolio erstellt:



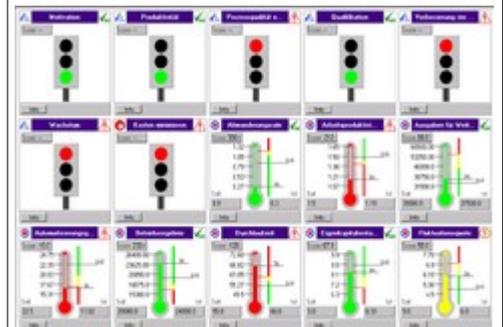
DIE VORTEILE DES RISIKO-MANAGEMENTS

- Vorbeugender Schutz gegen drohende Risiken
- Schutz vor Schadensersatz und Vermeidung von persönlichen zivil- und strafrechtlichen Haftungen
- Erhöhung der Wettbewerbsvorteile und Vermeidung von Imageverlusten
- Zielgerichtete intensive Nutzung der Potenziale und Chancen des Unternehmens

RISIKO-MONITORING (Stufe 5)

Mit Hilfe eines Risiko-Frühwarn-Systems werden alle relevanten Risiken beobachtet, periodisch gemessen und gegen die Soll-Werte verglichen (z.B. mit der Risiko-Balanced Scorecard und dem zugrunde liegenden Ursache-Wirkungs-Modell).

Für jede definierte Informations-Zielgruppe im Unternehmen kann ein bedarfsgerechtes Risiko-Controlling-Cockpit automatisch generiert und verteilt werden (Grafiken, Zahlen, Vergleichswerte, Historien, Details mit drill down, und zwar als klassischer Bericht oder als html-Informationssystem mit Navigationsmöglichkeiten:



Bei Abweichungen werden mit den jeweils Verantwortlichen die notwendigen Maßnahmen vereinbart werden, die vom System verwaltet und in das laufende Risiko-Controlling einbezogen werden.

Durch die Einführung einer Risikopolitik, die Verankerung des Risikomanagements in der Organisation und durch die Erstellung der Risiko-Prozesse wird die praktische Anwendung des Risikomanagements sichergestellt.

Wir prüfen gern, wie intensiv Ihr Risiko-Management ausgeprägt ist.

Details: www.bsn-ltd.com (Publikationen)





Georg Stüttem
Geschäftsführer

Das BSN- Know how- Netzwerk



Heinz M. Hähnel
Geschäftsführer

Netzwerk-Partner (Auszug):

- **SGS Austria Controll-Co**, Wien-Zürich und 140 Länder
- **BOC Information Technologies Consulting AG**, Wien-Berlin-Madrid-Athen-Dublin-Warschau
- **MS Marketing GmbH**, Oelde
- **CAPMEX Unternehmensberatung GmbH**, Wien
- **Interorg Consulting International Ltd**, London-Wien
- **LOeCON Management Consulting & IT Services GmbH**, Wr. Neustadt
- **Evelyn Stein, Kommunikations-Training**, Breitenfurt bei Wien
- **Calice & Partners**, London-Wien
- **BPU s.r.o.**, Brno
- **Lill Consult GmbH**, Mödling
- **CFU C. Flock Unternehmensberatung GmbH**, Wipperfürth
- **my Vision Management Consulting GmbH**, Wien
- **Rechtsanwaltskanzlei Fruhstorfer + Günther**, Wien
- **BSN Business Solution Network Ltd**, Birmingham-Oelde-Wien

Internet: www.bsn-ltd.com

Deutschland und
Westeuropa

Österreich, CEE,
und andere Länder

tel. 0049-2529-948822
email: Georg.Stuettem@bsn-ltd.com
tel. 0043-1-99460-6490
email: Heinz.Haehnel@bsn-ltd.com

Kapitalmarktexperte: CAPMEX

CAPMEX ist eine unabhängige Unternehmensberatung, spezialisiert auf die Entwicklung des Finanzsektors mit speziellem Fokus auf Banken, Versicherungen, Kapitalmarktinstitutionen und Aufsichtsbehörden. Bis dato führte die CAPMEX erfolgreich 38 Projekte in 21 Ländern durch. Das CAPMEX Vision-Lab™ ist aktiv im Bereich Entwicklung neuer Produkte und Serviceleistungen. Training stellt bei allen Beratungsleistungen einen fixen Bestandteil dar, um die Nachhaltigkeit der von uns vorgeschlagenen und implementierten Lösungen zu gewährleisten. Auf Grund der großen Nachfrage werden verstärkt auch Beratungsangebote im Bereich Förderwesen und Unternehmens- sowie Projektfinanzierung angeboten.



Geschäftsführer
Hannes Takacs MBA

Österreich: G. Jesacher

Veränderungen im Unternehmen sind immer spannende Herausforderungen. Während die fachlichen Fragen oft gut konzipiert werden, ist die Umsetzung problematisch.

Die Kunst der erfolgreichen Änderung im Unternehmen ist die Erzeugung der Akzeptanz bei den Leistungsträgern.

Hier setzt unsere Partnerin Frau Gabriela Jesacher mit ihrer jahrelangen Erfahrung im systemischen Coaching und Prozessveränderung erfolgreich an.



Gabriela Jesacher,
Coach und
Begleiterin von
Organisations-
Veränderungen

Netzwerk- Splitter



Europa: BOC

Die BOC-Gruppe (BOC Information Technologies Consulting AG) ist ein Beratungs- und Softwareunternehmen, das sich auf IT-gestützte Management-Lösungen spezialisiert hat. Die weltweit eingesetzten Software-Produkte umfassen u.a. die Bereiche: Strategiemangement (ADOscore), Geschäftsprozessmanagement (Adonis) und IT-Service- und IT-Architekturmanagement (ADOit)

In 6 Landesgesellschaften sind über 140 Mitarbeiter beschäftigt.



Mag. Robert Strobl
Boc-Geschäftsführer

International: SGS

Die SGS Austria gehört zur internationalen SGS-Gruppe. SGS ist Weltmarktführer bei Inspektionen, Prüfungen und Zertifizierungen. In über 140 Ländern ist SGS vertreten und verfügt über das Know how von über 40.000 Mitarbeitern. Mit über 70.000 zertifizierten Unternehmen ist SGS das führende globale Zertifizierungs-Unternehmen. Von ISO 9001, 14001, 20000, 27001 über VDA und IFS bis TickIT reichen die Zertifizierungs-Felder“ betont Dipl.-Ing. Hans Strauß mit seiner über 20-jährigen Branchen-Erfahrung.



Dipl.-Ing. Hans Strauß
System & Services
Certification Manager

Kommunikations-Training

Kommunikation am Telefon unterscheidet sich wesentlich von einem persönlichen Gespräch! Oft ist das WIE wichtiger als der Inhalt – positiv formulierte Aussagen ermöglichen es, dass Sie Ihrem Gesprächspartner in guter Erinnerung bleiben. Dafür sorgt unsere BSN-Partnerin Evelyn Stein mit ihrer Seminarreihe „Die hohe Schule des Telefonierens“. Maßgeschneiderte, Ihren Anforderungen angepasste Schulungsprogramme (Beschwerde-Management, aktive Gesprächsführung, etc.) werden von Frau Stein für Sie entwickelt.



Evelyn Stein,
Kommunikations-
Trainerin