

# Management Summary

Risiken sind laut der ISO-Norm 31000 definiert als »Auswirkungen von Unsicherheiten auf Ziele«. Diese Auswirkungen können sowohl positiv als auch negativ sein. Im Rahmen dieses Leitfadens stehen vor allem die negativen Auswirkungen im Zentrum der Betrachtungen. Die positiven Auswirkungen sind eher im strategischen Management verortet.

Risikomanagement umfasst im vorliegenden Zusammenhang einen Prozess, der darauf abzielt, Konsequenzen in einem vertretbaren Ausmaß zu halten. Die Kernelemente eines funktionierenden Risikomanagements sind:

- ♦ Risikoidentifikation
- ♦ Risikoanalyse und -bewertung
- ♦ Risikobewältigung
- ♦ Risikoüberwachung und -kommunikation.

Bei der Risikoidentifikation geht es darum, mögliche Gefahren, Ereignisse, Entwicklungen, Trends und Szenarien zu erkennen, welche die Ziele der Organisation negativ beeinflussen könnten. Dabei hat sich insbesondere die Verwendung von Risikokatalogen bewährt. In Risikokatalogen werden zunächst sogenannte »Risikofelder« betrachtet und anschließend Einzelrisiken innerhalb der »Risikofelder« identifiziert. Mögliche Risikofelder für Alters- und Pflegeheime sind:

- ♦ Strategische Risiken
- ♦ Externe Faktoren (volkswirtschaftlich, ökologisch, rechtlich-regulatorisch, gesellschaftlich, politisch)
- ♦ Finanzielle Risiken
- ♦ Informationstechnologische Risiken (IT, Daten, Digitalisierung)
- ♦ Personelle Risiken

- ♦ Bewohnende und Angehörige
- ♦ Prozessrisiken (Pflege und Betreuung, Verpflegung und Hauswirtschaft, Sicherheit und Hygiene)
- ♦ Infrastruktur- und Gebäuderisiken
- ♦ Reputations- und Kommunikationsrisiken.

Weitere Instrumente im Rahmen der Risikoidentifikation sind Brainstorming, Dokumentenanalyse, World Café, Wertkettenanalyse, Prozesskettenanalyse, Fehlerbaumanalyse und Beschwerdesystem (Meldung unerwünschter Ereignisse).

Bei der Risikoanalyse und -bewertung werden die Risiken hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf Strategien, Ziele, relevante Kennzahlen und Steuerungsgrößen beurteilt bzw. analysiert. Zudem werden Risiken auf bestehende Wechselwirkungen untersucht. Die Quantifizierung von Risiken erfolgt in der Regel anhand der Dimensionen »Schadensausmaß« und »Eintrittswahrscheinlichkeit« auf einer Skala von 1 bis 5. Risiken, die bei einer Multiplikation der beiden Werte die höchsten Resultate erzielen, sind am wichtigsten. Sie werden als sogenannte »Risikolandschaft« (Risk Map) graphisch dargestellt. Weitere Instrumente der Risikoanalyse und -bewertung sind Szenariotechnik, Delphi-Methode, Fehlermeldesysteme (CIRS), Fehlerbaumanalyse, Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse (FMEA).

Zur Risikobewältigung gibt es die folgenden grundsätzlichen Strategien: Risikovermeidung, Risikoverminderung, Risikobegrenzung, Risikoüberwälzung bzw. Risikotransfer sowie Risikoakzeptanz.

Zur Risikoüberwachung und Risikokommunikation bietet sich ein Berichtswesen an. Dieses beinhaltet vor allem Kennzahlen (»Key Risk Indicators«) und Reports. Auch der Risikobericht an diverse Adressaten (Verwaltungsrat, Mitarbeitende, Öffentlichkeit) gehört dazu.

Die organisatorische Verankerung des Risikomanagements hängt vor allem von der Größe des Alters- und Pflegeheims ab.

Bei kleineren Organisationen<sup>1</sup> erfolgt es häufig direkt durch die Geschäftsführung. Bei größeren Heimen ist es sinnvoll, eine eigene Stelle für das Risikomanagement zu schaffen. Da das Risikomanagement viele Überschneidungen mit dem Qualitätsmanagement hat, wird es häufig auch im Qualitätsmanagement verortet.

Obwohl der Gesetzgeber explizit kein Risikomanagement vorschreibt, verpflichtet er die obersten Leitungsgremien von Organisationen (Vorstand, Verwaltungsrat, Geschäftsführung) zur Sorgfalt und Kontrolle. Somit sind die Leitungsgremien implizit zur Schaffung eines Risikomanagements verpflichtet. Dies gilt mehr oder weniger für alle Rechtsformen.

Wichtig im Rahmen des Risikomanagements ist auch das aktive Leben einer Risiko- und Fehlerkultur in der Organisation. Dadurch wird sichergestellt, dass alle Mitarbeitenden sich der vorhandenen Risiken bewusst sind, mit Risiken umgehen können und sie idealerweise als Chancen nutzen.

Das Risikomanagement in Alters- und Pflegeheimen hat viele Gemeinsamkeiten mit anderen Organisationen. Es weist aber auch eine Reihe von Besonderheiten auf. Insbesondere sind in diesem Zusammenhang zu nennen:

- ♦ Hauswirtschaft und Küche (z.B. Hygienevorschriften); gilt zum Beispiel auch für die Gastronomie
- ♦ Arzneimittelereignisse (z.B. falsche Medikamente); gilt zum Beispiel auch für Spitäler
- ♦ Personal (v. a. physische, physikalische, chemische und psychische Belastungen der Mitarbeitenden sowie der Fachkräftemangel); gilt zum Beispiel auch für Spitäler

---

<sup>1</sup> In der Schweiz gelten Alters- und Pflegeheime als »klein«, wenn sie zwischen 20 und 49 Betten haben. Als »mittelgroß« gelten Heime mit 50 bis 99 Betten. Alle Heime, die über mehr Betten verfügen, gelten als »groß«.



# 1 Einleitung

Die zunehmende Komplexität und Dynamik in Organisationen und ihrem Umfeld erhöhen das Risiko. Das Risikomanagement hat daher an Bedeutung gewonnen, besonders im Gesundheitswesen. Demografische Entwicklungen wie steigende Lebenserwartung und Multimorbidität, technologischer Fortschritt und hohe Erwartungen der Leistungsnehmenden setzen Druck auf. Pflegeeinrichtungen in der DACH-Region unterliegen Pflegestufen oder -graden mit festen Tagespauschalen. Betriebswirtschaftliche Führung ist entscheidend und erfordert ein Risiko- und Chancenkalkül, das strategische Ziele und unternehmerische Entscheidungen berücksichtigt. Risikomanagement fokussiert auf 10-30 Schlüsselrisiken, während der Rest periodisch überprüft wird. Die Gesundheitsbranche hat jedoch wenig Literatur dazu, und das Thema erfordert eine integrierte Betrachtung von pflegerischen, medizinischen und betriebswirtschaftlichen Aspekten, einschließlich Sicherheit und Verwaltungsrisiken.

Die zunehmende Komplexität und Dynamik im Umfeld und innerhalb von Alters- und Pflegeheimen führen zu mehr und größeren Risiken. Daher hat sich die Bedeutung des Risikomanagements in jüngerer Zeit immer mehr erhöht. Demografische Entwicklungen, beispielsweise die gestiegene Lebenserwartung und die damit verbundene Multimorbidität erhöhen den Druck auf Organisationen im Gesundheitswesen. Auch die Entwicklung der Angebotskomplexität, der medizinische Fortschritt, und der sich verschärfende Mangel an qualifiziertem Personal (Fachkräftemangel) zeigen Auswirkungen. Die Bevölkerung erwartet zunehmend mehr und bessere sowie kostengünstigere Leistungen. Neue Technologien bieten zwar Einsparpotenziale, jedoch führen die veränderten Kostenstrukturen zu

steigender Nachfrage und verschärftem Wettbewerb. Die Erträge von Pflegeheimen sind in der DACH-Region (Deutschland, Österreich, Schweiz) durch sogenannte »Pflegestufen« bzw. »Pflegegrade« geregelt. Die Bewohnenden werden einer »Pflegestufe« (Schweiz: 1–12; Österreich: 1–7) bzw. einem »Pflegegrad« (Deutschland: 1–5) zugeordnet. »Pflegestufen« und »Pflegegrade« entsprechen einer bestimmten Tagespauschale. Daher ist eine betriebswirtschaftliche Führung unerlässlich geworden. Diese beinhaltet ein Chancen- und Risikokalkül, das stets in Relation zu den strategischen Zielen und den unternehmerischen Entscheidungen steht.

Das Risikomanagement muss sich nicht im Detail um zahlreiche Risiken kümmern, sondern konzentriert sich auf die zehn bis zwanzig wichtigsten Risiken – die sogenannten »Schlüsselrisiken«. Die restlichen Risiken werden in einer Liste geführt, die regelmäßig (z. B. einmal pro Jahr) auf ihre Aktualität hin geprüft wird. Viele Risiken weisen sowohl ein Aufwärts- als auch Abwärtspotenzial auf. Das Erkennen veränderter Marktbedürfnisse oder der Markteintritt sind sowohl mit Chancen als auch mit Risiken verbunden. Ein integriertes Risikomanagement für Alters- und Pflegeheime beinhaltet die folgenden Komponenten:

- ♦ Pflege,
- ♦ Medizin,
- ♦ Wirtschaft und
- ♦ Prozesse und Infrastruktur.

Die Templates und weitere Informationen finden Sie in der Web-App unter <https://ost-risikomanagement.ch/>.

# 2 Grundlagen

## 2.1 Risikomanagement

### 2.1.1 Allgemeine Grundlagen des Risikomanagements

Risiko in den Wirtschaftswissenschaften bedeutet die Möglichkeit negativer Abweichungen von Zielen, verursacht durch Unsicherheiten. Positive Abweichungen hingegen werden als Chancen betrachtet. Risikoeinschätzungen basieren auf Wahrscheinlichkeitsberechnungen und können alle Unternehmensziele beeinflussen.

Die ISO-Norm 31000 definiert Risiko als »Auswirkungen von Unsicherheiten auf Ziele«.

Risiken lassen sich nach Typ, Dauer, Beginn, Reaktionszeit und Auswirkungen unterscheiden. Wichtige Risikokategorien umfassen Markt-, Management-, operative, finanzielle, IT- und ökologische Risiken. Unternehmen müssen sowohl ihr internes als auch das externe Umfeld berücksichtigen, wobei interne Bereiche durch Konzepte wie eine Balanced Scorecard abgedeckt werden kann.

Risikomanagement ist ein kontinuierlicher Prozess, der von Führungskräften bei der Strategiedefinition und -umsetzung angewendet wird. Es zielt darauf ab, Unsicherheiten zu erkennen und gezielt zu steuern. Die Hauptaufgaben dabei sind die Förderung einer Risikokultur, kontinuierliche Berichterstattung und die Weiterentwicklung des Prozesses.

Risikostrategien, die die Unternehmenshaltung gegenüber Risiken festlegen, sind ein wichtiger Teil der Unternehmensstrategie und umfassen Akzeptanz, Vermeidung oder Übertragung von Risiken.

In den Wirtschaftswissenschaften wird Risiko definiert als »Gefahr einer negativen Zielabweichung« und als »Kombination von Wahrscheinlichkeiten und Auswirkungen« (Brühwiler, 2016, S. 23).

Die »ISO-Norm 31000« versteht unter Risiko die »Auswirkungen von Unsicherheiten auf Ziele«. Dabei werden Risiken nicht nur negativ bewertet. Die Auswirkungen können auch positiv sein und somit als Chance betrachtet werden.

Die Risikoeinschätzung basiert auf Wahrscheinlichkeitsberechnungen. Risiken können plötzlich oder erwartet eintreten und alle Ziele einer Unternehmung beeinflussen.

Risiken lassen sich nach Risikoarten einteilen. Dabei können die Risiken den Unternehmensbereichen zugeordnet werden, beispielsweise Produktions- oder Einkaufsrisiken. Zudem lassen sich kurz-, mittel- oder langfristige Risiken unterscheiden. Zu berücksichtigen sind dabei der Eintritt des Risikos, die mögliche Dauer sowie die Reaktionszeit. Eine weitere Klassifikation bezieht sich auf mögliche Auswirkungen, die sich unterscheiden können. Die Häufigkeit und eine mögliche Wiederholung von Risiken können zu einer weiteren Einteilung führen (Rosenkranz & Missler-Behr, 2005).

Die meisten Unternehmen müssen in ihrem dynamischen Umfeld verschiedene Risikoarten berücksichtigen. Die folgenden Risiken gehören gemäß Waibel und Käppeli zu den wichtigsten (Waibel & Käppeli (2006), S. 136):

- ♦ Marktrisiken,
- ♦ Managementrisiken und strategische Risiken,
- ♦ Operative Risiken,
- ♦ Finanzielle Risiken,
- ♦ IT-Risiken sowie
- ♦ Ökologische Risiken.

Zusätzlich zu den Risikoarten ist die Einteilung von Risikobereichen eines Unternehmens wichtig. Risikobereiche lassen sich in innere und äußere Umwelten einteilen. Organisationseinheiten eines Unternehmens gehören zu den inneren Umwelten. Eine »Balanced



Scorecard« deckt die internen Bereiche in den verschiedenen Perspektiven ab. Die Risiken der äußeren Umwelt liegen einerseits in verschiedenen Märkten (beispielsweise Finanz-, Beschaffungs-, Arbeits- oder Informationsmarkt), in den Bereichen Technologie, Natur, Recht und Politik sowie in den sozialen Systemen (Rosenkranz & Missler-Behr, 2005).

Die Definition des Risikomanagements auf der Basis eines grundlegenden Konzeptes berücksichtigt den gesamten Prozess mit klaren Aufgaben und Verantwortungsbereichen. Führungskräfte steuern den Prozess und wenden ihn bei der Strategiedefinition und der Umsetzung an. Das Ziel des Risikomanagements besteht darin, mögliche Unsicherheiten zu erkennen und gezielt im Sinne des Unternehmens zu steuern (Deutsches Institut für interne Revision e.V., 2006). Ein erfolgreiches Risikomanagement sollte sich kontinuierlich mit den Risiken auseinandersetzen, d.h. vor allem bewerten und bewältigen (Kirchner, 2002).

Das Risikomanagement zielt darauf ab, eine Risikokultur im Unternehmen zu pflegen. Hierzu gehört, Prozesse mithilfe der jeweiligen Steuerungsinstrumenten zu führen. Eine Auskunft über Risiken muss durch eine konstante Berichterstattung gewährleistet sein.

Um die Ausführung des Risikomanagementprozesses im gesamten Unternehmen zu gewährleisten, ist die Beratung und Kommunikation durch die zentrale Führung notwendig.

Der Risikomanagementprozess ist dynamisch und es ist ein Ziel, ihn fortlaufend weiterzuentwickeln. Maßnahmen, die das Risiko steuern, sollten im Risikomanagementprozess gezielt ausgelöst werden (Diedrichs, Form & Reichmann, 2005).

Um einen Risikomanagementprozess zu führen, sind Risikostrategien notwendig. Diese legen die Einstellung des Unternehmens gegenüber Risiken fest. Risikostrategien sind ein Teil der Unternehmensstrategie. Das Unternehmen muss definieren, wie es mit Risiken umgeht (beispielsweise Akzeptanz, Vermeidung oder Transfer des jeweiligen Risikos).

Der vorliegende Leitfaden widmet sich dem Thema »Integriertes Risikomanagement«. Damit ist ein ganzheitlicher Zugang zum Risi-

komanagement gemeint. Finanzielle, wirtschaftliche, aber auch pflegerische, medizinische und prozessuale Risiken finden Berücksichtigung. Der Leitfaden bezieht sich sowohl auf strategische als auch auf operative Aspekte.

### 2.1.2 Risiko- und Fehlerkultur

Risiko- und Fehlerkultur im Gesundheitswesen sind entscheidend. Risiken sollen frühzeitig erkannt und Fehler vermieden werden. Eine gute Fehlerkultur akzeptiert Fehler, fördert das Lernen daraus und bietet Werkzeuge für den Umgang mit ihnen.

Die Fehlerkultur setzt sich aus Normen/Werten, Kompetenzen und Instrumenten zusammen. Mitarbeitende müssen die Fähigkeiten haben, Fehler zu bewältigen, und die Organisation muss entsprechende Werkzeuge bereitstellen.

Studien zeigen, dass Mitarbeitende oft zögern, Fehler zu melden, aufgrund von organisatorischen Barrieren und Ängsten. Eine positive Fehlerkultur hingegen ermutigt zur Meldung und trägt dadurch zur Sicherheit bei.

Eine gelebte und positive Fehlerkultur stärkt das Vertrauen in die Führung, ermöglicht frühzeitige Risikoerkennung und fördert Innovation. Führungskräfte spielen hierbei eine wichtige Rolle, indem sie ehrlich sind, klare Erwartungen setzen und Vertrauen in die Mitarbeitenden zeigen.

Risiko- und Fehlerkultur sind eng miteinander verknüpft. Gemeinsam beeinflussen sie den Umgang mit Risiken und Fehlern. Institutionen im Gesundheitswesen sind angehalten, geeignete Verfahren zu implementieren, um Risiken frühzeitig zu erkennen und potenzielle Fehlerquellen präventiv zu eliminieren bzw. ihnen entgegenzuwirken – mit dem Ziel, Fehler zu vermeiden (Tegtmeier & Wiedensohler, 2013).

Die Risikokultur umfasst gemeinsame Verhaltensweisen, Werte und Verfahren, die beschreiben, wie eine Organisation Risiken im präventiven Sinne bei ihren laufenden Aktivitäten berücksichtigt. Die Fehlerkultur hingegen fördert das Verständnis und die Akzeptanz, dass Fehler passieren können. Sie lenkt den Fokus auf den Umgang mit Fehlern, sobald sie auftreten. Dabei betont sie das Lernen aus Fehlern und die Gestaltung eines Umfelds, in dem Fehler als Gelegenheit zur Verbesserung betrachtet werden (Bestvater, 2022). Eine differenzierte Fehlerkultur reflektiert Varianten, fördert Bewertungsprozesse, erkundet das produktive Potenzial von Fehlern und lässt Normabweichungen zu (Ebner, Heimerl & Schüttelkopf (2008)).

Gemäß Ebner, Heimerl und Schüttelkopf lassen sich in der Fehlerkultur drei Ebenen unterscheiden: (1) Normen und Werte, (2) Kompetenzen und (3) Instrumentarien (Ebner, Heimerl & Schüttelkopf, 2008, S. 234–237).

1. *Normen und Werte* repräsentieren das »Wollen« der Organisationmitglieder und die Art und Weise, mit Fehlern, Fehlerrisiken und Fehlerfolgen umzugehen. Hierzu ist jedoch anzumerken, dass proklamierte Leitvorstellungen und Werte oftmals im Kontrast zu den tatsächlich gelebten Werten stehen. Eine produktive Fehlerkultur liegt vor, wenn die tatsächlich gelebten Werte und Normen den an sie gerichteten Anforderungen entsprechen.
2. *Kompetenzen (mentale, emotionale, methodische und soziale)* repräsentieren das »Können« der Mitarbeitenden in der Organisation. Der gute Wille allein reicht nicht aus. Es bedarf ausgebildeter individueller und kollektiver Kompetenzen im Umgang mit Fehlern, Fehlerrisiken und Fehlerfolgen. Hierbei sind die mentalen und emotionalen Kompetenzen aller Mitarbeitenden in einer Organisation ebenso relevant wie soziale und methodische Kompetenzen. Gut entwickelte Leitvorstellungen und Werte bleiben weitgehend wirkungslos, wenn es den Mitarbeitenden in einer Organisation an den notwendigen Fähigkeiten (Skills) fehlt.
3. *Instrumentarien* verdeutlichen das »Dürfen und Kennen« der Mitarbeitenden in einer Organisation. Methoden, Techniken und In-