

# Risikomanagement ist keine Hexerei

*Die meisten Unternehmen der Sozialwirtschaft haben bereits Maßnahmen zur Qualitätssicherung ergriffen. Es fehlen aber häufig Instrumente zur Risikosteuerung. Die Erweiterung zu einem Risikomanagement kann auf vorhandenen Strukturen aufbauen.*

Carsten Effert

ES VERGEHT kaum eine Woche, in der das Thema „Risikomanagement“ nicht in den Medien auftaucht. Die Einrichtungen und Träger in der Sozialwirtschaft sehen sich schon seit Jahren mit den unterschiedlichsten Vorschriften konfrontiert, die Maßnahmen zur Qualitätssicherung notwendig und die Implementierung eines umfassenden Risikomanagementsystems empfehlenswert machen. In der Praxis vieler Organisationen spielt das Thema aber noch immer eine untergeordnete Rolle, obwohl der Nutzen unbestritten ist.

Der Aufwand hält sich jedoch durchaus in Grenzen, wenn bestehende Ansätze aus dem Qualitätsmanagement (QM) zum Aufbau eines Qualitäts- und Risikomanagementsystems (QRMS) genutzt werden. Nötige Informationen werden zum Teil schon erhoben und die richtigen Instrumente bereits eingesetzt. Was fehlt, ist ein umfassendes Gesamtsystem zur strukturierten Erhebung und Steuerung der Organisationsrisiken. In vielen Unternehmen bietet es sich deshalb an, das bestehende Qualitätsmanagementsystem zu einem Qualitäts- und Risikomanagementsystem weiterzuentwickeln. Dafür spricht vor allem, dass Qualitäts- und Risikomanagement sich im Grunde mit ähnlichen Fragen beschäftigen: Es geht darum, in der Organisation neben dem Bewusstsein für die eigene Qualität auch das Bewusstsein für die internen und externen Risiken zu entwickeln. Abgesehen davon erarbeitet das Qualitätsmanagement schon heute Maßnahmen zur Qualitätssicherung und Risikosteuerung. Beispielsweise sind viele

Einrichtungen der stationären Altenhilfe dabei, die bestehenden Expertenstandards in eigene Risikostandards umzusetzen.

## Qualitätsmanagement kann weiterentwickelt werden

Instrumente aus dem Qualitätsmanagement können zudem wichtige Daten für das Risikomanagement liefern. In vielen Pflegeeinrichtungen existieren beispielsweise schon Listen zur Erfassung von Pflegeisiken. Mit diesen können monats- oder quartalsweise Kennzahlen erhoben werden, deren Entwicklung über das Jahr hinweg überprüft werden kann. Auch kann relativ problemlos auf die bestehenden Strukturen aufgebaut werden, da in zahlreichen sozialwirtschaftlichen Organisationen schon jetzt Qualitätsmanagementbeauftragte ausgebildet und Qualitätszirkel installiert sind.

Damit sind nicht nur die notwendigen Daten vorhanden, sondern auch die entsprechenden Prozesse etabliert: Die Erhebung von steuerungsrelevanten Daten nützt wenig, wenn diese in der Ablage verschwinden. Durch das QM sind aber schon heute Abläufe implementiert, die dazu beitragen können, dass Daten zur stetigen Verbesserung der Arbeitsprozesse genutzt werden.

Es reicht jedoch nicht aus, die bestehenden Ansätze allein stärker risikoorientiert auszurichten, denn das Qualitätsmanagement berücksichtigt einige Gesichtspunkte nur unzureichend, die für das Risikomanagement wichtig sind. Dies betrifft in erster Linie finanzwirtschaftliche Aspekte,

wie sie von der Finanzbuchhaltung oder der Controllingabteilung erhoben werden.

Aber auch Marktaspekte bleiben vielfach unberücksichtigt: Selbst wenn vom Qualitätsmanagement Kundenbefragungen durchgeführt werden, unterbleibt oft eine systematische Auseinandersetzung mit der eigenen Kundenstruktur. Diese kann aber beispielsweise Abhängigkeiten von einzelnen Kunden oder Zuweisern aufzeigen. Hier sind eine übergeordnete Sichtweise sowie die Verknüpfung bestehender Instrumente und Informationen von QM, Finanzbuchhaltung und Controlling nötig.

## Informationen müssen gebündelt werden

Es kann auch sinnvoll sein, das bestehende Instrumentarium um weitere Elemente zu ergänzen. Infrage kommen beispielsweise Beschwerdemanagement oder ein Fehlererfassungssystem. Informationen können jedoch nur dann auch zur Steuerung und als eine Art „Frühwarnsystem“ eingesetzt werden, wenn sie regelmäßig aufbereitet und den entsprechenden Stellen zur Verfügung gestellt werden. Dazu empfiehlt sich der Aufbau beziehungsweise Ausbau eines geeigneten Berichtswesens, in dem alle steuerungsrelevanten Informationen zusammenlaufen.

Carsten Effert

Berater bei der Rosenbaum Nagy Unternehmensberatung in Köln  
E-Mail: effert@rosenbaum-nagy.de