



# Umgang mit Chancen und Risiken

## 1. Sinn und Nutzen der Anforderungen der Bundesrahmenhandbücher

Die Erbringung von qualitativ hochwertigen und wiederholbaren Dienstleistungen ist das zentrale Ziel aller QM-Aktivitäten. Damit gehört der Schutz vor Fehlern und Risiken zu den Kernaufgaben. Gefordert wird kein formales Risikomanagementsystem, sondern ein Vorgehen, das sich sehr stark am PDCA-Zyklus orientiert. Risiken und Gefahren müssen zunächst identifiziert werden, im Folgenden sind Gegenmaßnahmen zu planen, umzusetzen, zu überprüfen und ggf. anzupassen. Nicht jedes Risiko muss mit der gleichen Aufmerksamkeit betrachtet werden, dies ist abhängig von der Bedeutung des Risikos für den Erfolg der Arbeit. Nicht alle Risiken lassen sich vermeiden oder minimieren. In solchen Fällen ist es wichtig angemessene Vorsichtsmaßnahmen zu treffen.

Ein guter Umgang mit Chancen und Risiken bedeutet, vorausschauend zu handeln, d.h. aktiv zu werden, wenn noch kein Problem besteht oder aber auch die guten Chancen nutzen und die damit einhergehenden Risiken mit geeigneten Maßnahmen im Sinne der Organisationsziele steuern.

Von Bedeutung sind dabei vor allem zwei Betrachtungsebene:

### n Die Ebene des Kontextes und der strategischen Organisationsentwicklung

§ Welche Chancen und Risiken bringt der Prozess der strategischen Entwicklung der Organisation mit sich?

§ Welche internen und externen Einflussfaktoren sind für die Arbeit der Organisation von Bedeutung und welche Chancen und Risiken bestehen hinsichtlich dieser Themen?

Beispiele:

- Wie setzt sich die Mitarbeiterschaft zusammen (z.B. Altersstruktur, Fachlichkeit, ...)?  
Welche Chancen und Risiken bringt dies mit sich?

- Wie ist die Organisationskultur/Fehlerkultur/Konfliktkultur?

Schlummern hier unter Umständen Risiken oder können Potentiale freigelegt werden?

- Wie ist die Organisation finanziert und wie stabil ist die finanzielle Ausstattung?

- Welche fachlichen und gesetzlichen Vorgaben sind von Bedeutung und welche Veränderungen sind in dieser Hinsicht zu erwarten/denkbar?

- Welche regionalen Faktoren beeinflussen die Arbeit der Organisation und wie könnte sich diese in Zukunft verändern?

§ Welche relevanten interessierten Parteien hat die Organisation identifiziert und welche Gefahren bestehen in der Zusammenarbeit bzw. welche Potentiale könnten noch erschlossen werden?

Beispiele:

- Welche Kooperationspartner sind für die Organisation wichtig und wodurch könnte die Zusammenarbeit gefährdet werden?

- Gibt es Ideen für Innovationen in der Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern?

- Welche veränderten Anforderungen von interessierten Parteien wären denkbar?

### n Die Ebene der Prozesse

§ Welches sind die zentralen Prozesse der Organisation und von welchen Risiken könnten diese bedroht werden?

§ Welche Chancen und Risiken bestehen für

- die Kernprozesse?

- die Personalführungsprozesse wie z.B. der Einarbeitung und der Fort- und Weiterbildung?

- die Prozesse des QM wie z.B. der Dokumentenlenkung und der internen Audits?

§ Welche weiteren Prozesse sind in der Organisation von hoher Bedeutung?

## 2. Umsetzungsmöglichkeiten

- n Die Bundesrahmenhandbücher fordern keine schriftlichen Regelungen zu diesem Thema. Im Rahmen eines externen Audits muss eine Organisation jedoch nachweisen können, dass sie die Anforderungen erfüllt. Mögliche Nachweise könnten z.B. sein:
    - § HACCP-Konzept, Hygienekonzept
    - § Gefährdungseinschätzungen zu spezifischen Risiken wie z.B. Sucht, Schulden, Suizid
    - § Markt-/Wettbewerbsanalysen
    - § Finanzcontrolling
    - § Protokolle von
      - Hygiene- oder Sicherheitsbegehungen
      - Besprechungen zur Arbeitssicherheit
      - Auditgesprächen in denen auch vorrausschauend Risiken thematisiert wurden.
      - Experteninterviews
    - § Fotoprotokolle von Methoden zur Risikoidentifikation und oder Risikoanalyse
    - § Prozessbeschreibungen/Prozesssteckbriefe, die Aussagen zu identifizierten Risiken enthalten
    - § Maßnahmenplänen
  
  - n Die Thematisierung von Risiken hat mit der Revision der ISO 9001:2015 auch in den Diakonie-Siegel Konzepten ein höheres Gewicht erhalten. Vorher sprach man vor allem von Vorbeugungsmaßnahmen. Aber auch unabhängig davon wurde und wird in den Organisationen bereits viel für die Vermeidung oder/und Minimierung von Risiken getan.  
Daher empfehlen wir, sich in einem ersten Schritt bewusst zu machen, welche Maßnahmen zum Thema Chancen und Risiken bereits jetzt erfolgen. Da kommt nach unserer Erfahrung häufig mehr zusammen als man annimmt. Wir empfehlen folgendes Vorgehen:
    - § Identifikation bisheriger Maßnahmen und Instrumente
    - § Abgleich mit den Anforderungen des Bundesrahmenhandbuches
      - Wird die Ebene des Kontextes ausreichend betrachtet?
      - Wird die Ebene der Prozesse ausreichend betrachtet?
    - § Identifikation von Lücken/Handlungsbedarf
    - § Einführung von ergänzenden Methoden
    - § Maßnahmenplanung und Überprüfung der Wirksamkeit
- Auch wenn es keine explizite Forderung des Bundesrahmenhandbuches ist, empfehlen wir sich einen Überblick zu verschaffen über die verschiedenen Vorgehensweisen und Instrumente. Hierbei kann die Erstellung einer übersichtlichen Darstellung hilfreich sein.

## 3. Weitere Hinweise und Empfehlungen

- n Folgende Methoden haben sich in der Identifikation und z.T. auch Analyse von Risiken bewährt
  - § **ABC-Analyse**  
In einem offenen Brainstorming werden Risiken gesammelt, die im zweiten Schritt in Bezug auf ihre Bedeutung bewertet werden (z.B. A = hohe Bedeutung, ..., C = unbedeutend)
  - § **SWOT-Analyse/Stärke-Schwächen-Analyse** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)  
Die SWOT-Analyse ist einfach in der Handhabung lässt sich gut zur Reflexion von Prozessen anwenden. Positiv ist an der Methode ist vor allem, dass der Blick nicht nur auf Defizite gelenkt wird, und parallel auch Chancen betrachtet werden.  
Beispiel: Betrachtung des aktuellen Einarbeitungsprozesses mit Hilfe der SWOT-Analyse
    - Was läuft z.Z. in der Organisation in Sachen Einarbeitung richtig gut?
    - Was welche Probleme gibt es im Laufe der Einarbeitung immer wieder?
    - Welche Chancen könnten durch einen verbesserten Prozess der Einarbeitung aufgegriffen werden?
    - Was passiert, wenn nichts verändert wird? Welche Gefahren könnte dies mit sich bringen?

- § **Ishikawa-Diagramm/Fischgräten-Diagramm**  
An die Spitze des Diagramms wird z.B. das gewünschte Prozessergebnis oder Ziel eingetragen. Für die seitlichen Gräten können die üblichen 5 Kategorien (z.B. Management, Mensch, Methode, Maschine, Mitwelt, Material) aber auch andere genutzt werden. Jetzt sollten unter der Überschrift „Chancen und Risiken“ in einem offenen Brainstorming Gedanken und Argumente der Mitwirkenden gesammelt werden. Mit einer Punktabfrage lassen sich Prioritäten bilden, so dass das Ergebnis gut für die Festlegung von Maßnahmen genutzt werden kann.
- § **Szenariotrichter**  
Der Szenariotrichter ist eine Methode zur strategischen Planung und langfristigen Analyse von Entwicklungen in der Organisation und ihrem Kontext. Dabei beginnt die Betrachtung in der Gegenwart von der eine Zeitachse in die kurzfristige, mittelfristige und langfristige Zukunft aufgespannt wird. Da die internen und externen Einflussfaktoren der Leistungserbringung nicht stabil sind wird von positiven und negativen Entwicklungsmöglichkeiten ausgegangen. Durch die zeitliche weitere Entfernung erhöht sich die Spannweite möglicher Abweichungen von der Gegenwart, so dass auch grafisch ein Trichterbild entsteht. Oberhalb der Zeitlinie werden die bestmöglichen Entwicklungen abgetragen (Chancen) unterhalb der Linie die schlechtesten (Risiken).
- § **Turtle-Modell/Schildkröten-Methode**  
In dem Turtel-Modell werden die neuen Aspekte der Revision der ISO 9001:2015 sehr schön aufgegriffen (Fragen nach Eingaben, Ergebnissen, Ressourcen, Methoden, Bewertung und entsprechenden Risiken). Das Modell kann in abgewandelter Form z.B. auch als Deckblatt für Prozessbeschreibungen genutzt werden.
- § **Fehler-Möglichkeiten- und Einflussanalyse (FMEA)**  
Mit einer FMEA lassen sich Fehler und Fehlerquellen ermitteln und in Bezug auf ihre Bedeutung bewerten. Hilfreich kann es sein, die FMEA zunächst in vereinfachter Form einzusetzen, in dem nur Teilaspekte genutzt werden (z.B. Risiko, Risikoursachen, Wahrscheinlichkeit des Auftretens, Bedeutung des Risikos)

Zu allen vorgeschlagenen Methoden finden sich im Internet und in der Fachliteratur vielseitige Anwendungshinweise. Alle Methoden können im Hinblick auf die spezifischen Bedürfnisse der Organisation abgewandelt werden.

Wichtig: Weder die ISO 9001:2015 noch die Diakonie-Siegel Konzepte fordern den Einsatz bestimmter Methoden zum Risikomanagement. Was in diesem Zusammenhang notwendig und sinnvoll ist muss die Organisation entscheiden. Zu empfehlen ist aber die Risikoidentifikation in einem Team durchzuführen, dass möglichst alle Sichtweisen auf ein Thema abdecken kann, so dass Einseitigkeit vermieden wird.