

# Risikomanagement in sozialen Organisation

## am Beispiel der Familienpflege

Ulrich Werner

### Einleitung

Das Thema Risikomanagement gewinnt auch im Bereich der sozialen Non-Profit-Organisationen immer mehr an Bedeutung. Dies mag einerseits mit neueren gesetzlichen Regelungen zusammenhängen (z.B. Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich; kurz: KonTraG). Andererseits kann Risikomanagement einen Beitrag dazu leisten, dass die eigentliche helfende Zielrichtung einer sozialen Organisation besser umgesetzt wird. Mit Risikomanagement lassen sich Klienten und Mitarbeiter vor Schäden besser schützen, Gefährdungen für den Fortbestand der sozialen Einrichtungen minimieren und - allgemeiner formuliert - Zielsetzungen sicherer erreichen. Risikomanagement zielt nicht darauf ab, alle Risiken von vornherein auszuschalten - gewisse Risiken müssen eingegangen werden, um den karitativen Auftrag einer sozialen Organisation gerecht zu werden - vielmehr geht es darum, sich der Risiken und Chancen bewusst zu werden und darauf differenziert zu reagieren. Der Beitrag zeigt auf, wie ein Risikomanagement in sozialen Einrichtungen ausgestaltet sein kann und geht dabei beispielhaft von einem Familienpflegeangebot aus. Der Beitrag beschränkt sich nicht auf das organisationsorientierte und betriebswirtschaftliche Risikomanagement, sondern thematisiert gleichwertig die Handhabung von Risiken und Chancen, die die Adressaten der sozialen Arbeit betreffen.

### Kurzdarstellung ‚Familienpflege‘

Familienpflege zeichnet sich dadurch aus, dass eine Mitarbeiterin mit einer sozialen Berufsausbildung Familien in Notlagen in deren Häuslichkeit unterstützt. Unterstützung ist insbesondere dann notwendig, wenn der erziehende Elternteil die Erziehung von Klein- und Schulkindern, die Haushaltsführung oder die Pflege von im Haushalt lebenden kranken Angehörigen vorübergehend nicht fortführen kann.

Die Ursachen hierfür können vielfältig sein. Typische Beispiele sind Risikoschwangerschaft, Krankenhaus- oder Kuraufenthalt des erziehenden Elternteils, Mehrlingsgeburt, Tod eines Elternteils, Drogensucht, psychische Überlastung oder psychiatrische Erkrankung,

Krebs, unzureichend erlernte Haushaltsführungskompetenz usw.

Familienpflege ist eine Kombination aus hauswirtschaftlichen, erzieherischen und teilweise leichten pflegerischen Arbeiten. Üblich sind zwischen 2 bis 10 tägliche Einsatzstunden pro Familie in einem Zeitraum von 1 Woche bis hin zu mehreren Monaten.

In der Regel bedarf die Familienpflege der Mischfinanzierung mit Krankenkassen- bzw. Jugendamtsgeldern, Spenden, Landeszuschüssen, Eigenmittel des Trägers und/oder Eigenbeteiligungen des Klienten.

## **Begriffsbestimmungen: Risiko, Chance, Risikomanagement**

Unter Risiko soll das mögliche Eintreten eines Ereignisses verstanden werden, das zur Nichterreichung der gesetzten Ziele führen kann. Die Nichterreichung von gesetzten Zielen soll als Schaden bezeichnet werden.

Risikomanagement hat die Aufgabe, die Gefahr der Nichterreichung der gesetzten Ziele zu minimieren. Da die Nichtbeachtung von Chancen auch als ein Risiko eingestuft werden kann, wird das Chancenmanagement als die andere Seite der selben Medaille verstanden. Somit impliziert Risikomanagement auch das Chancenmanagement.

## **Der Risikomanagementprozess**

Um sicher zu stellen, dass Risiken bzw. Chancen angemessen gehandhabt werden, erweist sich ein schrittweises Vorgehen als sinnvoll. Die sechs Phasen

1. Festlegung der Rahmenbedingungen für das Risikomanagement
2. Identifizierung von Risiken und Chancen
3. Ursachen-Wirkungs-Analyse
4. Bewertung von Risiken und Chancen
5. Handhabung von Risiken und Chancen
6. Überprüfung

bilden den Risikomanagementprozess und werden im Folgenden näher dargestellt (in Anlehnung an: Standards Australia 2004, S. 9 ff.; vgl. auch Österreichisches Normungsinstitut 2004 [1], S.7 f.).

Phasen-Rückkopplungen können sich als sinnvoll erweisen, sodass es zu überlagerten Teilprozessen kommen kann.

### **Phase 1: Festlegung der Rahmenbedingungen für das Risikomanagement**

Die Startphase zielt darauf ab, die Vorstellungen über den weiteren Risikomanagementprozess im Team zu konkretisieren und zu vereinheitlichen.

Ausgangspunkt ist eine Verständigung über die Ziele, auf die sich das Risikomanagement beziehen soll. Es wird davon ausgegangen, dass das Zielsystem eines Unternehmens durch die Ansprüche der internen und externen Anspruchsgruppen, z.B. Management, Mitarbeiter, Klienten, Lieferanten, Kapitalgeber, beeinflusst wird (Anspruchsgruppenansatz). Entsprechend kann auch das Risikomanagement in verschiedenen Ausprägungen auftreten. In diesem Beitrag wird unterschieden zwischen

- organisationsorientiertem Risikomanagement und
- klientenorientiertem Risikomanagement.

Die Ergänzung um ein mitarbeiterorientiertes Risikomanagement bietet sich in vielen Fällen an<sup>1</sup>.

Bei dem organisationsorientierten Risikomanagement geht es um den Umgang mit Risiken, die den Fortbestand des Unternehmens über kurz oder lang gefährden könnten. Insbesondere spielen hierbei Faktoren eine Rolle, die direkt oder indirekt die Liquidität der Organisation gefährden können. Ein betriebswirtschaftliches Risikomanagement steht im Vordergrund (vgl. Pampel 2005).

Bei dem klientenorientierten Risikomanagement geht es um den Umgang mit Risiken, die den Erfolg sozialer Arbeit für den Klienten gefährden könnten. Der Erfolg misst sich daran, inwieweit die - im Dialog - erarbeiteten Hilfeziele durch Risikomanagement besser erreicht werden bzw. inwieweit Klienten vor Schadensfällen (Personen- oder Sachschäden) geschützt werden.

### **Das Leitbild als Richtschnur**

Risikomanagement in einer sozialen Einrichtung kann sich weder auf das organisationsorientierte noch auf das klientenorientierte Risikomanagement allein beschränken. Bei ungenügender Klientenorientierung ist zu erwarten, dass das Ziel zu helfen verfehlt wird. Damit wird der Auftrag der Einrichtung in Frage gestellt und indirekt der Fortbestand des Sozialunternehmens gefährdet. Umgekehrt gilt: Wird das organisationsorientierte Risikomanagement vernachlässigt und kommt es dadurch zur Einstel-

---

lung des Sozialbetriebes, dann kann jetzigen Klienten nicht längerfristig und zukünftigen Klienten überhaupt nicht mehr geholfen werden.

Wichtig ist, dass das Risikomanagement mit dem Leitbild der Einrichtung im Einklang steht: Es geht primär um Risiken und Chancen, die die "karitative Mission" der Einrichtung betreffen (vgl. Herman 2004, S. 282).

Zu klären sind schließlich strukturelle und praktische Fragen:

- Wer ist für das Risikomanagement verantwortlich (im Sinne von Organisation, Koordination, Moderation)?
- Welche Mitarbeiter nehmen in welchem Umfang am Projekt "Risikomanagement" teil?
- Wie viel Zeit und andere Ressourcen soll das Thema "Risikomanagement" beanspruchen?

## Phase 2: Identifizierung von Risiken und Chancen

In der zweiten Phase geht es um das Aufdecken möglichst vieler Risiken und Chancen im Hinblick auf die in Phase 1 grob abgesteckten Ziele.

Zur Chancen- und Risikenidentifikation empfiehlt sich der Rückgriff auf entsprechend Checklisten<sup>2</sup> oder auf ein grobes Chancen-Risiken-Raster. Üblich sind Gliederungen der Ordnungssysteme nach Unternehmensbereichen (z.B. Risiken und Chancen im Personalwesen, im Rechnungswesen, im Sozialdienst, in der Pflege, in der Leitung) oder nach einzusetzenden Ressourcen (z.B. Vermögensrisiken, Einkommensrisiken, Personalrisiken). Eine Einteilung der Risiken und Chancen hinsichtlich der Hauptprozesse der Organisation ist insbesondere dann sinnvoll, wenn diese z.B. im Rahmen des prozessorientierten Qualitätsmanagements bereits beschrieben wurden<sup>3</sup>. Dem vorliegenden Beitrag liegt eine Unterscheidung in innerbe-

triebliche und außerbetriebliche Chancen/Risiken zu Grunde:

Außerbetriebliche bzw. innerbetriebliche Chancen/Risiken werden durch das Verhalten externer bzw. interner Personengruppen verursacht<sup>4</sup>.

- Als wichtige externe Personengruppen können im Bereich der Familienpflege ausgemacht werden: Kostenträger, Personengruppen, die den Familienpflegedienst weiterempfehlen bzw. vermitteln, Familien als direkte Auftraggeber sowie Konkurrenten. Weiterhin: Angehörige, Nachbarn, Spender, Ärzte, Krankenhäuser, Beratungsstellen usw.
- Bei den internen Personengruppen soll zwischen Leitung einerseits und Mitarbeitern, die die soziale Dienstleistung erbringen andererseits unterschieden werden.

Ein Beispiel in Abbildung 1 soll zur Verdeutlichung der Überlegungen dienen. Darin identifiziere ein Familienpflegedienst die folgenden Risiken und Chancen und ordne diese den internen und externen Personengruppen zu.

In dem Beispiel wird deutlich:

- In weiteren Schritten müssen die wichtigsten Risiken und Chancen herausgefiltert werden, da eine sofortige Handhabung aller identifizierten Risiken und Chancen nicht bewältigt werden kann.
  - Der Prozess der Chancen- und Risikoidentifikation kann bei anderen Familienpflegediensten zu anderen Ergebnissen führen. Viele identifizierten Risiken und Chancen sind organisationsspezifisch, andere sind eher genereller Natur.
  - Die Einteilung der Risiken und Chancen in einerseits organisationsbezogene oder andererseits klientenbezogene Risiken und Chancen ist selten eindeutig. Gleiches gilt für die Einteilung in innerbetriebliche und außerbetrieblich Risiken und Chancen. Das
-

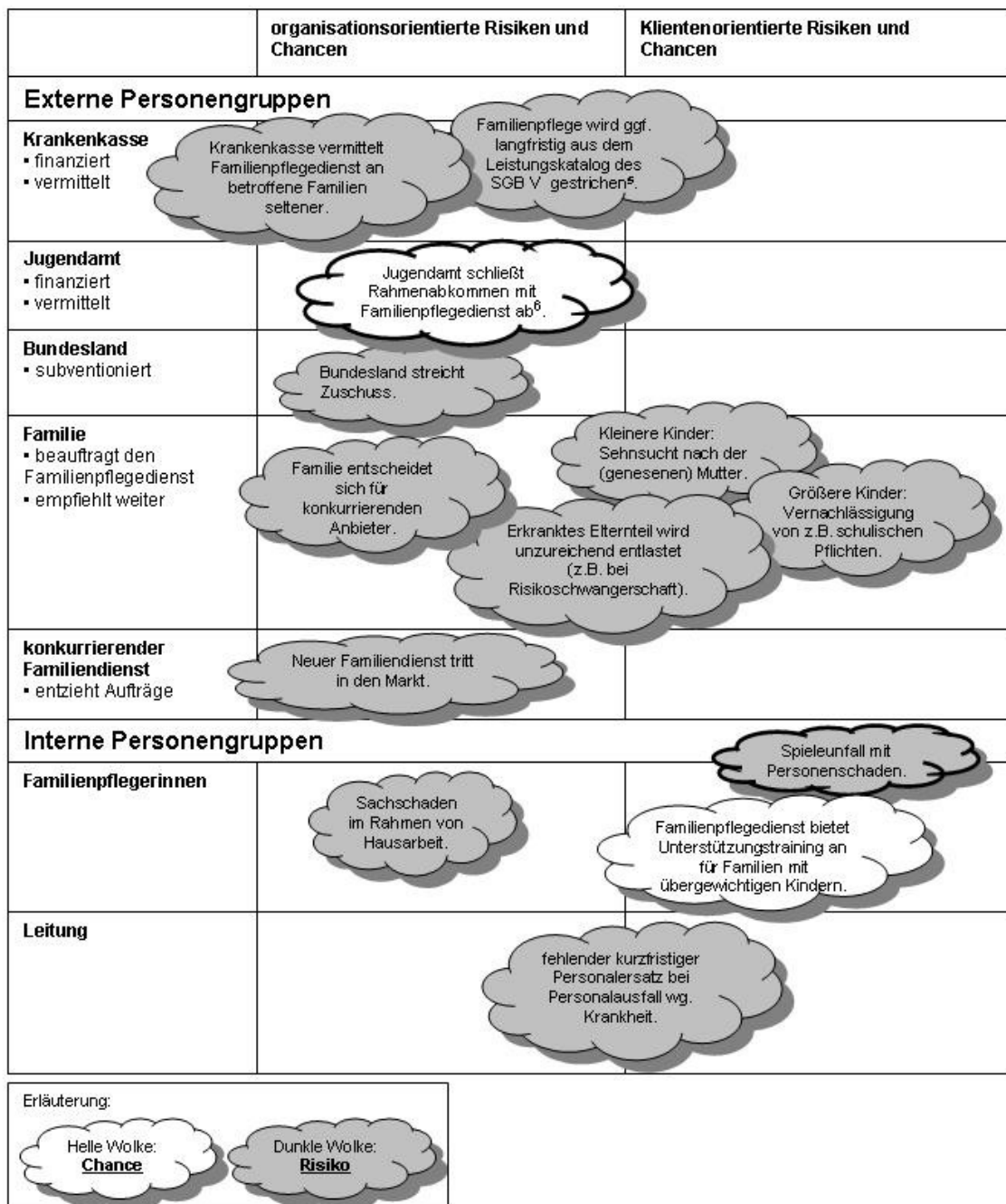


Abbildung 1: Risikolandkarte eines Familienpflegedienstes

gilt insbesondere dann, wenn Risiken und Chancen aus der Interaktion von Familie und Familienpflegerin resultieren.

Die Strukturierung mittels weniger Schlüsselbegriffe dient weniger der eindeutigen und schnittmengenfremen Gliederung der Risiken

und Chancen. Vielmehr sollen die Schlüsselbegriffe anregen, möglichst viele Risiken und Chancen zu erfassen. Es empfiehlt sich der Einsatz von Ideen generierender Moderationstechniken wie z.B. die Brainstorming- oder Kärtchenmethode.

**Phase 3: Ursachen-Wirkungs-Analyse**

Der groben Identifikation von Chancen- und Risikoereignissen schließt sich eine Analyse ihrer möglichen Ursachen und möglichen Folgen an (vgl. EFQM 2005, S. 8).

Führen wir unser Beispiel fort und nehmen Bezug auf das identifizierte Risiko „Spieleunfall mit Personenschaden“ (vgl. Abbildung 1):

führt. Zweifelsohne belastet eine Verletzung des Kindes die Familienangehörigen (Eltern) schwer.

Die Ursachen-Wirkungs-Analyse für die identifizierten Chancen kann in der Weise durchgeführt werden, dass die Chance in das zugeordnete Risiko, die entsprechende Chance zu verpassen, überführt wird. Dieses Risiko bildet den Ausgangspunkt für die Ursachen-Wirkungs-Analyse.

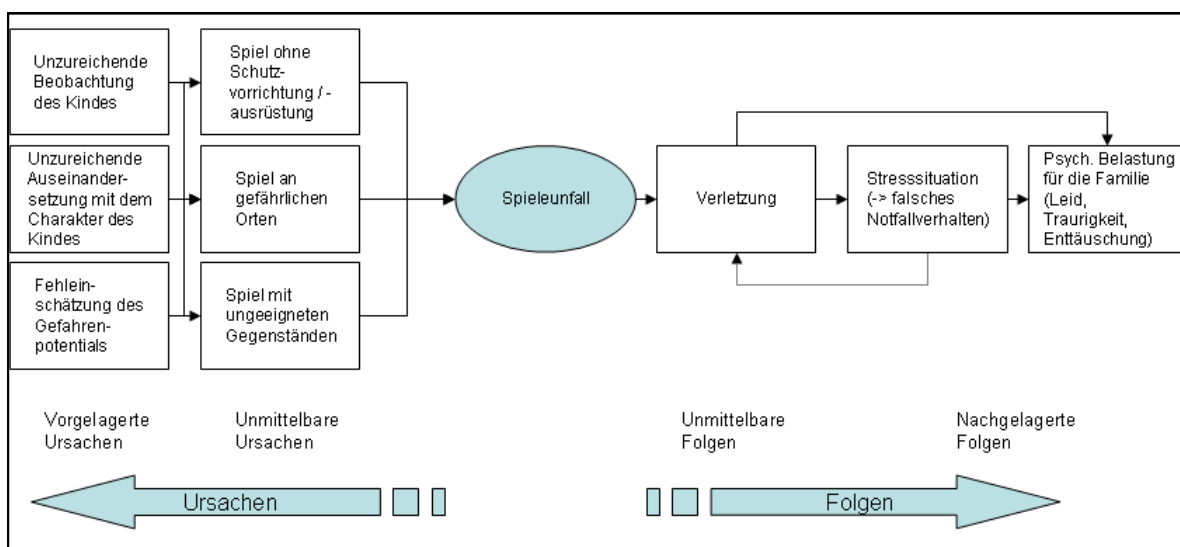


Abbildung 2: Ursachen-Wirkungs-Analyse - Risiko „Spieleunfall“

Der Familienpflegedienst möge diesem Risiko folgende für wichtig erachteten Ursachen und Folgen zugeordnet haben (vgl. Abbildung 2):

Der Spieleunfall kann darauf zurückzuführen sein, dass das Kind an ungeeigneten Orten, mit gefährlichen Gegenständen oder ohne Schutz (z.B. Fahrradhelm) spielt.

Diese Ursachen könnten im Zusammenhang mit einer unzureichenden Beobachtung des Kindes, einer mangelnden Auseinandersetzung mit dem kindlichen Charakter oder mit einer Fehleinschätzung der Gefahrenlage stehen. Die Folge kann eine Verletzung sein. In dieser Notfall- und Stresssituation besteht die Gefahr, dass der Mitarbeiter falsch reagiert, also beispielsweise Erste-Hilfe-Maßnahmen nicht oder nicht richtig durch-

Dazu ein Beispiel:

Chance: Abschluss eines Rahmenvertrages mit Jugendamt

Zugeordnetes Risiko: Risiko, die Chance eines Rahmenabkommens mit dem Jugendamt zu verpassen.

Dazu werden in Abbildung 3 die folgenden Ursachen und Wirkungen dargestellt.

Mit weiteren identifizierten Risiken und Chancen wird analog verfahren.

**Phase 4: Bewertung der Risiken und Chancen**

In Phase 4 des Risikomanagementprozesses werden mögliche Risiken einerseits an Hand der Eintrittswahrscheinlichkeit und anderer-

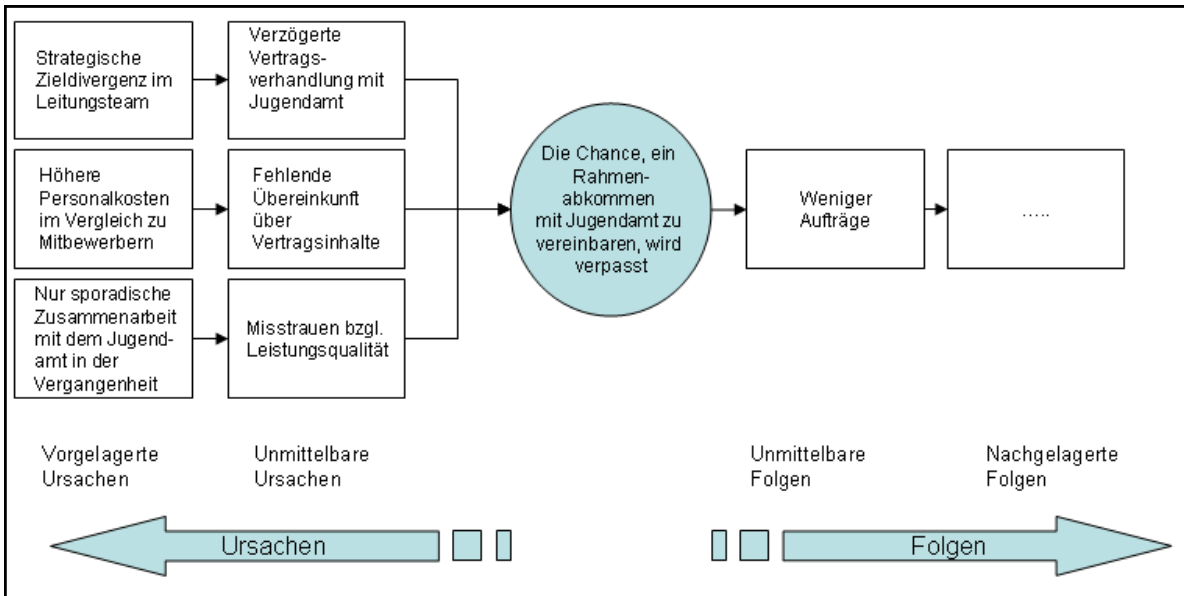


Abbildung 3: Ursachen-Wirkungs-Analyse - Chance „Rahmenabkommen mit Jugendamt“

seits an Hand der zu erwartenden Schadenshöhe bzw. dem zu erwartendem Ausmaß der negativen Zielabweichung beurteilt. Auch die Schadenshäufigkeit könnte als Beurteilungskriterium herangezogen werden.

Die Risikobewertung trägt somit dazu bei, dass knappe Ressourcen, z.B. Zeit, schwerpunktmäßig für die Handhabung der wirklich wichtigen Risiken reserviert werden.

Die Bewertung einer Chance erfolgt wieder in der Weise, dass sie zunächst in das Risiko, die entsprechende Chance zu verpassen, transformiert wird. Es kann dann auch hier eine Beurteilung hinsichtlich der Schadenshöhe und der Eintrittswahrscheinlichkeit vorgenommen werden.

Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit können oft nur grob geschätzt werden:

- Hilfreich kann in einigen Fällen eine Auswertung von Aufzeichnungen über zurückliegende Schadensfälle sein (z.B. Unfallprotokolle, Beschwerdeprotokolle).
- Teilweise kann auf unternehmensübergreifende Statistiken (Branchenvergleiche, wissenschaftliche Arbeiten<sup>7</sup>) zurückgegriffen werden.

- Auch die gezielte Befragung von internen und externen Experten mit hohem Erfahrungswissen (z.B. Senior-Vorgesetzte, koordinierende Stabstellen etc.) ist sinnvoll.

Setzen wir unser Beispiel fort: Im Bereich der organisationsorientierten Risiken führe die Risikobewertung durch den Familienpflegedienst zu folgenden Ergebnissen, wobei ein einjähriger Planungshorizont zu Grunde gelegt wird (vgl. Abbildung 4):

Die Wahrscheinlichkeit, dass Krankenkassen deutlich seltener auf den Familienpflegedienst verweisen, wird als hoch erachtet, da von verschiedenen Familien entsprechende Rückmeldungen gesammelt werden konnten. Auch die damit verbundene Schadenshöhe wird als beträchtlich eingestuft, da die Mehrzahl der Familienpflegeeinsätze von den Krankenkassen finanziert werden.

Hingegen ist es unwahrscheinlich, dass kurzfristig ein neuer Familienpflegedienst in den Markt tritt und selbst wenn, ist nicht zu befürchten, dass Marktanteile in größerem Stil verloren gehen. Ein beträchtlicher Schaden würde entstehen, wenn die Gelegenheit, einen Rahmenvertrag mit dem Jugendamt zu vereinbaren "nicht beim Schopf" ergriffen wird.

Dem Risiko "Familie entscheidet sich für einen (bestehenden) konkurrierenden Anbieter" wird ein erhebliches Schadenspotential zugeordnet; die Eintrittswahrscheinlichkeit, dass Klienten "abwandern" ist auf Grund den Erfahrungen in den letzten 6 Monaten als mittelhoch einzustufen.

Aus der Sicht dieses Familienpflegedienstes sollte demnach folgende Punkte schwerpunktmäßig bearbeitet werden:

1. Risiko: Krankenkasse vermittelt Familienpflegedienst an betroffene Familien seltener.
2. Risiko: Familie entscheidet sich für konkurrierenden Anbieter.
3. Chance: Rahmenabkommen mit Jugendamt.

längeren Planungshorizont die einzelnen Risiken hinsichtlich ihrer Bearbeitungsdringlichkeit andere Ränge einnehmen als bei der operativen Risikobewertung. Beispielsweise kann es sein, dass das Risiko „Streichung der Familienpflege aus dem Leistungskatalog des SGB V“ in strategischer Hinsicht einen hohen Wahrscheinlichkeitswert und somit eine hohe Dringlichkeit zugeordnet bekommt. Trotz des längeren Planungshorizontes, sind auch bei der strategischen Risikobewertung zeitnahe Maßnahmen abzuleiten, um rechtzeitig für die strategische Bedrohungen gewappnet zu sein. Konkret könnte hier an eine frühzeitige Initiierung von Lobby- und PR-Aktivitäten gedacht werden.

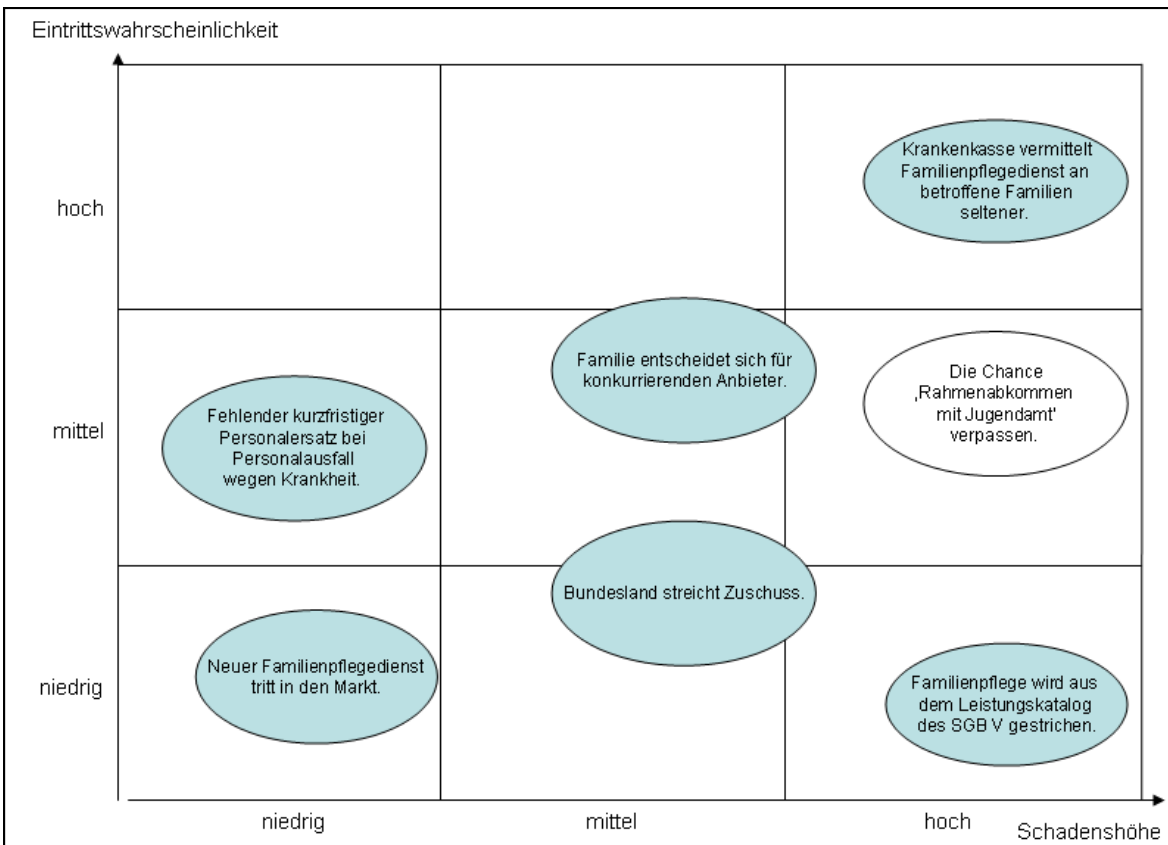


Abbildung 4: Bewertung von Chancen und Risiken

**Strategische und operative Risikobewertung**

Es ist wichtig zu beachten, dass bei einer strategischen Risikobewertung mit einem

Bei den klientenorientierten Risiken und Chancen erweist sich ihre Rangordnung hinsichtlich des mit ihnen zugeordneten er-

warteten „Schadens für den Klienten“ als schwierig. Dies gilt zumindest dann, wenn Schaden nicht nur als ein Verlust eines Sachwertes, sondern als Verstärkung einer psychosozialen Not oder als Zunahme von Leid verstanden wird.

In unserem Praxisbeispiel möge sich der Familienpflegedienst darauf verständigt haben, die Risiken „Spielunfall“ und „unzureichende Entlastung des erkrankten Elternteils“ vorrangig zu bearbeiten. Hierbei mögen folgende Überlegungen ausschlaggebend gewesen sein:

Zwar ist die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Spielunfalls relativ niedrig (z.B. im Vergleich zu Sachschäden im Rahmen hauswirtschaftlicher Tätigkeiten), allerdings erscheint dieser Aspekt in Hinblick auf das mit einer Verletzung des Kindes verbundene Unglück als nachrangig (hoher „Schaden“ im weiteren Sinne des Wortes). Ähnliches gilt hinsichtlich des Risikos „unzureichende Entlastung des erkrankten Elternteils“. Dadurch könnte sich der Genesungsprozess des erkrankten Elternteils verzögern und bleibende gesundheitliche Schäden hervorrufen. Eine unzureichende Entlastung einer werdenden Mutter mit Risikoschwangerschaft könnte schlimmstenfalls zu einem Schwangerschaftsabbruch führen.

### **Phase 5: Handhabung von Risiken und Chancen**

Nach der Bewertung der Risiken und Chancen geht es in der Phase der Risikohandhabung um das Ziel, die als wichtig identifizierten Risiken zu vermeiden und die nicht vermeidbaren Risiken, auf ein akzeptables Maß zu begrenzen. Somit können Maßnahmen des Risikomanagements dahingehend unterschieden werden, ob Sie präventiver oder reaktiver Natur sind. Hierzu kann auf die Ursachen-Wirkungs-Analyse aus Phase 3 zurückgegriffen werden. Maßnahmen zur Handhabung von Risiken und Chancen können unmittelbar vor dem Hauptereignis, bei den vorgelagerten Ursachen oder bei den Folgen ansetzen (vgl. EFQM 2005, S. 15).

Für die Handhabung von Risiken sollen fünf Strategievarianten unterschieden werden (vgl. EFQM 2005, S. 14):

#### **Risiko-Verhinderung:**

Das Risikoereignis oder dessen Ursachen von vornherein ausschließen.

#### **Risiko-Verminderung:**

Das Risikoereignis, dessen Ursachen oder dessen Folgen so steuern, dass größerer Schaden vermieden wird.

#### **Risiko-Akzeptanz:**

Das Risikoereignis, dessen Ursachen oder dessen Folgen akzeptieren. Da im Schritt Risikobewertung bereits eine Einengung auf die wichtigen Risiken und Chancen erfolgte, erweist sich eine jetzige generelle Akzeptanz des Hauptrisikoreignisses als nicht zielführend. Die Strategie der Risiko-Akzeptanz wird sich daher im Regelfall auf weniger wichtige Ursachen und Folgen des Hauptrisikoreignisses beschränken.

#### **Risiko-Transfer:**

Hier ist an die Abwälzung eines Risikos auf eine Versicherungen zu denken.

#### **Risiko-Kompensation:**

Gegensätzliche Risiken zielgerichtet so kombinieren, dass sich ihre schädliche Wirkungen gegenseitig neutralisieren oder kompensieren.

Die Wahrscheinlichkeit, dass vereinbarte Maßnahmen zur Risikohandhabung auch tatsächlich umgesetzt werden, ist größer, wenn diese mit einem Personen- und Zeitbezug schriftlich in einem Maßnahmenplan fixiert werden.

Die Handhabung von Risiken und Chancen soll am Beispiel des identifizierten und für wichtig erachteten Risikos „Spieleunfall“ und am Beispiel der Chance "Rahmenabkommen mit Jugendamt" verdeutlicht werden. So mag der Familienpflegedienst unseres Beispiels für die beiden Risiko-Chancen-Ereignisse unter Bezugnahme auf die jeweiligen Ursachen-Wirkungs-Analysen folgende Maßnahmenpläne festgelegt haben (vgl. Abbildung 5 und 6):

Maßnahme (Strategievariante)	Ansatzpunkt nach Abb. 2	Wer (verantwortlich / mitwirkend)	Bis bzw. ab wann oder Turnus
Integration von Leitfragen hinsichtlich des Spielverhaltens in den Fragebogen „Erstgespräch“ (Risikoverminderung, -verhinderung)	Unzureichende Auseinandersetzung mit dem Charakter des Kindes	Einsatzleitung und Familienpflegerin x	30.06.2006
Sicherstellen, dass beim Fahrrad- oder Rollerfahren stets ein Helm getragen wird. (Risikoverminderung)	Spiel ohne Schutzvorrichtung / -ausrüstung	Familienpflegerinnen	ab sofort
Erste-Hilfe-Kurs für alle Familienpflegerinnen (Risikoverminderung)	Stresssituation (-> falsches Notfallverhalten)	Organisation: Einsatzleitung	Kurs spätestens im 3. Quartal 2006
[...]	[...]	[...]	[...]

Abbildung 5: Handhabung des Risikos „Spieleunfall“

Maßnahme	Ansatzpunkt nach	Wer (verantwortlich /	Bis bzw. ab wann oder
Workshop des Leitungsteams mit einem externen Organisi-	Strategische Zieldivergenz im Leitungsteam	Einsatzleitung organisiert Workshop	30.06.2006
Auslotung des Verhandlungsspielraums (Ermittlung der genauen variablen und fixen	Höhere Personalkosten im Vergleich zu Mitbewerbern	Leitung	bis 30.06.2006
systematisch geplanter fachlicher Austausch bei Kombinationseinsätzen zwischen Familienpflegerin und Familienhelferin des Jugendamtes.	Nur sporadische Zusammenarbeit mit dem Jugendamt in der Vergangenheit	Familienpflegerin des jeweiligen Kombinationseinsatzes	
[...]	[...]	[...]	[...]

Abbildung 6: Handhabung der Chance „Rahmenvereinbarung mit Jugendamt“

**Phase 6: Überprüfung**

In dieser Phase werden einerseits die erarbeiteten Maßnahmen evaluiert. Typische Leitfragen sind:

- Wurden die erarbeiteten Maßnahmen so umgesetzt wie geplant?
- Brachten die Maßnahmen den gewünschten Erfolg?

Andererseits kann eine veränderte Umweltsituation oder eine Fortschreibung des eigenen Zielsystems es notwendig machen, den Risikomanagementprozess zu wiederholen. Somit ist er weniger ein Prozess mit einem Start und einem Ende als vielmehr ein fortwährender Kreislauf.

Auch die eigene Arbeitsweise im Risikomanagement ist zu reflektieren:

- Kamen einzelne Phasen des Risikomanagementprozesses zu kurz? Wenn ja, warum und welche Schlussfolgerungen lassen sich daraus ziehen?
- Wie entwickelten sich die Zusammenarbeit, die Gruppendynamik und die Motivation?

## Methodische Hinweise

Wird Risikomanagement nur von Einzelpersonen oder von einzelnen Bereichen der sozialen Organisation betrieben, besteht die Gefahr, dass wichtige Risiken und Chancen unentdeckt bleiben. Die ausschließliche Ansiedelung des Risikomanagements bei der Leitung kann zu einer Unterbewertung der klientenorientierten Risiken und Chancen im Verhältnis zu den organisationsorientierten Risiken und Chancen führen. Dennoch obliegt es der Leitung oder einer von ihr beauftragten Person, den Risikomanagementprozess unter Beteiligung der Mitarbeiter aller Organisationsbereiche und aller Hierarchiestufen zu planen und zu koordinieren. Wichtigste Aufgaben ist es dabei, die Mitarbeiter für ein gelebtes Risikomanagement zu motivieren. Hierzu sind entsprechende Teambesprechungen zu planen. In einer Auftaktveranstaltung wird dem Team die Bedeutung und die Grundzüge des Risikomanagements dargestellt, und die Rahmenbedingungen werden festgelegt (Phase 1). Folgetermine können entsprechend den weiteren Schritten des Risikomanagementprozesses geplant werden (z.B. Thema von Folgetermin 1: Identifizierung von Risiken und Chancen, Thema von Folgetermin 2: Ursachen-Wirkungs-Analyse etc.). Es ist auch möglich, innerhalb eines Folgetermins für einen bewusst klein gehaltenen Themenbereich alle Phasen des Risikomanagementprozesses zu durchlaufen. (z.B. Thema von Folgetermin 1: Unfälle mit Kindern, Thema von Folgetermin 2: Risiken und Chancen im Umgang mit Kostenträgern etc.). Auch, wenn bei dieser Alternative mit Untergruppen gearbeitet werden kann, ist eine Zusammenfassung der Arbeitsgruppenergebnisse in einer Plenumsitzung wichtig, um das Gesamtausmaß und das Zusammenwirken aller

Einzelrisiken und -chancen beurteilen zu können.

Bei allen Prozessschritten ist die Kompetenz der beteiligten Mitarbeiter bewusst als Ressource einzusetzen. Von Mitarbeitern selbst entdeckte Risiken und Chancen (Phase 2) regen an, deren Ursachen und Folgen zu erforschen (Phase 3). Selbst erarbeitete Maßnahmen (Phase 5) sind schneller und leichter „erlernt“. Zudem sind sie oftmals überzeugender.

Beim Management klientenorientierter Risiken und Chancen ist unter Umständen die gezielte Einbeziehung der Klienten sinnvoll.

Die Besprechungsabfolge soll auch bewirken, dass im betrieblichen Alltag – zwischen den Besprechungsterminen – sensibel mit Risiken und Chancen umgegangen wird, diese also bewusst wahrgenommen werden. Es kann hilfreich sein, ein einfaches Formular am Arbeitsplatz vorzuhalten, auf welchem entdeckte Risiken und Chancen vermerkt werden. Die daraus erwachsene Risiken- und Chancensammlung bildet wieder den Input für einen wiederholten Risikomanagementprozess.

---

## Fußnoten

- 1 Vgl. auch die Parallelen zu dem Ansatz von Hansen (Hansen 2005, S. 26 ff.): Hansen unterscheidet in 'Risiken für Nutzer', 'von Nutzern ausgehende Risiken' und 'Risiken für soziale Dienstleistungsorganisationen'.
- 2 Vgl. Patterson 2002, S. 133 ff. (Arbeit mit Kindern und Jugendlichen) , Clark 2001, S. 49 (Freiwilligen-Arbeit) und Internetseite der charity-comission for England and Wales: <http://www.charity-commission.gov.uk/investigations/charriskapp.asp> (detailliert, organisationsorientiert).
- 3 Zur Einbindung des Risikomanagements in ein Qualitätsmanagementsystem vgl. EFQM 2005 sowie Österreichisches Normungsinstitut 2004 [2]. Vgl. auch DIN ISO 2001:2000 und DIN ISO 2004:2000, jeweils Kapitel 8.5.3 und 0.4).
- 4 Unter Umständen müssen auch Naturereignisse in das Risikokalkül miteinbezogen werden (z.B. bei Rettungs- und Katastrophendiensten).
- 5 Vgl. § 38 SGB V (Haushaltshilfe). Das Gesetz verwendet den Begriff 'Haushaltshilfe' anstatt 'Familienpflege'.
- 6 Anspruchsgrundlage könnte § 20 SGB VIII (Betreuung und Versorgung von Kindern in Not-situationen) sein.
- 7 Hierzu können auch klientenbezogene Punktebewertungssysteme gezählt werden, vgl. Little-child 2005, S. 36 f.

## Literatur

Clark, Caroline: Managing Risk, Guidelines for medium-sized voluntary organisations, National Council for Voluntary Organisations, London 2001.

European Foundation for Quality Management (EFQM): The EFQM Framework for Risk Management, Brüssel 2005.

Hansen, Eckhard: Das Risiko und die deutsche soziale Arbeit, in: Sozialmagazin 12.2005, S. 24 ff., Weinheim 2005.

Herman, Melanie L. (u.a.): Managing Risk in Nonprofit Organizations, John Wiley & Sons, Hoboken 2004.

Littlechild, Brian: Gefahren und Nutzen von Risikobewertung und Risikomanagement in der Sozialen Arbeit, in: Sozialmagazin 3.2005, S. 31 ff., Weinheim 2005.

Österreichisches Normungsinstitut [1]: Elemente des Risikomanagement-Systems, ONR 49001, Wien 2004.

Österreichisches Normungsinstitut [2]: Leitfaden für die Einbettung des Risikomanagements in das Managementsystem, ONR 49002-2, Wien 2004.

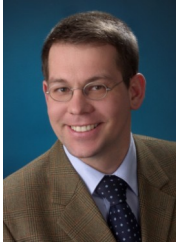
Pampel, Katrin: Anforderungen an ein betriebswirtschaftliches Risikomanagement unter Berücksichtigung nationaler und internationaler Prüfungsstandards, Weimarer Diskussionspapiere Heft 13, Wismar 2005.

Patterson, John C., Oliver, Barbara B.: The Season of Hope, a Risk Management Guide for Youth-serving Nonprofits, Nonprofit Risk Management Center, Washington 2002.

Standards Australia (Australian, New Zealand Standard): Risk management: AS NZS 4360:2004, Sydney 2004.

---

### **Anschrift des Verfassers**



Ulrich Werner  
Dipl. Kfm. / Dipl. Soz. Päd. (BA)  
Singenberg 5  
88279 Amtzell

werner-amtzell@t-online.de

### **Hinweis**

Der Beitrag wurde auch abgedruckt in: Sozialmagazin 6/ 2006, S. 26 –35, Weinheim 2006.

---