

# Risikomanagement

**QM-Splitter:** QM als Führungsaufgabe und -methode – Annäherung und Verständnis (15/Teil 1)

Risikomanagement ist ein zentraler Bestandteil eines Qualitätsmanagements in der Gesundheitsversorgung. Die QM-Richtlinie des G-BA [1] macht die Anwendung des Risikomanagements in Paragraf 4 (Methoden und Instrumente) zu einer verpflichtenden Bedingung und gibt an: „Dabei werden unter Berücksichtigung der Patienten- und Mitarbeiterperspektive alle Risiken in der Versorgung identifiziert und analysiert [...] Eine individuelle Risikostrategie umfasst das systematische Erkennen, Bewerten, Bewältigen und Überwachen von Risiken sowie die Analyse von kritischen und unerwünschten Ereignissen, aufgetretenen Schäden und die Ableitung und Umsetzung von Präventionsmaßnahmen. Ein relevanter Teil der Risikostrategie ist eine strukturierte Risikokommunikation.“

Umfassende Angaben wie „das systematische Erkennen, Bewerten, Bewältigen und Überwachen von Risiken und die strukturierte Risikokommunikation“ bilden eine individuelle Risikostrategie und können als unverzichtbare Mindeststandards des Risikomanagements angesehen und ihre Wechselbeziehungen in einem Risikomanagementprozess dargestellt werden (Abb. 1).

**Risikobewusstsein**  
Medizinische Tätigkeiten sind ohne Risikobewusstsein kaum vorstellbar. Sich ständig bewusst zu sein, dass ärztliches Handeln mit Risiken verbunden ist, ist eine A-priori-Kondition und somit klinischen Tätigkeiten immanent. Im ersten Schritt des Risikomanagementprozesses geht es daher um die Vertiefung dieser Thematik und um die Schulung zum systematischen Umgang etwa mit Behandlungsrisiken für einen Patienten.

## Risikobewusstsein

**Risikoidentifikation**  
In Form von Checklisten oder in Brainstorming-Verfahren – etwa in Teambesprechungen – kann Risikowahrnehmung kommuniziert, können mögliche Risiken

identifiziert und gelistet werden. Ein Priorisierungsverfahren (beispielsweise Pareto) hilft, die primär relevanten Risiken zu bestimmen und vordringlich zu bearbeiten.

## Risikoanalyse

Der Risikoidentifikation [2] folgt die Risikoanalyse. In der Risikoanalyse werden die Größe des Risikos methodisch abgeschätzt und bewertet.

**Risikoabschätzung:** Das Methodenangebot ist vielfältig und vielschichtig. Eine einfache, geeignete und gut visualisierbare Methode ist die Anwendung einer Mehrfelder-Matrix. Durch die Anzahl der Felder kann der gewünschte Grad an Differenziertheit festgelegt werden. Auf der Vertikalachse können die Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos und auf der Horizontalachse das mögliche Schadensausmaß skaliert werden. Für die Eintrittswahrscheinlichkeit und das mögliche Schadensausmaß wird je eine Skalierungsstufe gewählt, womit ein bestimmtes Feld dieser Risikomatrix fixiert wird. Durch Ausfüllen dieser Risikomatrix für jedes identifizierte Risiko entsteht nun analytisch eine Risikoabschätzung etwa durch jeden Mitarbeiter, der in diesem möglichen Risikobereich tätig ist (Abb. 2).

**Risikobewertung:** Jeder Skalierungsstufe kann ein semantischer Begriff und Bewertungszahl zugeordnet werden, zum Beispiel für die Eintrittswahrscheinlichkeit von „sehr unwahrscheinlich“ bis „sehr wahrscheinlich“ (oder „niedrig“ bis „hoch“) und zum Beispiel für die Auswirkung (Schadensausmaß) „unerheblich“ bis „katastro-



**Dr. Dr. Reinhard Hoischen,** MPH, MSc, Lippstadt, Arzt für Mund-, Kiefer- und Gesichtschirurgie, Zahnarzt, Ärztliches Qualitätsmanagement

phal“ (oder „niedrig“ bis „hoch“). Die Matrix kann neben der numerischen Darstellung (Risikomaßzahl) zusätzlich farblich visuali-

Anzeige

siert werden, sodass numerische und farbliche Zuordnungen korrespondieren (Abb. 3).

Die Risikomatrix kann von jedem Teammitglied, das an dem jeweiligen Prozess beteiligt ist, angewandt werden. Alle Einzelabschätzungen können gewichtet und zu einer Gesamtbewertung zusammengeführt werden, die die Grundlage der Erstellung eines Maßnahmenkatalogs zur Behandlung und Steuerung (Wirksamkeitsprüfung) des jeweils identifizierten Risikos bildet.

## Risikobehandlung und -steuerung

Voraussetzung für die Risikosteuerung ist eine Risikokommunikati-

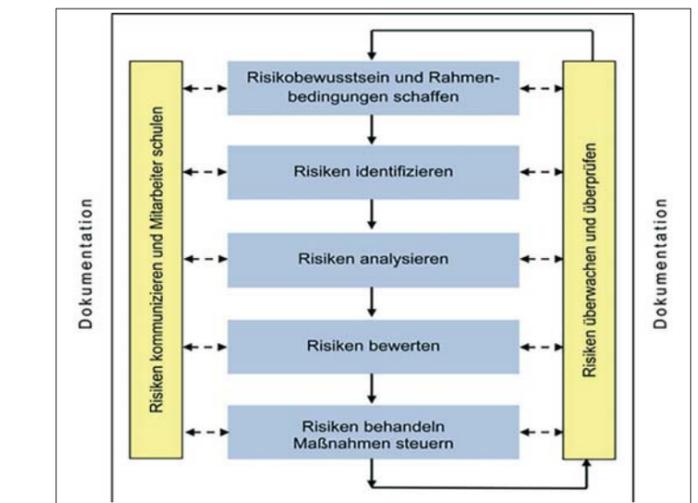


Abb. 1: Risikomanagementprozess Quelle: Austrian Standards, Serie ONR 49000

on, in der allen beteiligten Ebenen einer Organisation die Risikobewertung bewusst gemacht wird. Ein Maßnahmenkatalog wird kommuniziert und wenn nötig geschult, um eine standardisierte Risikobehandlung zu gewährleisten. Der Maßnahmenkatalog hat zum Ziel, die Risikoquelle möglichst zu minimieren und durch Ursachenanalyse Risiken zukünftig zu vermeiden.

Zur Steuerung des Risikos sollte in festgelegten Abständen eine Überprüfung der Wirksamkeit dieses Maßnahmenkatalogs erfolgen, um den Grad der Risikobeherrschung feststellen zu können oder weitere Maßnahmen ergreifen zu können. Der Risikomanagementprozess folgt somit – angelehnt an den Qualitätskreislauf – durch Überwachung und Überprüfung einem „Risikokreislauf“.

## Anwendung von Methoden

Die Anwendung von Methoden im Ablauf des Risikomanagementprozesses sollte den spezifischen Gegebenheiten der Organisation entsprechen. Wenn auch für jeden Schritt des Risikomanagementprozesses speziell geeignete Methoden angeboten werden, so besteht keine gesetzliche Verpflichtung zur Anwendung einer Methode für einzelne Prozessschritte. Hier wurde eine Methode aus dem Arbeitsschutz aufgezeigt, die relativ einfach anwendbar ist und ausreichende Ergebnisse zur Etablie-

rung eines nachweislichen Risikomanagements mit Erfüllung von Mindestanforderungen liefern kann. Die Anwendung differenzierterer Methoden steht jedem Anwender bei Bedarf offen.

**Fazit:** Risikoorientiertes Bewusstsein im Rahmen eines Risikomanagements und seiner konkreten Anwendung in einem Risikomanagementprozess ist ein integraler, bedingender Bestandteil eines Qualitätsmanagements. Die Dimensionen eines Risikomanagements und damit seine Anwendungsrelevanz können systematisch methodisch bestimmt werden und Anwendungsunsicherheiten vorbeugen. Das Risikomanagement folgt wie das Qualitätsmanagement dem Anwendungsprinzip des Qualitätskreislaufs (PDCA-Zyklus).

**Resümee:** Risikomanagement dient in allen Organisationen der Fehlervermeidung und Prävention. Unabhängig von einer grundsätzlichen Sinnhaftigkeit der Anwendung eines Risikomanagements besteht laut der QM-Richtlinie des G-BA hierzu eine Verpflichtung in der Vertragsmedizin. Die Überwachung des Anforderungsumfangs (alle Risiken) und der Anforderungstiefe (Mindeststandards) bleibt abzuwarten. Ein professionelles Qualitätsmanagement ist ohne Risikomanagement nicht denkbar. Im Rahmen des QM-Grundsatzes der Prozessorientierung kann das Risikomanagement durch geeignete Methodik in das Qualitätsmanagement und seine Dokumentation schlank und nachweislich integriert werden.

(Fortsetzung folgt)

**i** Ein Literaturverzeichnis kann unter [leserservice@dzw.de](mailto:leserservice@dzw.de) angefordert werden.

Risikomatrix						
Eintrittswahrscheinlichkeit	häufig	5	6	7	8	9
	möglich	4	5	6	7	8
	selten	3	4	5	6	7
	sehr selten	2	3	4	5	6
	unwahrscheinlich	1	2	3	4	5
Beispiel einer 5-Felder Risikomatrix		unbedeutend	gering	spürbar	kritisch	katastrophal
		Auswirkung (mögliches Schadensausmaß)				

Abb. 2: Beispiel einer Fünf-Felder-Risikomatrix

Maßzahl:	1-3	4-6	7-9
Bewertung:	geringes Risiko (Restrisiko)	mittleres Risiko (Restrisiko überschritten, Grenzkrisiko erreicht)	hohes Risiko (Grenzkrisiko überschritten)
Maßnahme:	keine Risikoreduzierung erforderlich	Risikoreduzierung erforderlich	Risikoreduzierung dringend erforderlich

Abb. 3: Beispiel von Bewertungskategorien