https://www.fh-ooe.at/spn

Risiken managen – Krisenfestigkeit stärken: Instrumente und empirische Befunde



FH-Prof. Dr. Thomas Prinz

Professor für Finanzmanagement und Wirkungscontrolling, FH OÖ

FH-Prof.in Dr.in Renate Kränzl-Nagl

Professorin für Soziologie und empirische Sozialforschung, FH OÖ



Bring dich

weiter

Risiken managen - Krisenfestigkeit stärken: Instrumente und empirische Befunde

FH-Prof. Dr. Thomas Prinz & FH-Prof.in Dr.in Renate Kränzl-Nagl
Fachhochschule Oberösterreich, Campus Linz
Public Management Impulse | 25.11.2025

AGENDA

- 1. Risiken und Krisen: Was ist heute anders?
- 2. Risiken managen: Instrumente und Methoden im Überblick
- 3. Krisenfestigkeit und Risikomanagement: Ein Blick in die Praxis
- 4. Empfehlungen für ein zeitgemäßes Risikomanagement
- 5. Ausblick

Gehen Sie mit uns auf eine riskante Reise!



„Die Ablehnung eines Risikos ist für Unternehmen das größte Risiko“

Reinhard Mohn

Risiken und Krisen

Was ist heute anders?

Eine soziologische Skizze



Risiken und Krisen



Was ist heute anders?

- **sind vielfältiger, beschleunigter geworden**
- **sind stärker miteinander verwoben** (Risikokumulation)
- **treten meist nicht vereinzelt auf, sondern kumuliert**
- **Folgen** werden als **tiefgreifend** erlebt, **Angst** wird das **vorherrschende Gefühl** (Generation Angst, Ökonomie der Angst etc.)
- **sind zunehmend globaler und keine lokalen Einzelereignisse mehr** (Klimawandel, ökonomische Krisen, gesundheitliche Gefährdungen wie Pandemien usw.)

Globale Risiken

Die größten globalen Risiken 2025
in Einschätzung von Expert*innen



Quelle: World Economic Forum, Global Risk Report 2025

Was kommt?

Einschätzung von Expert*innen der größten Risiken in …

- **den nächsten 2 Jahren**
- **den nächsten 10 Jahren**

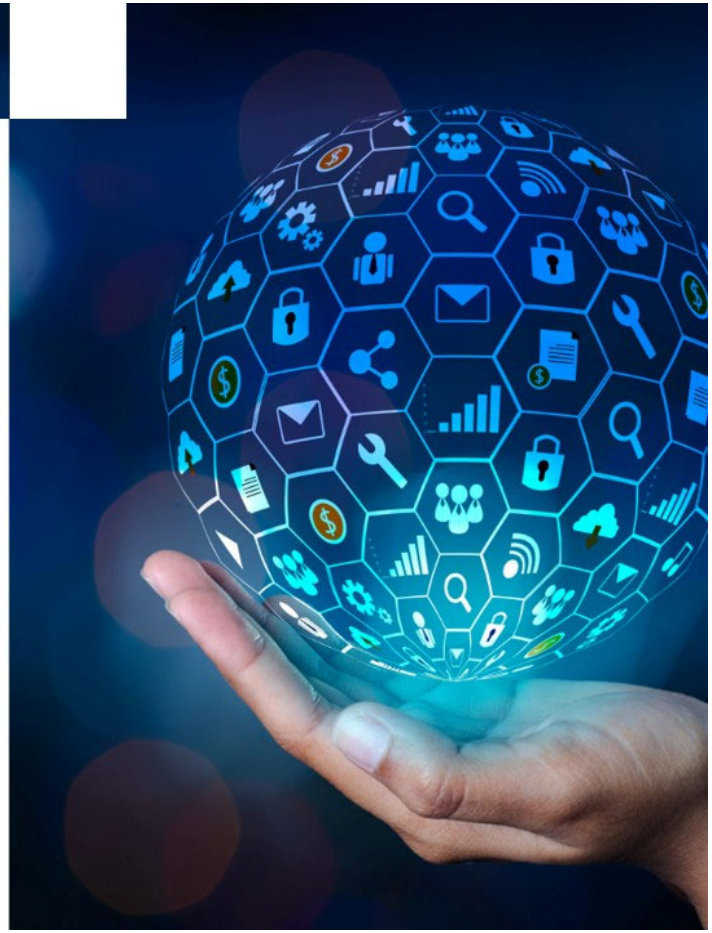


Quelle: World Economic Forum, Global Risk Report 2025

Risiken und Krisen

Was können wir tun?

Ein zeitgemäßes, nachhaltiges und effizientes Risikomanagement ist wichtiger denn je!



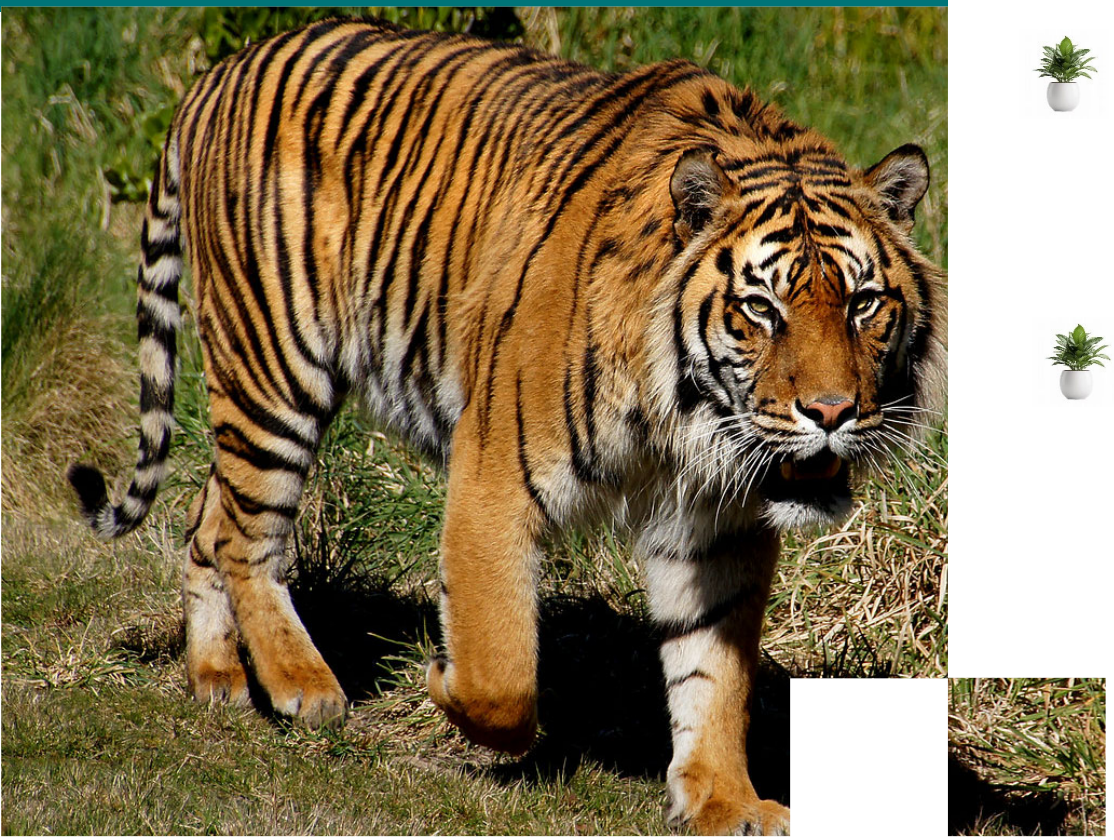
Risiken managen

Instrumente und Methoden

Ein Überblick



Begriffliches zu Beginn



Risiko

… ist eine Auswirkung von Unsicherheit in Bezug auf Ziele, Tätigkeiten und Anforderungen. Bewertet mit **Wahrscheinlichkeit** und **Auswirkung**. Positive Auswirkungen (Chance) oder negative Auswirkungen (Bedrohung oder Gefährdung). Folge von Ereignissen oder von Entwicklungen.

Arten von Risiken

Finanziell, Markt, Strategisch und operativ, Organisational, Personal, Politische, Rechtliche, Sicherheit, Qualität, Technik, Reputation, Compliance, Natur, Umwelt, Datenschutz, Cybersicherheit, Unternehmenskultur, Reputation usw.

Krise

Eine Situation, die **organisationsweit außerordentliche Maßnahmen** erfordert, weil bestehende Organisationsstruktur und Prozesse zu ihrer Bewältigung nicht ausreichen. Die Krise (i.e.S.) kann durch einen Notfall ausgelöst werden. Für das Krisenmanagement braucht es einen Krisenstab. Die Krise (i.w.S.) kann eine problematische Entwicklung oder Entscheidungssituation bedeuten.

FH OBERÖSTERREICH UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES UPPER AUSTRIA

Austrian Standards 2023; ISO 31000; EN ISO 22361; Prinz & Kränzl-Nagl 2024

Risiken managen

Instrumente und Methoden – eine Auswahl

Klassische Analyseinstrumente: SWOT, PESTEL, Szenario, Monte Carlo Simulation etc.

Risk Map →

Stakeholderanalyse

Kreativitätstechniken zur Identifizierung von Risiken und Chancen

Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse (FMEA)

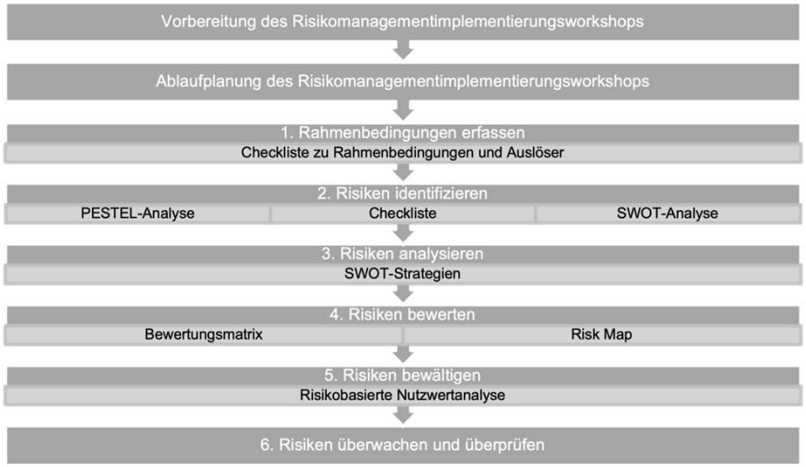
Netzwerk- und Reputationsschutzanalyse

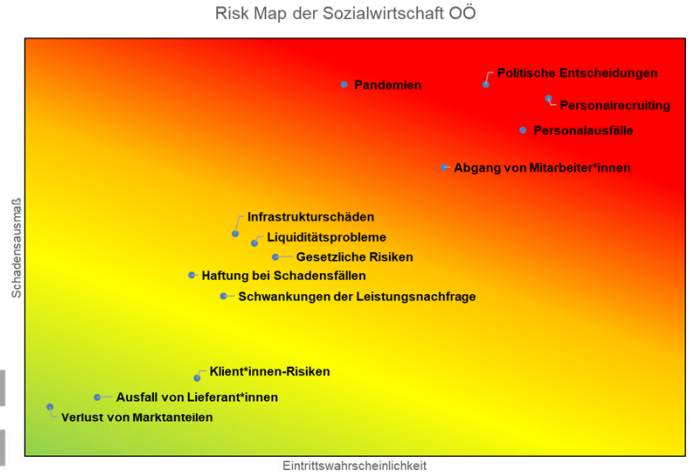
Risikobasierte Nutzwertanalyse

Risiko-Workshop →

Bow-Tie-Analyse

…





Risiken managen

Checklisten und Analysen

Vorbereitung des Risikobewältigungsworkshops

- An der Entwicklung des Risikomanagementsystems sollten alle Leitungskräfte beteiligt werden.
- Die Vorbereitung und weitere Begleitung des Umsetzungsprozesses sollte einer Gruppe von höchstens drei bis fünf Personen aus den einschlägigen Arbeitsbereichen der Organisation übertragen werden.

Aufbau eines ausreichenden Basiswissens zum Chancen- und Risikomanagement
Maßnahmen:

Zusammenstellung aller an der Entwicklung des Risikomanagements zu beteiligenden Personen und aller vorhandenen Informationen zur Organisation des Unternehmens (Satzung, Organigramme, Geschäftsordnungen, Dienstanweisungen, Vertretungsregelungen etc.)
Maßnahmen:

Auswahl des unternehmensinternen oder externen Moderators
Maßnahmen:

Abstimmung von Zeit und Ort: Terminierung von … bis …, in …
Maßnahmen:

Aufstellung der vorläufigen Tagesordnung und Veranlassung der Einladung durch die Geschäftsführung
Maßnahmen:

Bearbeiter*in _____ Datum _____

Seite 1 Rahmenbedingungen und Auslöser

Rahmenbedingungen und Auslöser (Aktivierung der Teilnehmer*innen)

Fragestellung / Antwort		Ja	Naja	Nein
1	Wurden in den letzten 3 Jahren durch Wirtschaftsprüfer im Rahmen der Abschlussprüfung Aspekte bemängelt? (Steuer- und Abgaberecht)			
2	Wurden in den letzten 3 Jahren durch die Arbeitsinspektion oder Feuerpolizei oder andere Behörden im erhöhtem Ausmaß Mängel festgestellt? (ASchG, ChG, ...)			
3	Sind wir technologisch auf dem aktuellen Stand, den wir uns leisten könnten? (Digitalisierung, unterstützte Kommunikation, ...)			
4	Haben Elementarschäden vermehrt zugenommen? Werden Extremwetterereignisse / Klimawandel zur Belastung für unsere Arbeit?			
5	Wir kennen die Unternehmensziele und die Abteilungen sind entsprechend darauf ausgerichtet.			
6	Wir führen Kooperationen oder Gespräche mit anderen NPOs im gleichen Tätigkeitsfeld durch und gleichen uns dabei durch Best Practice u. a. ab?			
7	Wurden in den letzten drei Jahren neue Angebote/Dienstleistungen entwickelt und abgesetzt oder eine neue Zielgruppe erschlossen?			
8	Verfügt unsere Organisation über innovative Angebote, Qualitätsmerkmale oder Verfahren, die uns von anderen Organisationen unterscheidet?			
9	Wir verfügen über ein innerbetriebliches Vorschlagswesen, abteilungsübergreifende Teams, Maßnahmen zur Organisationsentwicklung oder externe Beratung und andere Maßnahmen und sind offen für Impulse zur Veränderung?			
10	Finanzielle Ressourcen werden von uns im gewünschten Bereich entsprechend generiert und wir haben entsprechend wenige Finanzierungsschwierigkeiten?			
12	Wir machen uns Gedanken darüber, wie wir unsere Kund*innen bestmöglich behandeln und servicieren können?			
13	Strategien, Prozesse und Stellenbeschreibungen sind entsprechend verschriftlich und verfügbar?			
14	Wir führen entsprechende Planungen zur Risikovermeidung in den einzelnen Abteilungen durch und die wichtigsten Ergebnisse werden an die Unternehmensführung weitergeleitet und werden beachtet?			

Sollten ein oder mehrere Naja oder Nein angegeben worden sein, sollten gute Gründe in der Organisation vorliegen.

Ablaufplanung des Risikobewältigungswo

Der Ablauf muss ausreichend straff gesteuert und der W
werden. Allerdings geht die Erarbeitung substanzieller In
an der Tagesordnung vor.

Ablaufplanung	Stand der Bearbeitung		
Eröffnung durch die Geschäftsführung/Risikobeauftragte			
Erläuterung des geplanten Ablaufs			
Einführung in das Risikomanagement			
Brainstorming zu den Stärken & Schwächen des Unternehmens und Chancen & Risiken des Umfeldes (oder Trennung in Erfolgsfaktoren und Schlüsselrisiken bzw. Risikotreibern)			
Erarbeitung der Gewichtungsreihenfolge			
Ermittlung von Alarm- und Zielwerten und -ereignissen, z. B. Zusammenschluss bestimmter Konkurrenten, Verhalten von Sozialleistungsträgern, Überschreiten bestimmter Kostengrößen, Reaktion von „Kunden" oder der Öffentlichkeit			
Entwicklung der notwendigen organisatorischen Änderungen			
Zusammenführung tauglicher Hilfsmittel, z. B. Funktionsbeschreibungen, Akten- und Belegwesen, Organigramme, Geschäftsordnungen, Dienstanweisungen, Vertretungsregelungen, Qualitätshandbuch (im Intranet), mit den erarbeiteten Erkenntnissen			
Zuordnung der Aufgaben zu verantwortlichen Personen, Einbindung in Berichts- und Besprechungswesen, Benennung der Prozessverantwortlichen			
(Realistische) Umsetzungstermine für die Bearbeitung der zugeordneten Aufgaben			
Festlegung des Zeitkorridors für den Termin des nächsten Workshops			
Abschlussstatements der Teilnehmer*innen			

Bearbeiter*in Datum

P E S T E L-Analyse

	Einflussfaktoren/Thema	Risiken und Chancen
Politisch		
Ökonomisch		
Soziokulturell		
Technologisch		
Ökologisch		
Rechtlich		

S W O T-Analyse

STÄRKEN	CHANCEN
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
SCHWÄCHEN	**RISIKEN**
•	•
	•
	•
	•
	•

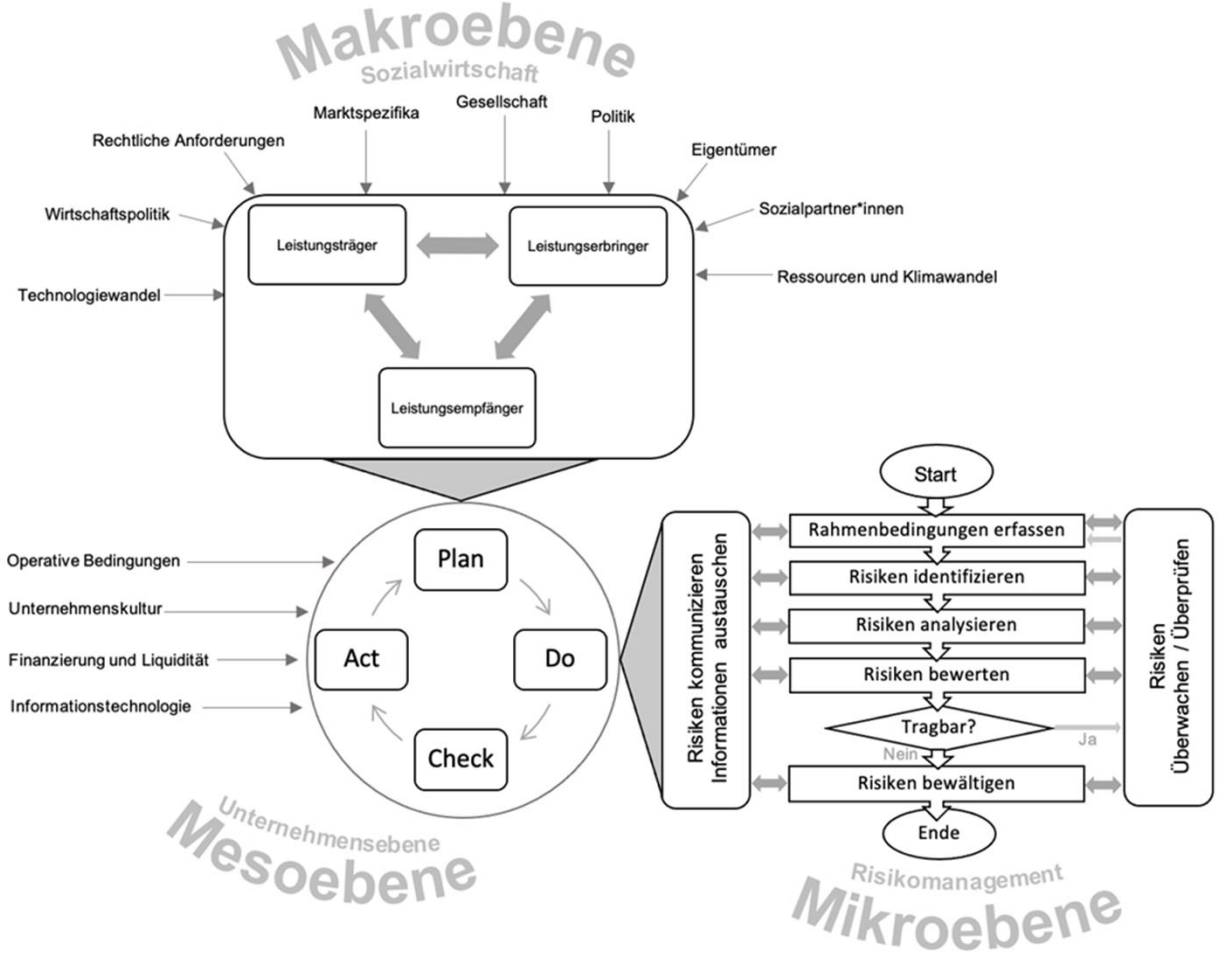
Bewertungsmatrix

Einflussfaktoren/Thema (Identifizierte Risiken aus PESTEL/SWOT/CHECKLISTE)	Eintrittswahrscheinlichkeit				Schadenspotential			
	Sehr hoch	Eher hoch	Eher gering	Sehr gering	Sehr hoch	Eher hoch	Eher gering	Sehr gering

Risiken managen

Risikomanagementsystem im Sozial- und Public-Sektor

- Stakeholder-Analyse
- Mehrebenen-Betrachtung und Integration des sozialwirtschaftlichen Leistungsdreieckes
- Integration in den Steuerungskreislauf



Krisenfestigkeit und Risikomanagement

Ein Blick in die Praxis

Empirische Befunde



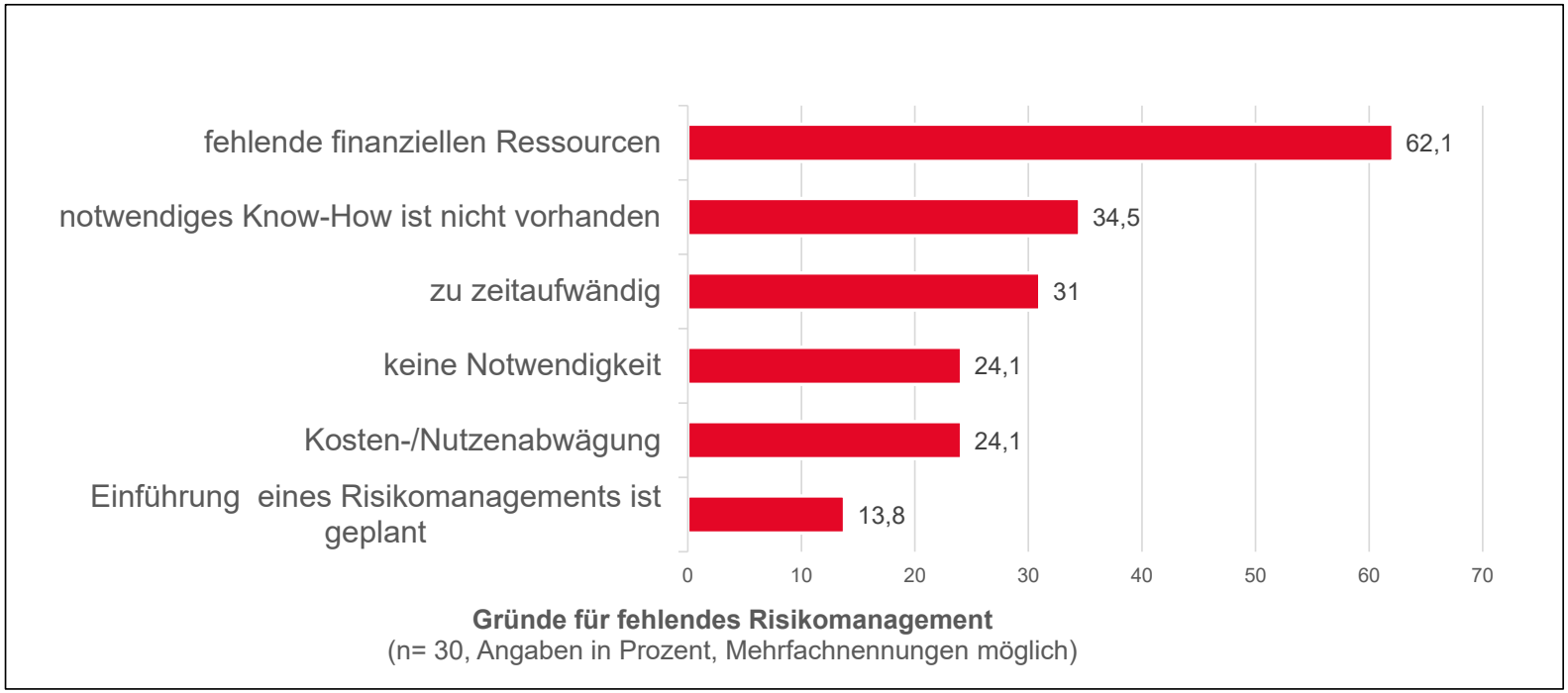
Risikomanagement in der Praxis:

Angekommen?

Umfrage bei sozialen Organisationen in OÖ. (2021):

6 von 10 Organisationen betreiben Risikomanagement

Gründe für fehlendes Risikomanagement →



Gründe für fehlendes Risikomanagement
(n= 30, Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich)

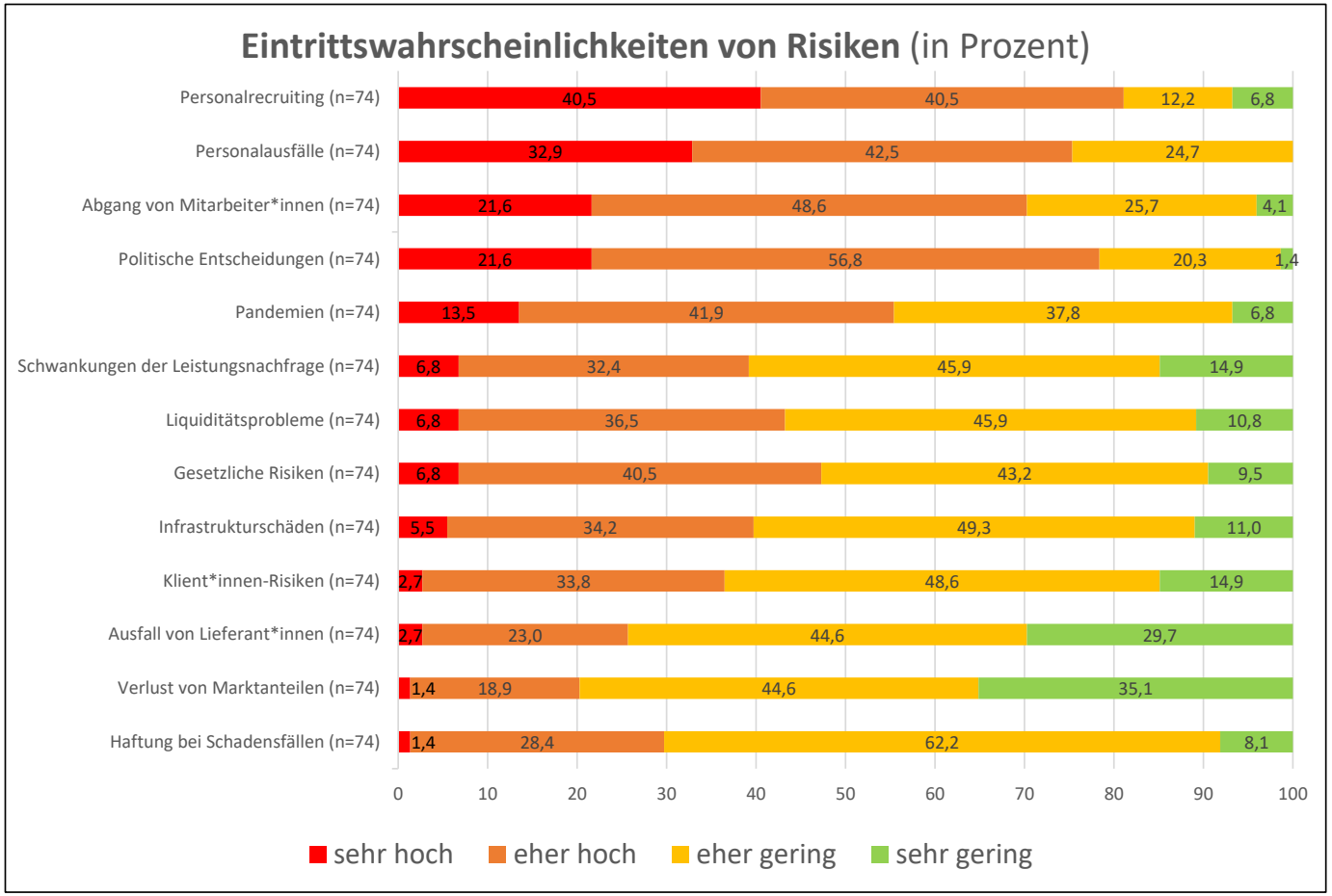
Eintrittswahrscheinlichkeit von Risiken

Umfrage 2021

1. **Personalrecruiting**
2. **Personalausfälle**
3. **Abgang von Personal**

Risiken rund um Personal liegen an 1.Stelle!

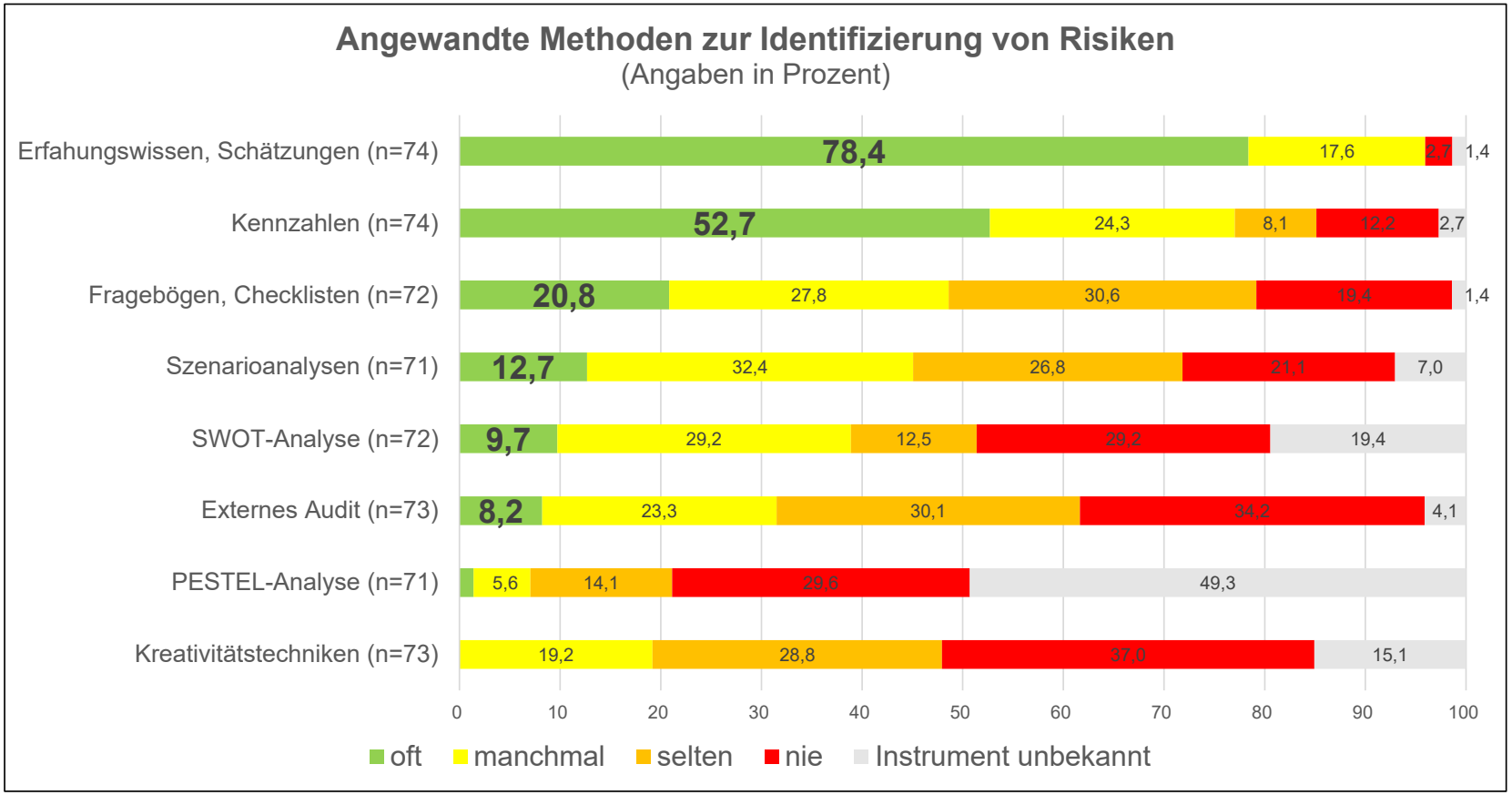
"... wie sag ich, dominantes Risiko, nämlich der Personalmangel […] der personelle Ressourcenmangel. Wir wissen, dass wir, auf Jahrzehnte, in eine problematische Situation hinein wandern, was die Personalsituation angeht."
(Zitat Führungskraft, Int. 8, 2021)



Methoden zur Identifizierung von Risiken

Blick in die Praxis sozialer Organisationen (Umfrage 2021)

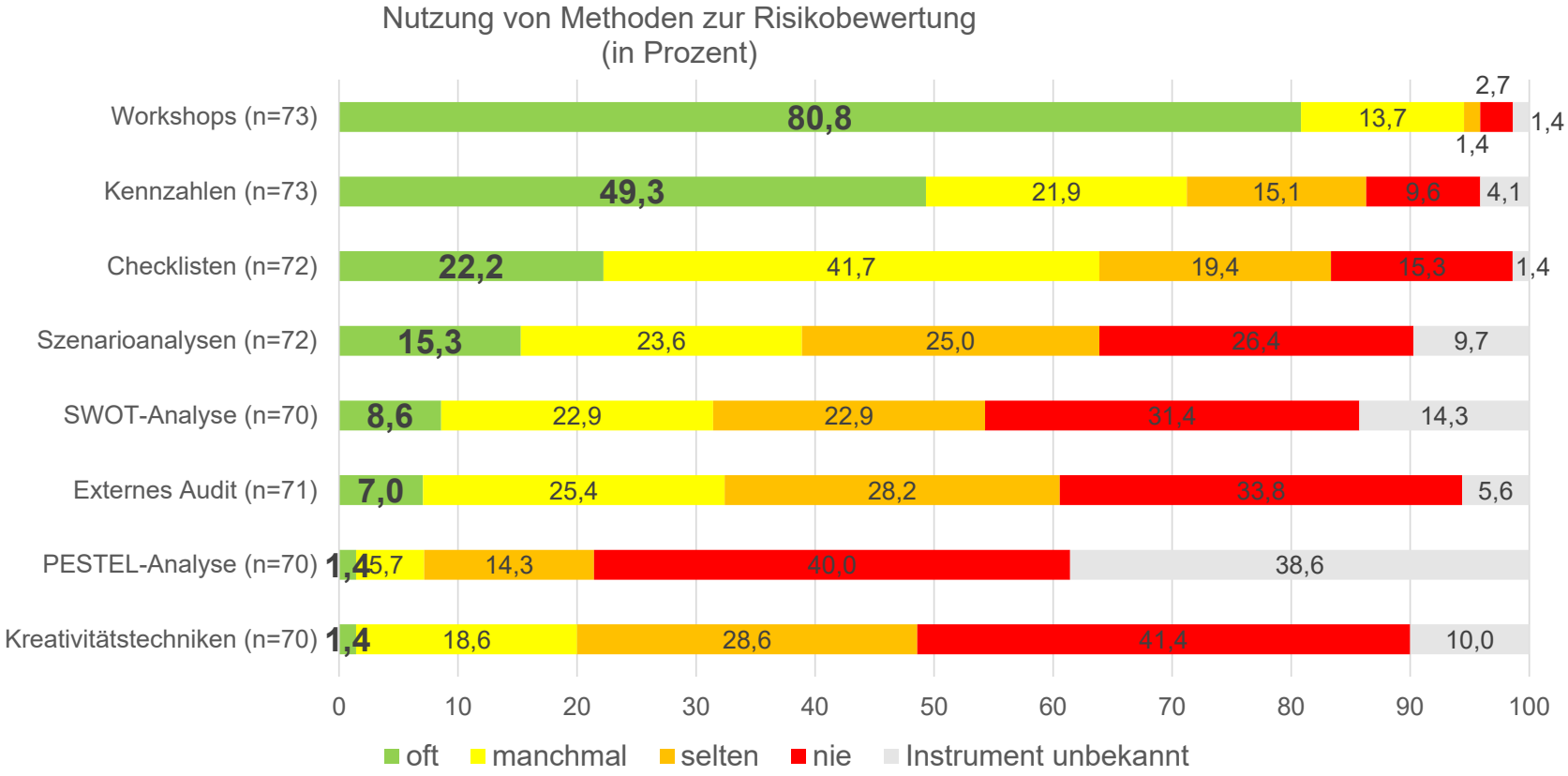
1. **Erfahrung, Schätzung**
2. **Kennzahlen**
3. **Fragebögen, Checklisten**



Methoden zur Bewertung von Risiken

Blick in die Praxis sozialer Organisationen (2021)

1. **Workshops**
2. **Kennzahlen**
3. **Checklisten**

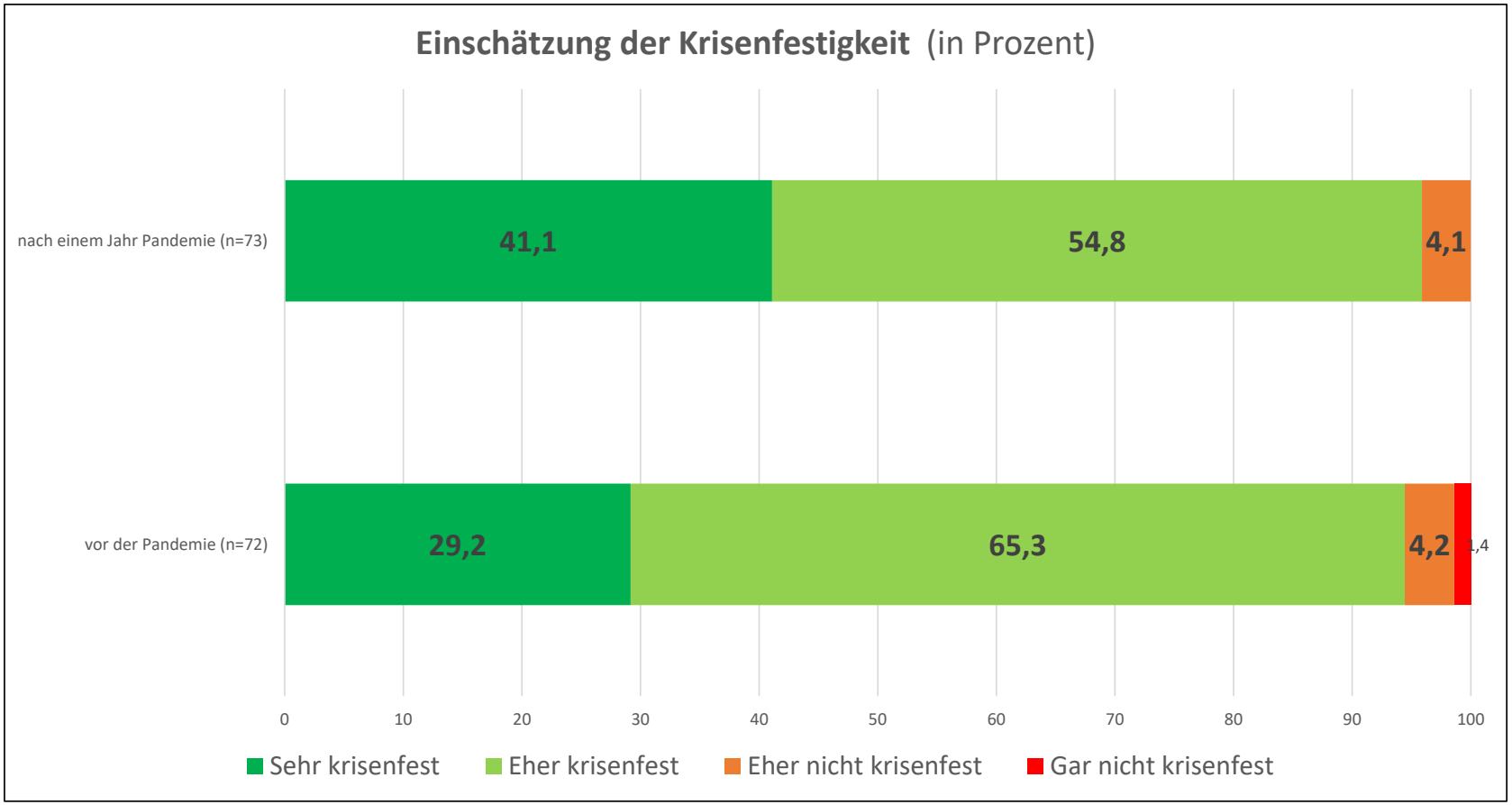


Krise als Chance?!

Einschätzung der Krisenfestigkeit vor & nach der Corona-Pandemie (Umfrage 2021)

nach Corona →

vor Corona →



Krise als Chance – Resilienz stärken

Zitat einer Führungskraft (Befragung 2021)

„So eine Krise ist wie ein Brennglas, sie arbeitet bestimmte Dinge ganz scharf heraus. Wenn man das dann auch als Geschenk nehmen kann, dass man es scharf sieht und man weiterarbeiten kann, und die Merkfähigkeit, das sind sicher auch Chancen, und auch die Digitalisierung“ (Int. 3).

Empirische Befunde: Schlussfolgerungen

- **Viele Risiken** werden als auch solche **wahrgenommen** (v.a. Personalsituation)
- Risikomanagement (RM) ist **in der Praxis angekommen**, Notwendigkeit wird erkannt
- dennoch wird RM **nur teilweise betrieben, zumeist kein eigenes RM-System**
- Potenzial an **Methoden und Instrumente** des RM wird **zu wenig genutzt**
- Wenn Risikomanagement, dann v.a. als **Aufgabe der Geschäftsführung**, Risikobeauftragte eher selten, eher noch Controlling & Qualitätsmanagement
- Eindeutig: Die **Bewältigung von Krisen stärkt Resilienz und Krisenfestigkeit**

Risiken managen – Resilienz stärken

Empfehlungen

für ein zeitgemäßes Risikomanagement



Empfehlungen

- Für Umgang mit Risiken und Krisen **innovative Risikomanagementstrategien** entwickeln und in der Unternehmensstrategie verankern
- Risikomanagement als **Teil der Unternehmenskultur** begreifen – dadurch Stärkung der Anpassungs-, Widerstands- und Erneuerungsfähigkeit (= Resilienz)
- Risikomanagement-Prozess einführen und in den **Managementkreislauf** integrieren
- **Risikomanagement-Verantwortliche** (prozessorientiert) benennen
- **Interdisziplinäre** Teams etablieren, **Stakeholder** einbinden
- **Potenzial** an bestehenden **Instrumenten** des Risikomanagements **nutzen**



Empfehlungen

- **Neue Instrumente und Ansätze** ausprobieren (z.B. Kreativitätstechniken)
  → No risk – no fun!
- **Risikoüberwachung** in das Berichtswesen aufnehmen
- Risiken in die Zielvereinbarungsgespräche aufnehmen und damit in das **Steuerungssystem** der Organisation integrieren
- **Wirkungsmessung** in Risikomanagementsysteme integrieren
- **Neue Technologien** für Datenanalysen im Zuge des Risikomanagements nutzen, z.B. Big Data Analysis, Künstliche Intelligenz



Empfehlungen

- Risikomanagement-Leitfaden erstellen
- Risikomanagement-Handbuch einführen
- Risikokultur etablieren →

Führung & Strategie

- Klare Kommunikation der Ziele und Werte im RM
- Verknüpfung von Unternehmensstrategie und Risiko-/ chancenmanagement (sh. Risikostrategie)
- klare Definition der Prozesse und Verantwortlichkeiten
- Vorbildfunktion des Top-Managements
- Risiko Management als „Steuerungsinstrument" verstehen und nicht als reine „gesetzliche Pflichterfüllung" (Compliance getrieben)

Kommunikation

- Darstellung von Risiko-/ Chancenmanagement als Werttreiber
- RM-Kommunikation: Internet, Awareness-Kampagnen, Mitarbeiterzeitschrift, Hausmesse
- Gelebte Fehlerkultur: „auch unangenehme Wahrheiten dürfen kommuniziert werden!"
- Akzeptanz von Unsicherheit in RM (nicht alle Szenarien werden auch eintreten; keine 100% Sicherheit als Ziel möglich)
- Informationsaustausch über alle Abteilungen und Hierarchieebenen hinweg



Motivation

- Eindeutige Verantwortlichkeiten und keine Delegation von Verantwortung
- Schulungen (Hard-und Softskills)
- Aufnahme von risikorelevanter Aspekte in Zielvereinbarungen (siehe Stellenbeschreibung)
- Kontrolle der Prozesse
- Einbeziehung aller Mitarbeiter (siehe interdisziplinäre Teams / Risiko-Komitee)
- Unterstützung durch geeignete Tools
- Integrativer Ansatz (keine „Silos")

Handlungsempfehlungen



Ausblick

Risiken managen – Resilienz stärken

Ein Blick in die Zukunft



Blick in die Zukunft

- Risiken werden noch **vielfältiger, tiefgreifender, beschleunigter** sowie **stärker miteinander verwoben** (Risikokumulation)
- Zunehmende Komplexität der sozialen und wirtschaftlichen Umwelt als Herausforderung – **Komplexitätsgrad** wird sich weiter erhöhen (Globalisierung, technologische Innovationen, soziale Veränderungen etc.)
- Organisationen sind in Zukunft mehr denn je herausgefordert, **mit multiplen, gleichzeitig auftretenden Krisen** (Personalmangel, Cyberangriff, Energiekrise, …) effizient umzugehen
- In Zukunft auch stärkere **Anknüpfung an andere Management-Ansätze sinnvoll**, z.B. Wirkungsforschung → wirksames Risikomanagement

Blick in die Zukunft

- Integration der **Künstlichen Intelligenz in das Risikomanagementsysteme**
- **Ambivalenz der technologischen Entwicklung**:
  Digitalisierung führt zu **Effizienzsteigerung**, gleichzeitig können **neue Barrieren** für Bevölkerungsgruppen entstehen, die keinen Zugang zu Technologien haben („digitale Spaltung“)
- **Reputationsbezogene Risiken** werden zunehmen (erhöhte öffentliche Aufmerksamkeit durch social media) – Ethik und Reputation als neue Währungen (Reputationsrisiko-Monitoring, Ethik-Boards)
- Heute am Risikomanagement zu sparen, erzeugt morgen höhere Kosten → ein **nachhaltiges Risikomanagement** zur Stärkung von Resilienz **zahlt sich aus**!

Wir freuen uns auf Ihre Fragen!



Prinz, Thomas & Kränzl-Nagl, Renate (2024): Krisenfestigkeit sozialer Unternehmen. Befunde und Empfehlungen für ein nachhaltiges Risikomanagement. Regensburg



Krisenfestigkeit sozialwirtschaftlicher Unternehmen
Befunde und Empfehlungen
für ein nachhaltiges Risikomanagement



FH-Prof.in Mag. Dr. in Renate Kränzl-Nagl
Fachhochschule OÖ, Campus Linz
Professur für Soziologie und empirische Sozialforschung
Tel:+43 (0) 50804 52470
E-Mail: Renate.Kraenzl-Nagl@fh-linz.at



FH-Prof. Mag. Dr. Thomas Prinz
Fachhochschule OÖ, Campus Linz
Professur für Wirkungscontrolling und Finanzen
Tel:+43 (0) 50804 52530
E-Mail: Thomas.Prinz@fh-linz.at

Literatur

Brauweiler, Hans-Christian (2019): *Risikomanagement in Unternehmen. Ein grundlegender Überblick für die Management-Praxis*, 2. Auflage, Wiesbaden.

Brühwiler, Bruno (2016): *Risikomanagement als Führungsaufgabe. Umsetzung bei strategischen Entscheidungen und operationellen Prozessen*, 4. Auflage, Bern.

Ebert, Christoph (2013): *Risikomanagement kompakt, Risiken und Unsicherheiten bewerten und beherrschen*, 2. Auflage. Heidelberg.

Elsner, Mark/ Atkinson, Grace/ Zahidi, Saadia (2025), Global Risks Report. 20th edition, World Economic Forum, Geneva, Switzerland.

Gleißner, Werner (2022): Grundlagen des Risikomanagements. 4. Auflage. München.

Kunze, Jennifer (2021) *Risikokultur etablieren*. In: Controlling & Management Review 2, Wiesbaden.

Kränzl-Nagl, Renate und Prinz, Thomas (2023): Krisen und Risiken sozialwirtschaftlicher Unternehmen – ein Blick in die Praxis**.** In: SWS-Rundschau, Heft 4/2023, Wien, S. 308-328.

Moos, Gabriele/Pruisken, Thomas/Schneider, Helen (2023): Risikomanagement: Kennzeichen, Anforderungen und praktische Relevanz. In: Reinhardt Elke Maria/Grunwald Klaus (Hrsg.), Seniorenwirtschaft, Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement, Wiesbaden

Lanzer, Florian / Sauberschwarz, Lucas / Weiß, Lysander (2020) *Erfolgreich durch die Krise: Strategieentwicklung in Zeiten von Finanzkrise bis Corona*. Wiesbaden.

ÖNORM D4900 (2021): *Risikomanagement*. www.austrian.standards.at

Prinz, Thomas/ Kränzl-Nagl, Renate (2024): Krisenfestigkeit sozialer Unternehmen. Befunde und Empfehlungen für ein nachhaltiges Risikomanagement. Walhalla und Praetoria Verlag, Regensburg.

Romeike, Frank (2018): *Risikomanagement*. Wiesbaden.

Zanger, Cornelia (2022): *Events und Wege aus der Krise: "The New Normal" aus Sicht von Wissenschaft und Praxis.* Wiesbaden.