

---

# Krisenmanagement für Gesundheitseinrichtungen

---

Andreas Frodl

# Krisenmanagement für Gesundheitseinrichtungen

Vorbeugung und Stabilität im Umgang mit  
Risiken und Krisen



**Springer** Gabler

Andreas Frodl  
Erding, Deutschland

ISBN 978-3-658-36373-4      ISBN 978-3-658-36374-1 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-36374-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2022

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Margit Schlomski

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Vorwort

Nach der Krise ist vor der Krise! Egal ob Pandemie, ärztliche Kunstfehler, Hackerangriffe, Naturkatastrophen, Fachpersonalmangel oder wirtschaftliche Probleme: Gesundheitseinrichtungen sind im Grunde genommen permanent Risiken ausgesetzt, die sie in große Schwierigkeiten stürzen oder gar in Existenznöte bringen können. Die Eintrittswahrscheinlichkeiten von Schadensereignissen mögen noch so gering sein, völlig auszuschließen sind diese nie. Die Erfahrung lehrt leider, dass auch unrealistisch erscheinende Bedrohungsszenarien Wirklichkeit werden können und nie für möglich gehaltene Krisensituationen tatsächlich eintreten. Daher ist es wichtig, während einer Ausnahmesituation für Stabilität zu sorgen, um die Folgen weitgehend abzumildern. Dazu gehören nicht nur geprüfte Feuerlöscher und gekennzeichnete Fluchtwege, sondern etwa auch die Sicherstellung einer ausreichenden Liquidität und eine vertrauensfördernde Krisenkommunikation.

Das Stabilitätsmanagement ist jedoch darüber hinaus eine Daueraufgabe und beginnt bereits früher, sozusagen im Vorfeld einer Krise, um deren Folgen möglichst abzuwenden oder es gar nicht erst soweit kommen zu lassen. Es geht somit über das eigentliche Krisenmanagement hinaus und trägt mit seinen Vorkehrungen dazu bei, im Falle des Eintritts einer Krisensituation möglichst gut vorbereitet zu sein, diese gut zu bewältigen und – auch unter gegebenenfalls veränderten Bedingungen – stabile Verhältnisse für das Fortbestehen und den neuen betrieblichen Alltag einer Gesundheitseinrichtung zu schaffen.

Anhand von 10 Leitfragen und daraus abgeleiteten Kapiteln werden das Krisen- und Stabilitätsmanagement für Gesundheitseinrichtungen vorgestellt und anhand von zahlreichen Beispielen, Tabellen und Grafiken konkrete Handlungsanleitungen dazu aufgezeigt.

Für den „Schnellzugriff“ enthält ein Glossar am Ende des Buches Kurzbeschreibungen wichtiger Fachbegriffe des Krisen-, Risiko- und Stabilitätsmanagements.

Jedes Kapitel schließt mit einer Zusammenfassung sowie mit weiterführenden Literaturhinweisen ab.

Erding  
im September 2021

Dr. Andreas Frodl

---

# Inhaltsverzeichnis

- 1 Stabilität und Sicherheit: Worauf kommt es an, um Risiken und Krisen erfolgreich zu widerstehen? . . . . .** 1
  - 1.1 Bedrohungen für Gesundheitseinrichtungen . . . . . 1
  - 1.2 Grundzüge des Krisen- und Stabilitätsmanagements. . . . . 5
  - 1.3 Unsicherheit reduzieren – Sicherheit erzeugen . . . . . 11
  - Literatur. . . . . 16
  
- 2 Führung in Krisenzeiten: Wie lassen sich Nervosität vermeiden und Zuversicht vermitteln? . . . . .** 19
  - 2.1 Grundlagen der Führung in Krisensituationen. . . . . 19
  - 2.2 Notwendige Führungskompetenzen und -qualifikationen . . . . . 25
  - 2.3 Führungstechniken und –instrumente für das Risiko- und Krisenmanagement. . . . . 32
  - Literatur. . . . . 42
  
- 3 Schutz durch Gesetze und Verordnungen: Welche rechtliche Grundlagen sind beim Krisen- und Stabilitätsmanagement maßgeblich? . . . . .** 45
  - 3.1 Arbeitsschutz . . . . . 45
  - 3.2 Betriebssicherheit. . . . . 52
  - 3.3 Schutz Kritischer Infrastrukturen und Datensicherheit . . . . . 65
  - 3.4 Katastrophenschutz . . . . . 76
  - 3.5 Umweltschutz. . . . . 83
  - 3.6 Compliance und Rechtskataster für das Risiko- und Krisenmanagement. . . . . 83
  - Literatur. . . . . 92
  
- 4 Präventives Risikomanagement: Wie lassen sich Risiken frühzeitig erkennen und bewältigen? . . . . .** 95
  - 4.1 Identifizierung und Erfassung von Risiken . . . . . 95
  - 4.2 Bewertung von Risiken . . . . . 102

4.3	Reduzierung von Risiken .....	105
	Literatur .....	108
<b>5</b>	<b>Sicherheit bei Finanzen und Liquidität: Welche Instrumente beugen einer drohenden Insolvenz vor? .....</b>	<b>111</b>
5.1	Vorausschauende Finanzplanung und Kapitalausstattung .....	111
5.2	Vermeidung von Liquiditätsmangel .....	119
5.3	Verbesserung der Kreditwürdigkeit und Finanzierungsmöglichkeit .....	127
	Literatur .....	134
<b>6</b>	<b>Krisenfestes Personal: Wie lassen sich die Beschäftigten gut vorbereiten und ihre medizinischen und pflegerischen Leistungen sicherstellen? .....</b>	<b>135</b>
6.1	Gezielte Aus- und Weiterbildung im Risiko- und Krisenmanagement .....	135
6.2	Personalinstrumente für Krisensituationen .....	144
6.3	Umgang mit krisenbedingten Stresssituationen und Konflikten .....	151
6.4	Prävention durch betriebliches Gesundheitsmanagement .....	156
	Literatur .....	174
<b>7</b>	<b>Ausreichende Bevorratung und Lagerhaltung: Wie werden notwendige Vorratsmengen an medizinischen Materialien ermittelt und gelagert? .....</b>	<b>177</b>
7.1	Logistik in Krisensituationen .....	177
7.2	Bestandsführung zur Vermeidung von Materialengpässen .....	186
7.3	Krisensichere Lagerhaltung und Kommissionierung .....	191
	Literatur .....	198
<b>8</b>	<b>Organisatorische Kontinuität: Wodurch lässt sich die Aufbau- und Ablauforganisation der Gesundheitseinrichtung stabilisieren? .....</b>	<b>201</b>
8.1	Geordnete Prozesse und Organisationsstrukturen .....	201
8.2	Health Process Continuity Management .....	212
8.3	Medizinische und pflegerische Qualitätssicherung .....	218
8.4	Funktionierende Notfallkonzepte und -pläne .....	227
8.5	Schutz vor Cyber-Risiken durch IT- und Datensicherheit .....	233
8.6	Physische Gefahrenabwehr durch Bewachung und Zutrittsschutz .....	240
8.7	Change Management: Anpassung der Gesundheitseinrichtung an veränderte Gegebenheiten .....	245
	Literatur .....	248

<b>9</b>	<b>Kostenmanagement und Betriebswirtschaft: Welche betriebswirtschaftlichen Instrumente schaffen Kosten- und Umsatzstabilität? . . . . .</b>	<b>251</b>
9.1	Instrumente zur Kostenstabilität. . . . .	251
9.2	Umsatzerzielung in Krisenzeiten . . . . .	257
9.3	Rechtzeitig und richtig investieren. . . . .	262
	Literatur . . . . .	265
<b>10</b>	<b>Kommunikation in der Krise: Wer ist wann und wie zu informieren? . . . . .</b>	<b>267</b>
10.1	Organisation der Krisenkommunikation und Austausch mit Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben (BOS) . . . . .	267
10.2	Kommunikation mit Beteiligten. . . . .	270
10.3	Information von Aufsichtsbehörden, Trägern und Öffentlichkeit. . . . .	274
	Literatur . . . . .	282
	<b>Glossar . . . . .</b>	<b>285</b>
	<b>Stichwortverzeichnis. . . . .</b>	<b>303</b>



---

## Abkürzungsverzeichnis

ÄApprO	Approbationsordnung für Ärzte
ÄLRD	Ärztliche Leiter Rettungsdienst
ÄZQ	Ärztliches Zentrum für Qualität in der Medizin
ADKA	Bundesverband Deutscher Krankenhausapotheker e. V.
AGGB	Arbeitsgruppe Gesundheitlicher Bevölkerungsschutz
AKNZ	Akademie für Krisenmanagement, Notfallplanung und Zivilschutz
AktG	Aktiengesetz
AMG	Arzneimittelgesetz
Amp.	Ampulle
AMVerkRV	Verordnung über apothekenpflichtige und freiverkäufliche Arzneimittel
AMVV	Arzneimittelverschreibungsverordnung
ApBetrO	Apothekenbetriebsordnung
ApoG	Apothekengesetz
ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
ArbStättV	Arbeitsstättenverordnung
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
ASB	Arbeiter-Samariter-Bund e. V.
ASiG	Arbeitssicherheitsgesetz
ASR	Technische Regeln für Arbeitsstätten
ATF	Analytische Task Force
B3S	Branchenspezifischer Sicherheitsstandard
BÄK	Bundesärztekammer
BAND	Bundesvereinigung der Arbeitsgemeinschaften der Notärzte Deutschlands e. V.
BayKSG	Bayerisches Katastrophenschutzgesetz
BBK	Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe
BCM	Business Continuity Management
BDPK	Bundesverband Deutscher Privatkliniken e. V.

---

BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BEM	Betriebliches Eingliederungsmanagement
BEMA	Bewertungsmaßstab zahnärztlicher Leistungen
BetrSichV	Betriebssicherheitsverordnung
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BfArM	Bundesinstitut für Arzneimittel und Medizinprodukte
BFS	Bank für Sozialwirtschaft
BfV	Bundesamt für Verfassungsschutz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGF	Betriebliche Gesundheitsförderung
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
BHKG	Gesetz über den Brandschutz, die Hilfeleistung und den Katastrophenschutz
BHP	Behandlungsplätze
BIA	Business Impact Analysis
BioStoffV	Biostoffverordnung
BMI	Bundesministerium des Innern
BOS	Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben
BPR	Business Process Reengineering
BRK	Bayerisches Rotes Kreuz
BSI	Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik
BSIG	BSI-Gesetz
BSI-KritisV	BSI-Kritisverordnung
BtMG	Betäubungsmittelgesetz
BtMVV	Betäubungsmittel-Verschreibungsverordnung
bvfa	Bundesverband Technischer Brandschutz
CBNRE-Lagen	Chemische, biologische, nukleare, radiologische und explosive Gefahren und Unfälle und deren Abwehr
CBRN	chemisch, biologisch, radiologisch und nuklear
CEO	Chief Executive Officer
Ch.	Charge
ChemG	Chemikaliengesetz
CIMIC- HAD	Civil Military Cooperation in Humanitarian Assistance and Disaster Response
CISM	Critical Incident Stress Management
CIRS	Critical Incident Reporting-System
CMS	Compliance-Management-System
CRW	Crew-Resource-Management
DAKEP	Deutsche Arbeitsgemeinschaft Krankenhaus-Einsatzplan
DBR	Deckungsbeitragsrechnung
DGHM	Deutsche Gesellschaft für Hygiene und Mikrobiologie
DGUV	Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung

---

DHPol	Deutsche Hochschule der Polizei
DIN	Deutsches Institut für Normung e. V.
DKG	Deutsche Krankenhausgesellschaft e. V.
DKI	Deutsches Krankenhausinstitut e. V.
DPR	Deutscher Pflegerat e. V.
DRG	Diagnosis Related Groups
DRK	Deutsches Rotes Kreuz e. V.
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
EBM	Einheitlicher Bewertungsmaßstab
ECDC	European Centre for Disease Prevention and Control
EFQM	Europäische Stiftung für Qualitätsmanagement
EPA	Europäisches Praxisassessment
EÜR	Einnahme-Überschuss-Rechnung
FB PSNV	Fachberater PSNV
Fraunhofer-SIT	Fraunhofer-Institut für Sichere Informationstechnologie
FüAss PSNV	PSNV-Führungsassistent
G-BA	Gemeinsamer Bundesausschuss
GefStoffV	Gefahrstoffverordnung
GKV	Gesetzliche Krankenversicherung
GMLZ	Gemeinsames Melde- und Lagezentrum von Bund und Ländern
GOÄ	Gebührenordnung für Ärzte
GOZ	Gebührenordnung für Zahnärzte
HBKG	Hessisches Brand- und Katastrophenschutzgesetz
HEAT	Hostile Environment Awareness Training
HeilM-RL	Heilmittel-Richtlinie
HGB	Handelsgesetzbuch
HPCM	Health Process Continuity Management
HPIA	Health Process Impact Analyse
HUS	hämolytisch-urämisches Syndrom
IfSG	Infektionsschutzgesetz
IGeL	Individuelle Gesundheitsleistungen
InEK	Institut für das Entgeltsystem im Krankenhaus
InsO	Insolvenzordnung
IQMP	Institut für Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen
ISM	Informationssicherheitsmanagement
IT	Informationstechnologie
ITSABV	ITS-Arzneimittelbevorratungsverordnung
ITSCM	IT-Service Continuity Management
IuK	Information und Kommunikation
i.v.	intravenös
IVENA	Interdisziplinärer Versorgungsnachweis
JArbSchG	Jugendarbeitsschutzgesetz

---

KAEP	Krankenhausalarm- und -einsatzplan
KaVoMa	Katastrophenvorsorge und Katastrophenmanagement
KBV	Kassenärztliche Bundesvereinigung
KDA	Kuratorium Deutsche Altershilfe
kDL	kritische Dienstleistungen
KHBV	Krankenhaus-Buchführungsverordnung
KHG	Krankenhausfinanzierungsgesetz
KHSFV	Krankenhausstrukturfonds-Verordnung
KIT	Kriseninterventionsteam
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung
KQM-RL	Qualitätsmanagement-Richtlinie Krankenhäuser
KRINKO	Kommission für Krankenhaushygiene und Infektionsprävention
KRITIS	Kritische Infrastrukturen
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
KTQ	Kooperation für Transparenz und Qualität im Gesundheitswesen
Kug	Kurzarbeitergeld
KVN	Kassenärztliche Vereinigung Niedersachsen
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LasthandhabV	Lastenhandhabungsverordnung
LKHG BW	Landeskrankenhausgesetz Baden-Württemberg
LNA	Leitender Notarzt
L PSNV	Leiter PSNV
LSM	Lebensrettende Sofortmaßnahmen
LÜKEX	Länder- und Ressortübergreifende Krisenmanagementübung (Exercise)
MANV	Massenanfall von Verletzten
MCP	Metoclopramidhydrochlorid
MIND	Minimaler Notarzt Datensatz
MedFAngAusbV	Verordnung über die Berufsausbildung zum Medizinischen Fachan- gestellten/zur Medizinischen Fachangestellten
MedHygV	Bayerische Medizinhygieneverordnung
MERS-CoV	Middle-East-Respiratory-Syndrome-Coronavirus
MoWaS	Modulares Warnsystem
MPBetrV	Medizinprodukte-Betreiberverordnung
MPDG	Medizinprodukte-recht-Durchführungsgesetz
MPSV	Medizinprodukte-Sicherheitsplanverordnung
MRSA	Multiresistenter Staphylococcus aureus
MTA	Maximal tolerierbare Ausfallzeit
MTN	Maximal tolerierbare Notbetriebszeit
MTW	Maximal tolerierbare Wiederherstellungszeit
MVZ	Medizinisches Versorgungszentrum
MWBO	(Muster-)Weiterbildungsordnung

---

NaCl	Natriumchlorid
NOAH	Koordinierungsstelle Nachsorge, Opfer- und Angehörigenhilfe
NRGS	Nationale Reserve Gesundheitsschutz
NWA	Nutzwertanalyse
ÖGD	Öffentlicher Gesundheitsdienst
OK	Organisierte Kriminalität
PACS	Picture Archiving and Communication System
PBV	Pflege-Buchführungsverordnung
PDCA	Plan, Do, Check, Act
PDSG	Patientendaten-Schutz-Gesetz
PKV	Private Krankenversicherung
PTBS	Posttraumatische Belastungsstörung
PSA	Persönliche Schutzausrüstung
PSNV-B	Psychosoziale Notfallversorgung für Betroffene
PSVN-E	Psychosoziale Notfallversorgung für Einsatzkräfte
QEP	Qualität und Entwicklung in Praxen
QM	Qualitätsmanagement
QM-RL	Qualitätsmanagement- Richtlinie
QMS	Qualitätsmanagementsystem
RET	Rational-Emotive Therapy
RiKrIT	Risikoanalyse Krankenhaus-IT
RKI	Robert Koch Institut
RMS	Risikomanagementsystem
SAE	Stäbe für außergewöhnliche Ereignisse
SARS-CoV	Severe-Acute-Respiratory-Syndrome-Coronavirus
SbE	Stressbearbeitung nach belastenden Ereignissen
S/E	Senden und Empfangen
SGB	Sozialgesetzbuch
SH	Spontanhelfende
SMS	Sicherheitsmanagementsystem
St./Stck.	Stück
StrlSchG	Strahlenschutzgesetz
StrlSchV	Strahlenschutzverordnung
THW	Technisches Hilfswerk
TQM	Total Quality Management
TRBA	Technische Regeln beim Umgang mit biologischen Arbeitsstoffen
ÜMANV	Überregionale Hilfeleistung beim Massenanfall von Verletzten
ukb	Unfallkrankenhaus Berlin
USV	Unterbrechungsfreie Stromversorgung
VAH	Verbund für Angewandte Hygiene e. V.
vS/E	vorlagenerstellendes Senden und Empfangen
VVB	Verordnung über die Verhütung von Bränden

WAZ	Wiederanlaufzeit
WHO	Weltgesundheitsorganisation
ZPO	Zivilprozessordnung
ZSH	Zivilschutz-Hubschrauber
ZSKG	Zivilschutz- und Katastrophenhilfegesetz
ZVK	Zentralvenöse Kathederisierung