



successful projects

www.parm.com

Risikobasierter Führungsansatz

Von Eduard Pfister



Die Beurteilung von Gefahren nach Eintretenswahrscheinlichkeit und Schadensauswirkung mit anschliessender Ableitung geeigneter Massnahmen gehört zum Ausgangspunkt des operativen Risiko- und Chancenmanagements. Beispiele sind in Risikomanagementstandards wie ONR 49000 und ISO 31000 zu finden.

Die Geschäftsleitung soll die gesetzlichen und behördlichen Anforderungen nicht einfach 1:1 übernehmen, sondern diese gemäss den erkannten Risiken innerhalb des Qualitäts- und Führungsmanagementsystems umsetzen.

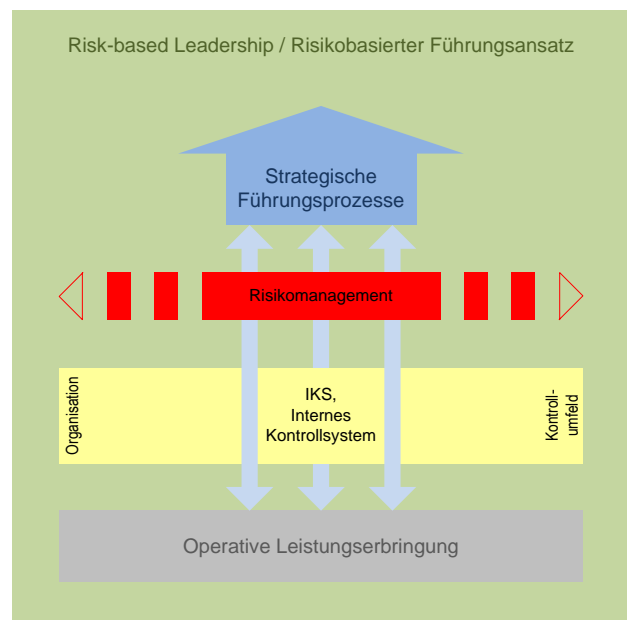
Mit den seit 2008 in der Schweiz (und ähnlich in andern Ländern) bestehenden bundesrechtlichen Bestimmungen gilt in der Privatwirtschaft für alle Gesellschaftsformen die Pflicht, eine IKS-Dokumentation bereitzustellen. Die Existenz ist durch die Revisionsstelle zu bestätigen.

Vier wichtige Erfahrungen prägen die Umsetzung von IKS in der Privatwirtschaft:

- Flexibel und ausbaufähig: Ein IKS soll von Anfang an einem Konzept folgen. Damit wird es möglich, dass es mit der Komplexität der Organisation und den sich bietenden Problemen mitwachsen kann
- Unikat: Ein IKS soll standardmässig und modular aufgebaut werden. Gleichzeitig ist es ein Unikat, das ausgerichtet ist auf die Unternehmung und die spezifische Gruppe von Menschen und deren Projekte
- Offensichtliche Schnittstellen abdecken: Im IKS werden wesentliche Bereiche gestreift, für die bereits Werkzeuge im Einsatz stehen (Projektmanagement, Führungsorganisation, Qualitäts-Management etc.). Um Doppelspurigkeiten zu vermeiden, soll Bestehendes konstruktiv zusammengeführt werden
- Führungsaufgabe: Das IKS im KMU-Bereich setzt an der Unternehmensspitze an. Es ist nicht möglich, ein wirksames IKS ohne Einbezug der Führungsverantwortlichen umzusetzen. Der Aufbau muss deshalb top-down erfolgen. Das IKS soll von den Mitarbeitenden quer durch den Betrieb akzeptiert und verstanden werden.

Risk-based Leadership (risikobasierter Führungsansatz; risk-based approach) setzt sich zum Ziel, diese Anforderungen umzusetzen. Der Ansatz ist:

- Zielorientiert: Das Führungssystem soll nicht einzelne zu treffende Sicherheitsmassnahmen vorschreiben, sondern ein maximal zulässiges Risiko in quantitativer Form festlegen. Mit welchen Mitteln diese Vorgabe im Einzelnen eingehalten wird, ist Sache des operativen Risikomanagements. Hingegen ist es die Aufgabe der Geschäftsleitung, bzw. des Verwaltungsrates/Aufsichtsrates, die Kontrollaufgaben durchzusetzen, benötigte Ressourcen bereit zu stellen sowie Kompetenzen einzuräumen
- Einheitlichkeit: Das Führungssystem soll die Regelung verschiedener Risiken durch vergleichbare Kriterien erlauben
- Probabilistische Aussage: Risk-based Leadership geht davon aus, dass Risiken nie völlig eliminiert, wohl aber "optimiert" werden können. Es werden bewusst Risiken in Kauf genommen, diese aber nach rationalen Kriterien begrenzt (Toleranzgrenzen).



Risk-based Leadership geht über die blosse, operative und übergeordnete Risikobetrachtung hinaus. Risk-based Leadership ist ein Management-Instrument zur systematischen Sicherstellung der Zielerreichung und umfasst alle von der dafür verantwortlichen Geschäftsleitung angeordneten organisatorischen Methoden und Massnahmen, die dazu dienen, einen ordnungsgemässen Ablauf der Geschäftsprozesse sicherzustellen. Die in der Unternehmung gepflegte Kultur spielt dabei eine wichtige Rolle. Führungskräfte und Mitarbeitende prägen das Umfeld mit ihrer Integrität, ihren ethischen Werten und ihrer Vorbildfunktion.

Der Aufbau einer risikobasierten Führungsstruktur kann in vier Schritten bewältigt werden.



Bisherige Erfahrungen zeigen, dass zahlreiche Stolpersteine vorhanden sind, zum Beispiel wenn das Projekt...

- zu wenig Unterstützung vom obersten Management (Geschäftsleitung, Verwaltungsrat) hat
- ohne konzeptionelle Grundlage gestartet wird
- zu wenig klar definiert ist, wenn man sich im Detail verliert oder nicht in Tiefe kommt, wenn der Sinn der Sache nicht verstanden wird, wenn das gemeinsame Verständnis fehlt
- mit zu wenig Ressourcen (Menschen, Zeit, Geld) bestückt ist
- ganz ohne externe Unterstützung auskommen soll, obwohl das Know-how intern fehlt.

Die Umsetzung eines risikobasierten Führungssystems braucht wertvolle Arbeitszeit. Es besteht die Aussicht auf hohen Nutzen. So gesehen ist die einzusetzende Zeit als Investition in eine agile und leistungsstarke Unternehmung und in die Mitarbeitenden zu sehen. Eine Investition mit hohem pay back!

Ausser man tut es nicht!



Autor

Eduard Pfister

Delegierter des Verwaltungsrates

parm ag

www.parm.com