

Einige Bemerkungen zu Risikomanagement (Teil 2)

Herbert Manser, riskare, Basel

Einführung

Der letzte Artikel hat sich neben einer kurzen Geschichte zu Risiko, damit beschäftigt was überhaupt ein Risiko ist und wo die Probleme sind, wenn man dabei keine gemeinsame Grundlage erarbeitet. In diesem Artikel möchte ich drei Aspekte diskutieren, die neben den allgemeinen Managementaufgaben, bei Risiken besonders im Auge zu behalten sind. Zur Erinnerung noch einmal die drei Definitionen zu Risikomanagementsystem:

1. Risiko ist der Einfluss des Ungewissen auf das Ziel.
2. Management sind die Aktivitäten, die benötigt werden um eine Organisation zu koordinieren, zu steuern und zu kontrollieren.
3. System ist das beschreibende Modell wie thematische Managementaufgaben erledigt werden.

Risiken managen

Ziele formulieren:

Wenn wir die Ziele formulieren, müssen wir auch berücksichtigen, dass wenn wir nur punktgenau landen, keine Sicherheitsmarge haben. Das ist Stand der Technik, wir müssen auch die Alterung berücksichtigen, wie lange soll die Zielerreichung erhalten bleiben. Hier geht es beispielsweise die Unterhaltskosten im Auge zu behalten. Es gibt Sicherheitshandschuhe, die erreichen das Schutzziel, aber vielleicht ist der Teurere letztlich billiger, weil er das Schutzziel nicht nur einen Tag lang zu erfüllen vermag oder verschiedene Ziele abdeckt und erst noch die Ergonomie besser berücksichtigt. Ein weiterer Faktor der uns die Ziele robust formulieren lassen sollt ist, dass wir Menschen sind, nicht alle gleich handeln, also in einer gewissen (im GMP Bereich oft formulierten) Bandbreite handeln.

Im Wallis wurde vor einigen Jahren bei einem Unwetter eine Brücke weggerissen. Die Armee erhielt den Befehl, eine Notbrücke zu bauen, sofort, das ist klar. Der damit beauftragte Oberst meinte

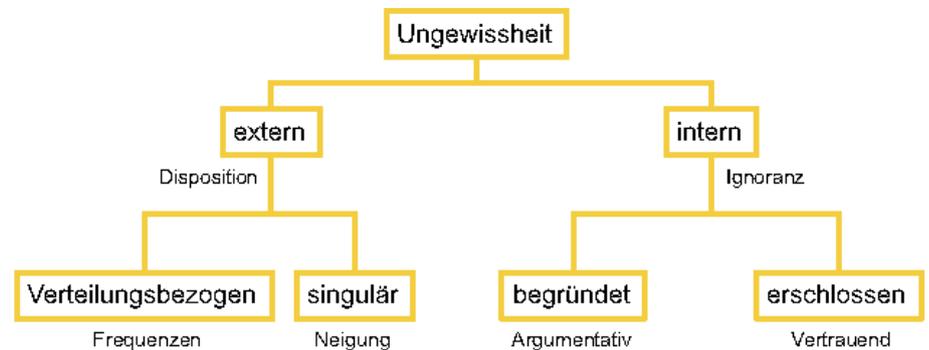


Diagramm 1: Tversky und Kahneman: Variants of uncertainty, 1981

zum damaligen Generalstabschef, er müsste erst ein Gutachten dazu haben. Der bellte bissig zurück: «Jawoll, wenn der Krieg ausbricht muss auch zuerst ein Gutachten eingeholt werden, sie Schaf ...»

Welcher der beiden hat nun Recht? Auf den ersten Blick scheint es klar zu sein. Aber eine Aufgabe managen, bedeutet auch unter Druck eine sorgfältige Arbeit zu leisten. In unserem Falle geht es darum, dass man sich mittels Risikoanalysen auf mögliche Krisen vorbereitet. Im Falle des Notbrückenbaus kann das vielleicht eine Exceltabelle sein, die Spannweite, notwendige Tragkraft und allfälliges Baumaterial berücksichtigt. In vielen Fällen werden es Checklisten sein, die helfen, an notwendige Aufgaben zu erinnern. Damit beschäftigen sich in der Regel Personen, die mit der Business Continuity und dem Emergency Management beauftragt sind.

Das Beispiel zeigt aber auch, worum es immer wieder geht, nämlich Kompromisse zu finden in den täglichen Arbeiten. In unserem Falle oft zwischen den legalen Anforderungen und den realen Verhältnissen im Betrieb. Dazu müssen die realen Verhältnisse bekannt sein. Dies machen wir mit einer Risikoanalyse, im Falle von Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz nennen wir es oft auch Arbeitsplatzanalyse. Dabei gibt es verschiedene Hilfsmittel. Beispielsweise die Methode SUVA. Nicht schlecht, aber wenn wir im Betrieb die Arbeit gemacht

haben und uns gemeinsam überlegten, welche Risiken wir tragen können, sind die Anforderungen, vielleicht grösser als nur das Erreichen des legalen Zieles.

Apropos legale Ziele, besonders (aber nicht nur) im Bereich der Maschinen und Anlagen darf nicht vergessen werden, dass nicht nur der Stand der Technik, sondern auch der Stand des Wissens gefordert ist, falls keine Normen die grundlegenden Anforderungen beschreiben. (SR 930.11 Art. 5)

Das Risikoanalyseteam

Die Zusammenstellung eines Risikoanalyseteams ist wohl eine der anspruchsvollsten Aufgaben im Risikomanagement. Die Unternehmenskultur muss die Werte (siehe Artikel von Dr. Ruedi Knutti ab Seite 7 in der IZA 1 2012), die sich in der Risikomatrix niedergeschlagen haben, tragen. Soweit so gut, nun muss ein Risikoanalyseteam hochkreativ sein und all die möglichen und unmöglichen Risiken in der zu betrachtenden Aufgabe, sei es nun eine neue Struktur wie Beschaffung einer neuen Anlage oder von Berufskleidern nach der neuen Corporate Identity oder ein neuer Prozess, der in die Supply Chain eingegliedert werden soll. Dazu ist es notwendig, dass die Fachleute, die davon betroffen sind, dabei zu haben. Nach Möglichkeit sollten auch die Hierarchiestufen vertreten sein, weil damit gleichzeitig auch das erarbeitete Wissen breit gestreut und verstanden wird. Es braucht Teammitglieder, die sich den konkreten Arbeitsplatz

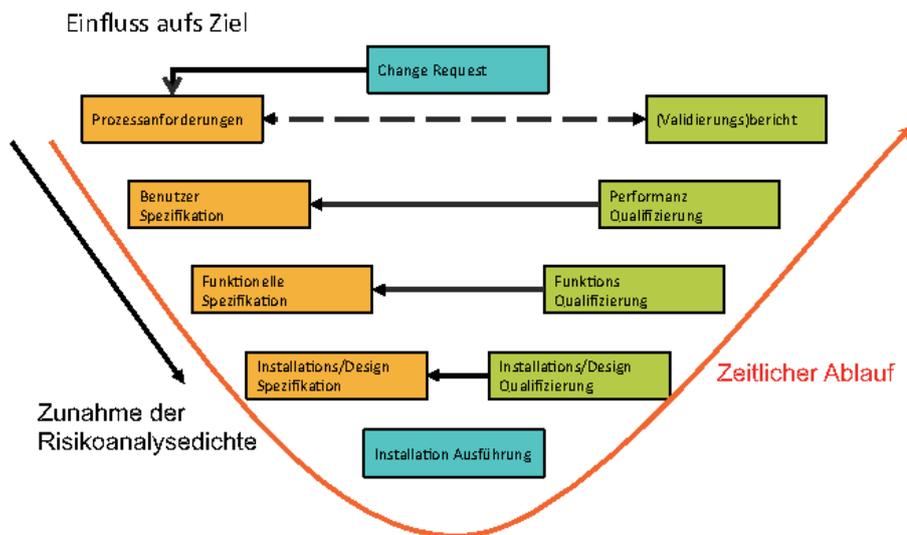


Diagramm 2: Zunahme der Risikoanalsedichte nach dem V-Model der Qualitätssicherung

vorstellen können, damit die eigene Erfahrung einfließt, und solche, die die notwendigen Fachkenntnisse zum Analysegegenstand haben, damit die allgemeine Erfahrung vertreten ist. Daneben muss der Einfluss aufs Ziel, das Unge- wisse, entdeckt werden. Dazu braucht es verschiedene Charakteren. Den hartnäckigen Arbeiter, der das Team akkurat durch alle Teile des Systems führt. Der Moderator, der hilft, dass auch der Schweigsame seine Bedenken äussern kann, der dem Zweifler Platz gibt. Es braucht den Fantasten, der das Unmögliche denken und auch sagen kann, und es braucht den Realisten, der aus all diesem Gefundenen tragfähige Lösungen vorschlagen kann. Der Moderator ist besonders gefordert, muss er doch je nach Auf-

gabenstellung auch die Analysentiefe im Auge behalten.

Restrisiken

Bei aller Sorgfalt, Lösungen für die gefundenen Risiken zu finden, wird es Punkte geben, die ausserhalb der Werte sind, die miteinander als Tragbar festgelegt wurden. Wie ist damit umzugehen? Die ersten Kriterien sind: Liegen wir im legalen Bereich? Liegen wir innerhalb des Standes der Technik und des Wissens? Dann sind die Handlungsmöglichkeiten amerikanisch salopp: Übernimm das Risiko oder reiche es weiter, zu deiner Versicherung, oder zur Versicherung eines andern. Nun sind das ja aller Wahrscheinlichkeit nach aber Risiken, die nicht alltäglich sind, sonst müssen wir

vielleicht doch noch einmal die abge- sprochene Risikomatrix überprüfen. Nun lohnt es sich zu überlegen, wie können wir erkennen, dass wir auf ein solches Risiko zusteuern? Die praktische Lösung dazu ist, dass wir Kriterien festlegen wie weit wir im sicheren Bereich sind und ab wann besondere Massnahmen notwendig sind. Ab diesem Punkt muss besonders begleitet werden durch organisatorische Massnahmen, z. B. durch Arbeitsbewilligungen wie Einstiegsbewilligung in enge Räume und Behälter, Feuerbewilligung, Sonderbetrieb, oder Einzelarbeitsplatzorganisation. Diese besonderen Arbeitsabsprachen brauchen, da mit Gefahren verbunden, eine schriftlich Form. Nochmals anders gesagt: Bewegt sich also der Prozess innerhalb der abgesprochenen Bandbreite, muss der Prozess sicher sein und damit innerhalb der tragbaren Risiken, oder es treten nun Einflüsse auf, die uns ausserhalb dieser Werte bringen, dann muss der Prozess gestoppt werden, damit wir auf der sicheren Seite bleiben. Das bedeutet, dass gerade bei kritischen Prozessschritten festgelegt werden muss, wie er sicher gestoppt werden kann. Ganz nebenbei, das sind auch genau die Massnahmen, die uns helfen, bei den Einflüssen aufs Ziel, die nicht entdeckt wurden im Laufe der Risikoanalyse. Dahinter muss selbstverständlich auch ein etabliertes System der Ereignisbewältigung stehen. Damit sind wir aber schon beim Thema System, was in einem nächsten Artikel betrachtet werden soll.