

# Einige Bemerkungen zu Risikomanagement (Teil 3)

Herbert Manser, riskCare Basel

## Einführung

Die letzten beiden Artikel haben sich mit Aspekten beschäftigt, wie Risiken zu erkennen, zu bewerten und welche Managements Aktivitäten helfen mit den Risiken umzugehen. In diesem abschliessenden Artikel sollen nun ein paar Überlegungen zu einem systematischen Vorgehen beim Risikomanagement angestellt werden.

Die meisten der heutigen Systeme verstehen sich als Kreislauf von Planen – Ausprobieren – als Standard frei geben – Überprüfen. Letztlich muss das System sicherstellen, dass die Managementgrundsätze, Verfahren und Praktiken zur Analyse, Bewertung und Kontrolle der Risiken angewendet werden. Oder anders gesagt: «Wesentlich an einem System ist, dass es sicherstellt, dass die Überprüfung, ausschliesslich der Versicherung dient, dass das System auch wirklich die geforderte Leistung erbringt.» Das heisst ein Unternehmen braucht nicht verschiedene Managementsysteme, sondern es reicht wenn das eine System wirklich alle Aspekte der zu erledigenden Managementprozesse (Diagramm 1) beschreibt und damit sicherstellt, dass die beteiligten Fachstellen, über definierte Schnittstellen miteinander kommunizieren.

## Risiken systematisch managen

Wo sind die die Probleme bei kleinen und mittleren Unternehmen, ohne Managementsystem

- Oft werden verschiedene Aufgaben von derselben Person wahrgenommen, das ist zwar sehr effizient, die Gefahr liegt aber nahe, dass dabei die Risikowahrnehmung einseitig wahrgenommen wird.
- Die komplexe Rechtslage aus den verschiedensten Gesetzgebungen zu Finanzen, Chemikalien, Produktesicherheitsgesetz, Umweltschutz, Arbeitssicherheit, Arbeitsrecht oder Baurecht, machen es nahezu unmöglich an alles zu denken, wenn nicht systematisch gearbeitet wird.

## Führungsprozess

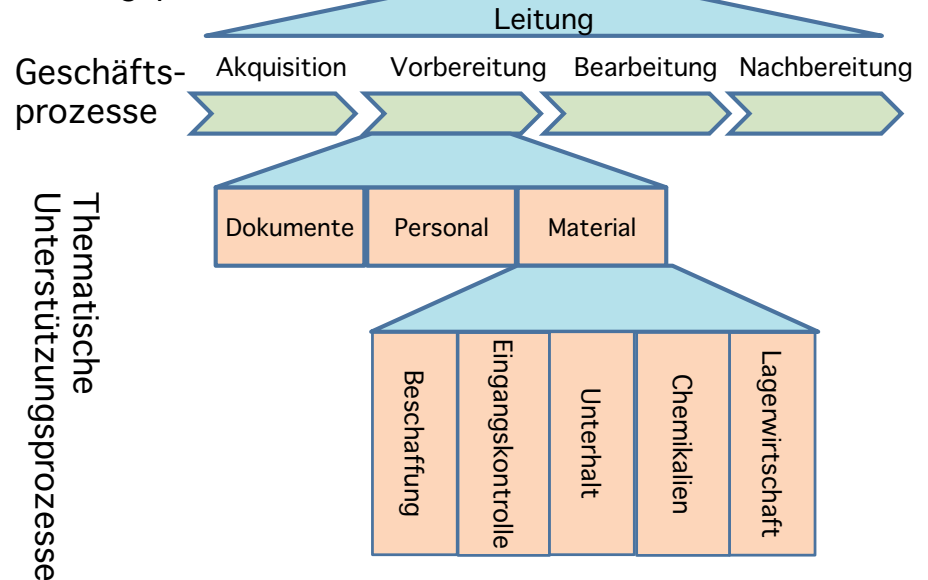


Diagramm 1: Auszugsweises Prozessmodell

- Immer öfter müssen gegenüber den Kunden, gegenüber den Behörden, Vorgänge dokumentiert bewiesen werden, um zu zeigen, dass auch versteckte Mängel nicht zu erwarten sind. Ohne Systematik werden Vorgänge nicht dokumentiert, Rechnungen gehen vergessen oder werden zufällig archiviert.
- Durch fehlende Prozessbeschreibungen passieren Doppelspurigkeiten, es werden Fehler gemacht, und Teilprozesse gehen vergessen.
- Organisationale Aufgaben sind nicht zugeschrieben, es entstehen Missverständnisse und wieder Doppelspurigkeiten (oder noch schlimmer: «Wir haben gedacht Ihr erledigt das.»), oder es entsteht ein Know How-Verlust bei Personalwechseln.

## Welches System?

Diesen Problemen versuchen Managementsysteme entgegen zu wirken. Damit diese Systeme tatsächlich funktionieren im eigenen Betrieb, müssen sie massgeschneidert an den Betrieb angepasst werden. Schwierig dabei ist, dass die bekannten Managementsysteme in der Regel für

Grosskonzerne geschrieben sind, wo sich ganze Stäbe mit der Umsetzung dieser Systeme und Normen beschäftigen können. So ist die Versuchung gross ein System zu beschreiben, das nicht den eigenen Betrieb abbildet, sondern aus Allgemeinplätzen besteht und damit auch keine Wirkung entfaltet.

Ein System ist ein nach Prinzipien geordnetes Ganzes. Damit helfen Managementsysteme transparent zu führen, Schnittstellen zu definieren und es handelt sich um Checklisten welche erinnern, wie die Prozesse miteinander abgesprochen sind. Mehr und mehr gehen die Betriebe dazu über, die Systeme zu verschiedenen Themen wie Umwelt, Arbeitssicherheit, Risiko, Qualität in ein integriertes System zu überführen. Das ist meines Erachtens ein sehr positiver Trend, denn ein Unternehmen muss auch seine Prozesse möglichst integriert führen, um effizient zu sein. Die gemeinsame Bearbeitung eines Prozesses aus den verschiedensten fachlichen Blickwinkeln ermöglicht eine Diskussion auf hohem Niveau, was wiederum optimale Lösungen finden lässt.

# Arbeitsicherheit und Gesundheit

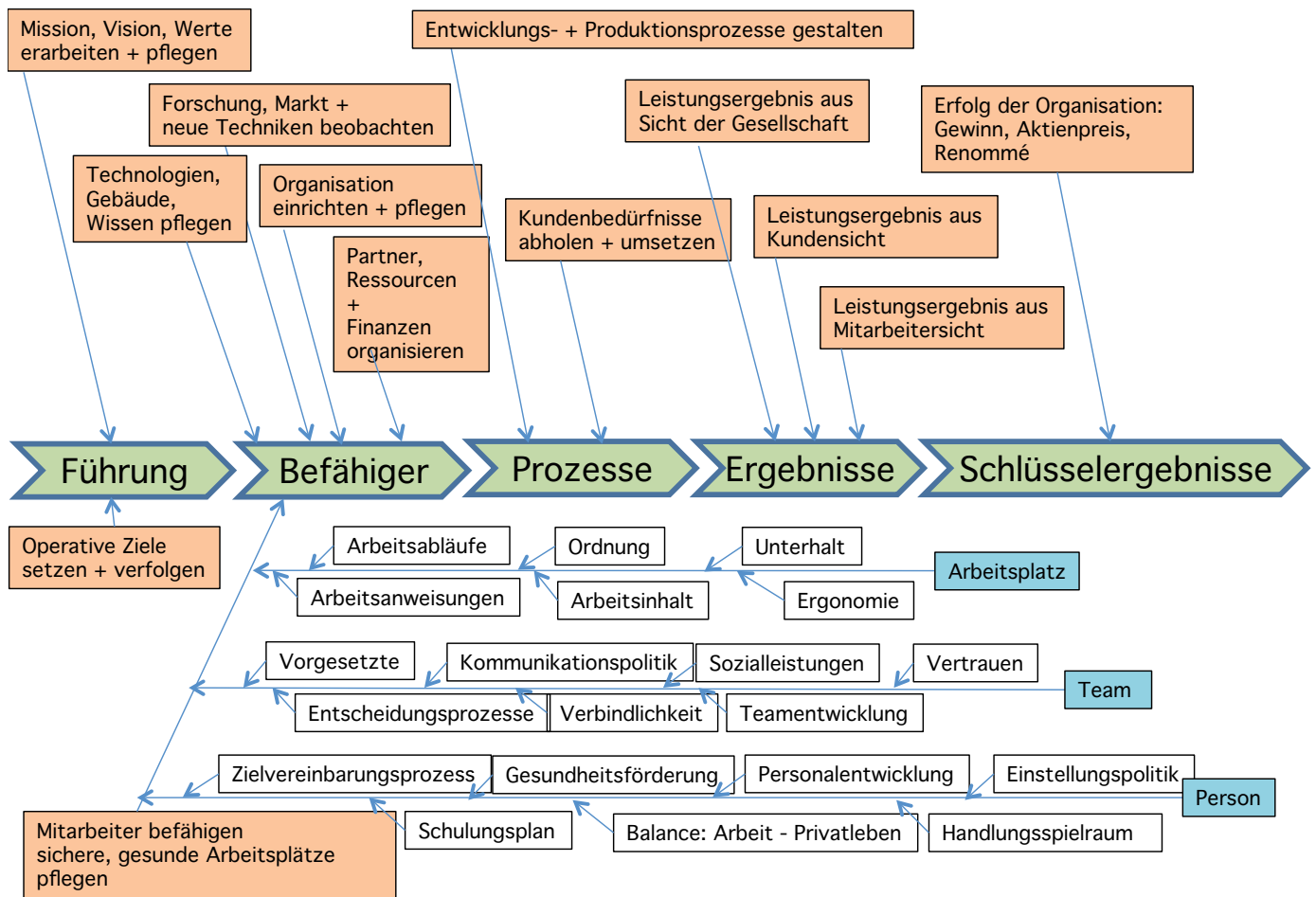


Diagramm 2: Auszugsweises Managementmodell ähnlich einem Ishikawadiagramm

Mit anderen Worten: Ein System beschreibt wie Prozesse und die Kommunikation zu führen sind, damit das ganze Unternehmen mit all seinen Funktionen seinen Fachbeitrag leisten kann. Durch diese Vorgehensweise bildet und pflegt sich die Unternehmenskultur. Kommunikation ist essentiell – eine «One man Show» kann nicht erfolgreich sein. Das ganze Unternehmen muss einbezogen sein und es geht darum nicht im, sondern am Unternehmen zu arbeiten.

## Systemeinführung

Soll ein (Risiko-)Managementsystem eingeführt werden, so ist es sinnvoll es als Projekt zu starten. Im Projektteam sollen die relevanten Prozesse des Unternehmens vertreten sein. Unabdingbar sind die Abteilungen entlang der Supply Chain und Controlling, sowie je nach dem was alles im System beschrieben werden soll auch Qualität, Sicherheit und Umwelt, bei bestimmten Sachfragen zusätzlich das Personalwesen, Marketing,

Konstruktion und die Informatiker. Entlang der Supply Chain vorzugehen, hat den Vorteil, dass einem die Prozesshaftigkeit des Unternehmens quasi automatisch vorgeführt wird und entsprechend beschrieben werden kann. Sind schon Managementsysteme vorhanden, so macht es Sinn, die jeweiligen Teile, die dort schon Risiken managen, (das ist beispielsweise bei Systemen nach EKAS RL 6508 der Fall) zu integrieren.

## Prozesse systematisieren

Das Prozessmanagement dient der Planung, Koordination und Steuerung der betrieblichen Prozesse. Die Abgrenzung und Visualisierung von Prozessen hilft dabei, Transparenz und klare Verantwortlichkeiten zu fördern und Optimierungspotenziale aufzuspüren. In Abhängigkeit von den strategischen Zielen des Unternehmens, kann durch das Prozessmanagement z. B. eine völlige Neugestaltung von Produktionsprozessen, die Umsetzung von Projekten (wie etwa die

Einführung von neuen Produkten), die Einschulung neuer MitarbeiterInnen, die Integration von weiteren Managementsystemen oder die Umsetzung des internen Kontrollsystems unterstützt werden. Es ergibt sich eine Matrix, die zum Beispiel entlang der Supply Chain visualisiert werden kann. Bei der Erarbeitung kann es helfen, mit einem Chart ähnlich einem Ishikawadiagramm (Diagramm 2) zu starten.

## Der Verbesserungsprozess

Aufgrund von Prozessen wie CAPA (siehe Textkasten), durch Kontrolle und Audit, oder Zielerreichungsanalysen soll das Managementsystem stetig überprüft und verbessert werden. In einem System, das die Risiken managen soll, muss zusätzlich auch das sich verändernde Umfeld, die Veränderungen in der Gesellschaft, in der Kultur, in den Märkten im Auge behalten werden. Dabei muss beachtet werden, dass, damit das System effizient und schlank bleibt, auch veraltete

Systemteile abgelöst und nicht nur Neuerungen hinzugefügt werden.

### **Die Zertifizierung**

Zertifizieren des Managementsystems kann aus verschiedenen Gründen sinnvoll sein. Einerseits kann es einen Marktvorteil bedeuten, oder sogar marknotwendig sein. Andererseits bedeutet eine Zertifizierung auch eine unabhängige Überprüfung des Systems. Gerade, wenn das System überprüft werden soll, lohnt es sich, nicht einfach das erstbeste Zertifizierungsunternehmen zu engagieren, sondern sich über die Qualität der Auditoren und der Zertifizierungsstelle ein Bild zu machen. Denn das System soll ja primär helfen, die Risiken zu erkennen und zu handhaben und nicht einfach einer Norm Genüge zu leisten.

CAPA steht für Corrective Action, Protective Action (Korrektur- und Vorbeugeaktivitäten). Es ist ein System das alle Abweichungen in den Prozessen und in ihren Ergebnissen systematisch bearbeitet und dokumentiert. Dabei geht es einerseits darum, wie allenfalls die fehlerhaften Produkte nachgebessert werden können und andererseits darum zu beschreiben durch welche Umstände die Abweichung passieren konnte. Weiter gilt es Vorschläge zu machen, wie die Prozesse stabiler geführt werden können, damit die Abweichung nicht mehr passiert. Letztlich müssen diese Vorschläge überprüft werden, natürlich auch darauf, ob sich damit Risiken verändern, und anschliessend in das System eingeführt werden. CAPA ist mir insofern sympathisch, weil es rein sprachlich schon die Stärkung des Systems im Focus hat und damit das System robuster macht.

### **Zusammenfassung**

Ein System dient durch seine modellhafte Darstellung dazu, sicherzustellen, dass alle relevanten Geschäftsvorgänge beschrieben sind und dass die Risiken kommuniziert, überwacht und überprüft

werden. Und gerade ein Risikomanagementsystem kann helfen, durch stürmische Zeiten zu begleiten, wenn es in der Unternehmenskultur verwurzelt ist und sich schon in ruhigeren Zeiten bewährt und entwickelt hat.