

Übersichtsdokument - Kultur und Stellenwert

Nutzen und Ziel:

Zwei wesentliche Aufgaben um ein Integrales Risikomanagement betreiben zu können, ist einerseits das Definieren einer Risikopolitik und andererseits die Schaffung einer positiven Risikokultur, die als Grundvoraussetzung für das Funktionieren jeglicher Risikomanagement-Massnahmen fungiert.

Definition Risikokultur: „Der Begriff Risikokultur bezeichnet das Muster gemeinsamer Grundannahmen und –einstellungen, das die Angehörigen des Unternehmens im Rahmen ihres Entscheidungsverhaltens als selbstverständlich und bindend erachten. Die Risikokultur beeinflusst somit nachhaltig den gesamten Risikomanagementprozess im Unternehmen.“ (Schein, 1995)

"Das beste System für Risikomanagement bleibt unwirksam, wenn es nicht tagtäglich im Unternehmen gelebt wird. Die gelebte Risikokultur ist eines der nachhaltigsten Instrumente für Unternehmen", betont Jörg Tüllner, PwC-Experte für Risikomanagement.

Der Aufbau einer Risikokultur ist eine zentrale Aufgabe. Die Risikokultur bestimmt schliesslich, wie sich die Mitarbeitenden im Umgang mit Risiken und Chancen verhalten. Werden die Risiken bewusst wahrgenommen? Treffen sie ihre Entscheidungen im Berufsalltag unter Risikogesichtspunkten?

1. Risikokultur:

Dass die Risikopolitik eng mit der Unternehmenskultur verbunden ist, zeigt sich dahingehend, da es festlegt in wie weit das Risikobewusstsein gestärkt werden soll und wie die Auseinandersetzung mit Risiken gehandhabt wird. Dadurch ist es gleichzeitig Bestandteil der internen Ausbildung und Kommunikation in diesem Bereich. Es lässt sich daraus ableiten, wie offen die Unternehmung mit dem Thema Risiko umgeht und wie das Risikobewusstsein der Mitarbeitenden gefördert wird.

Die Herausforderung besteht darin, die Risikopolitik in Einstellungen, Fähigkeiten und Wissen über Chancen und Gefahren von Mitarbeitern in eine gelebte Risikokultur umzumünzen. Häufig ist bei Mitarbeitern das „Phänomen des Wegschauens“ bezüglich Risikowahrnehmung vorherrschend. Dies weil Risiken als negativ und hinderlich assoziiert und deswegen oft auch unbewusst ausgeblendet werden. Eine offene Risikokultur soll ermöglichen, dass alle Mitarbeitenden über Risiken informiert und beim Managen dieser involviert werden. Folglich wird die Auseinandersetzung mit Risiken im Unternehmen gefördert. Dies wiederum setzt zwingend ein Vorleben des Top Managements voraus. Den Mitarbeitenden soll ein Anreiz gegeben werden, potentielle Risiken aufzuspüren und auch zu kommunizieren. Um dies zu erreichen ist ein längerer Prozess notwendig. Umso wichtiger ist es, diese Aufgabe so schnell als möglich in Angriff zu nehmen. Das Management muss sich bewusst sein, dass mit der Risikopolitik die Grundlage für die Risikokultur geschaffen wird und dadurch das Risikobewusstsein im Unternehmen gestärkt wird.

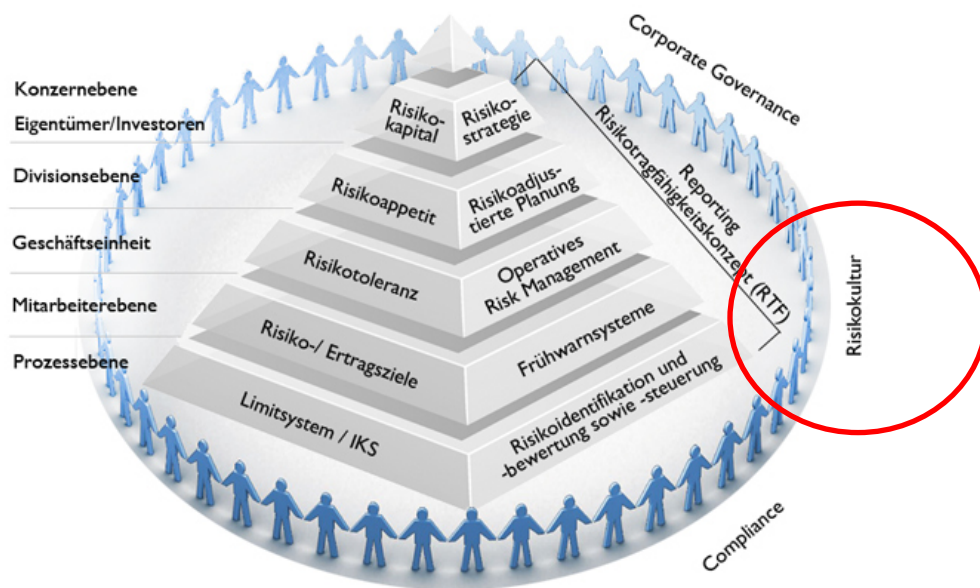


Abbildung 1: Die Schaffung einer angemessenen Risikokultur (www.risknet.de)

2. Risiko-Kultur im Integralen Risikomanagement:

Das Integrale Risikomanagement ist ein Instrument, um unternehmerische Steuerung von Chancen und Risiken zu betreiben. Die Sensibilität für das Thema Risiko ist der Schlüsselpunkt für die Betreuung und Ausgestaltung eines Integralen Risikomanagements. Es hängt also sehr stark von der gelebten Kultur und des Stellenwertes ab, welcher dem Thema Risiko zugestanden wird. Daraus können dann die Strategie und Zielsetzung abgeleitet werden, wie mit Risiken umgegangen werden soll.

Aus diesem Ansatz des Integralen Risikomanagements und aufgrund einer hohen Risikokultur ist es wichtig, dass sich die ganze Unternehmung, das heisst vom Verwaltungsrat über die Geschäftsleitung bis hin zum Mitarbeitenden, mit dem Thema Risiko befasst. Die Thematik wird regelmässig in der Unternehmung angesprochen und regelmässig über die Abläufe, Veränderungen oder Massnahmen orientiert und informiert. Ebenfalls ist es wichtig, dass das Integrale Risikomanagement aus Eigenverantwortung und nicht allein durch den gesetzlichen Druck angestrebt wird.

3. Unternehmensweite Auseinandersetzung mit Risiken und Chancen:

Das Thema Risiko bietet immer auch den Aspekt der Chancenperspektive und die Auseinandersetzung damit kann reaktiv oder eben auch pro-aktiv erfolgen. Dafür ist das umfassende Risikobewusstsein notwendig.

Um die Risikokultur im eigenen Unternehmen gezielt zu fördern, ist das Management gefragt. Sie haben Vorbildfunktion und können mit einem offenen Führungsstil die Basis für eine offene Kommunikation und damit für eine Fehlerkultur legen. In dieser Umgebung trauen sich Mitarbeiter eher, Risiken anzusprechen. Dafür muss das Unternehmen geeignete Austausch- und Kommunikationsmöglichkeiten zwischen Mitarbeitern und dem Management bereitstellen.

Auch Überlegungen, dass mögliche Einsparungen durch das risikobewusste Verhalten der Mitarbeitenden an diese in einer Form weitergegeben werden, können hier einfließen. Ein Vergütungssystem kann so strukturiert sein, dass es sich nicht an der absoluten, sondern an der risiko-adjustierten Performance jedes Einzelnen, beziehungsweise des Abteilungsteams orientiert.

4. Risikokultur und Organisation:

Eine offene Kommunikation und vertrauensvolle Zusammenarbeit muss sich auch im Führungsstil widerspiegeln. Die Vorstellung, dass der Hinweis eines Mitarbeiters auf potenzielle Risiken gleichzeitig ein persönlicher Angriff auf einen Arbeitskollegen oder Vorgesetzten ist und damit die Kompetenz in Frage stellt, muss verloren gehen. In einer Unternehmenskultur, in der das Melden schlechter Nachrichten Nachteile für den Überbringer hat, kann eine Risiko-Kultur nicht wachsen. Risiken werden in diesen Fällen totgeschwiegen und kommen erst ans Licht, wenn bereits Schäden entstanden sind.

Neben dieser Voraussetzung ist es aber auch Aufgabe des Managements effiziente organisatorische Voraussetzungen für das Integrale Risikomanagement zu schaffen. Ein Risikomanager muss die Autorität besitzen oder die Möglichkeit haben, Fehlentwicklungen oder andere Bedenken offen und ehrlich zu kommunizieren oder direkt an die Geschäftsleitung zu adressieren. Funktioniert dies nicht, werden Papiere für die Schublade produziert, es gibt frustrierende Erfahrungen sowie die Effektivität und Effizienz des gesamten Systems ist gefährdet. Zugleich gilt es adäquate Ausbildungs- und Schulungsprogramme zu ermöglichen, welche das ganzheitliche, interdisziplinäre Denken und Handeln bei den Mitarbeitenden fördert.



Abbildung 2: Die Schaffung einer angemessenen Risikokultur (www.risknet.de)

5. Weiterführende Informationen:

Sie finden auf der Homepage eine Checkliste, welche Sie sobald die ersten Ansätze umgesetzt sind, für die detailliertere Ausarbeitung als Hilfestellung verwenden können. Zudem anbei weitere Hinweise:

- ISO 31000; ONR 49000
- Arbeitsbericht zum KTI Projekt IRM – www.hslu.ch/integrales-rm
- Fachartikel:
 - o Der Risikomanager mit Persönlichkeit, Prof. J.O. Meissner, Patrik Senn, BLICKPUNKT 7/2012
 - o Integrales Risikomanagement für KMU; Die Hand am Steuer, den Blick am Horizont, Uwe Müller-Gauss, Madeleine Renner
 - o Senn, Hübscher