

Hintergrund Risikomanagement

Um Erfolg in Organisationen zu haben, stellen zentrale Faktoren wie betriebliche Stabilität und Sicherheit wichtige Erfordernisse für die Zielerreichung dar. Dabei geht es auch darum, Schäden wie z.B. Ausschüsse, Wertvernichtung, Sachbeschädigungen, Betriebsstörungen, Leistungsbegrenzungen, Ertragsausfälle, Finanzverluste, Know-how-Verlust, Konkurrenzvorteile, Image-Schäden, aber auch Verletzungen, Todesfälle oder sogar Naturkatastrophen zu vermeiden.

Auch in einer hochtechnisierten Welt und in stark regulierten Organisationen stellt letztlich der Mensch einen der wesentlichen Risikofaktoren in vielerlei Hinsicht dar – sei es durch unbewusstes oder bewusstes Handeln. Diese alte Erkenntnis rechtfertigt es, auch menschliche Risiken systematisch im Kontext Risikomanagement zu berücksichtigen.

7 Cluster von menschlichen Risiken

Menschliche Risiken lassen sich in sieben Cluster unterteilen, die im Hinblick auf die Risikokontrolle individuelle Eigenheiten aufweisen:

Cluster 1: Mangelnde Kompetenz

Wissenslücken, Fähigkeitsmangel oder Fertigungsdefizite können für die Ausübung von Tätigkeiten, gerade im Hinblick auf Führungsfunktionen oder sicherheitsrelevante Aufgaben ein unter Umständen sehr hohes Risiko darstellen. Mangelnde Kompetenz stellt das am meisten verbreitete, am besten bekannte und am häufigsten kontrollierte Risiko dar.

Cluster 2: Selbstschädigung

Selbstschädigung kann dann ein hohes Risiko darstellen, wenn Organisationsangehörige die eigene Leistungsfähigkeit durch Substanzkonsum (Alkohol, Drogen, Medikamente) in einem gefährlichen Ausmass reduzieren und keine Hilfe beanspruchen.

Cluster 3: Menschliches Fehlverhalten

In Arbeitsumgebungen mit Sicherheitsbezug sind einerseits besondere menschliche Fähigkeiten wie z.B. Situationsbewusstsein, Regelkonformität oder Kritische Grundhaltung erforderlich, andererseits aber auch besondere Formen der Zusammenarbeit z.B. durch Expositionsbereitschaft oder im Hinblick auf Notfälle. Ungeeignete Einstellungen oder unangepasstes Verhalten stellen dann ein mitunter sehr hohes Risiko dar.



Cluster 4: Lasche Arbeitseinstellung

Eine auf Erwartungen definierte Output-Leistung ist für jede Organisation das zentrale Produkt der Existenz. Menschen, welche ihren Beitrag nur auf einem minimalen Niveau ausführen, sich ausserhalb der gemeinsamen Kultur bewegen oder nachlässig handeln, stellen Leistung und Erfolg in Fragen, was ein mittleres Risiko mit einer Tendenz zu latenten Schäden darstellt.

Cluster 5: Regelübertretungen

Organisationsangehörige, die z.B. Verstösse gegen organisationsinterne Verhaltensrichtlinien, Normen oder Regeln begehen, faulenzten, Ressourcen missbrauchen z.B. durch Verschwenden, Verschenken, fahrlässiges Beschädigen, Zweckentfremden oder die Mitnahme von Dingen kleineren Wertes, schützenswerte Informationen weitergeben, Sicherheitsvorschriften missachten, Arbeitszeit missbrauchen oder bewusst falsche Dateneintragungen machen, können eine Organisation spürbar oder latent schädigen, was gegebenenfalls ein hohes Risiko darstellen kann.

Cluster 6: Vorsätzliche Regelbrüche

Vorsätzliche Regelbrüche z.B. durch unangemessenes Verhalten, Belästigung, Drohung, Gewalt, aber auch kriminelle Handlungen wie Urkundenfälschung, Betrug, Bestechung, Veruntreuung, Diebstahl, Sachbeschädigung, Zerstörung oder Sabotage können eine Organisation als Ganzes in den Ruin führen. Entsprechend wird dieses Risiko als potenziell sehr hoch eingestuft.

Cluster 7: Destruktives Führungsverhalten

Führungsverhalten, dass durch Aspekte wie Auferlegen von unzumutbarem Stress, extrem selbstbezogenes Handeln, unfaires Verhalten oder rücksichtsloses Agieren gekennzeichnet ist, kann sowohl auf Menschen als auch die Organisation als Ganzes unter Umständen ein existenzielles Risiko bedeuten.



Risikokontrolle

Risikokontrolle zu erlangen bedeutet einen Prozess zu gestalten. Zu Beginn steht das Bewusstsein darüber, dass auch Menschen einen Risikofaktor darstellen können, der den Erfolg der Organisation oder die Sicherheit gefährdet. Um gezielt zu agieren müssen zu Beginn diejenigen Bereiche der Organisation ausgewählt werden, in denen menschliche Risiken besonders wirksam sind und welche Schäden auf Grund der Risiken denkbar sind. Danach geht es darum im Detail zu definieren welche menschlichen Anteile (Kompetenz, Verhalten, Persönlichkeit, Einstellung, etc.) Bestandteil des Risikos sind, um diese dann im ausgewählten Kontext und unter den gegebenen organisationalen Bedingungen und Möglichkeiten konkret nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmass bewerten zu können. Auf dieser Grundlage können schliesslich Massnahmen ausgearbeitet werden, um die zuletzt ausgewählten Risiken effektiv kontrollieren zu können.