

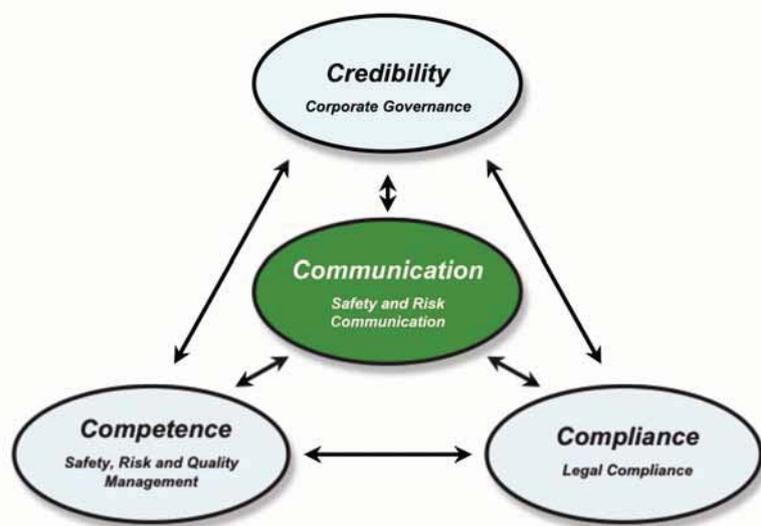
Kommunikation im Dienst der Sicherheit

von Prof. Heinrich Kuhn

Sicherheit ist ein Wert, der in den letzten 10 Jahren im gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Umfeld immer wichtiger geworden ist. Im öffentlichen Bereich und auch bei Unternehmen wird vermehrt ein integriertes Risikomanagement eingesetzt, um sichere Prozesse und Produkte zu garantieren. Allerdings geht sehr oft vergessen, dass die Kommunikation ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Implementierung eines integrierten Risikomanagements ist. An einigen Beispielen soll dies exemplarisch aufgezeigt werden:

- Arbeitssicherheit in Unternehmen ist heute ein Muss. In der Schweiz wird die Arbeitssicherheit durch die EKAS-Richtlinie geregelt, im internationalen Kontext durch die OSHAS 18001/2. In beiden Fällen ist wichtig, dass Mitarbeiter/innen in diesen Sicherheitsprozess miteinbezogen werden. Durch Kommunikation steigt die Risk Awareness der Mitarbeitenden, und nur so wird eine Langzeitwirkung erreicht.
 - Produktsicherheit wird heute von Konsumenten und Konsumentinnen erwartet. Diese Art von Sicherheit wird z.B. durch CE-Konformitätserklärungen erreicht: Risiken von Produkten und Prozessen werden mittels einer Risikoanalyse ermittelt und mit geeigneten Massnahmen reduziert. Die verbleibenden Restrisiken werden mehrfach dokumentiert, so z.B. in der Technischen Dokumentation, der Benutzerinformation und der Bedienungsanleitung. Falls diese CE-Dokumentation nicht richtig gemacht wird, kann das Unternehmen mit Haftungsklagen konfrontiert werden.
 - Das Vertrauen der Kunden und Kundinnen, resp. Bürger/innen, ist heute der entscheidende Faktor für die Einführung neuer Produkte und Technologien. Gerade in der hoch komplexen Welt, in der wir leben, ist das Vertrauen eine wichtige Brücke für die Risikoakzeptanz. Eine Brücke, die vor allem durch den Dialog zustande kommt. Dies gilt insbesondere für Produkte, Prozesse und Dienstleistungen, bei denen erhöhte Sicherheitsanforderungen bestehen, z.B. im Lebensmittelbereich oder auch in Bereichen, in denen erhöhte Risikopotenziale auftreten, wie z.B. der Nuklear-, der Gen- und Biotechnologie und der Nanotechnologie.
 - Der gute Ruf von Firmen und öffentlichen Institutionen ist die Grundlage jeder erfolgreichen wirtschaftlichen Tätigkeit. Das Wort von Wilhelm Busch «Ist der Ruf erst mal ruiniert, dann lebt sich's ganz ungeniert» mag vielleicht im Privatbereich zutreffen, im öffentlichen Bereich und bei Unternehmen trifft er jedoch sicher nicht zu. Reputationsrisiken sind stark kommunikationsorientiert und gehören zu den Toprisiken für Unternehmen.
 - In ausserordentlichen Lagen, in Notfällen und Krisen, ist die Kommunikation neben der Organisation der entscheidende Erfolgsfaktor: Durch gute Kommunikation wird erreicht, dass Massnahmen verstanden und auch richtig umgesetzt werden. Dadurch werden unkontrollierte Situationen und Panik vermieden.
- Durch diese Beispiele könnte der Eindruck entstehen, dass Kommunikation ein allmächtiges Wundermittel ist. Ein solcher Schluss wäre natürlich ein Irrtum: Kommunikation hat im öffentlichen und wirtschaftlichen Umfeld eine wichtige Unterstützungs-, Vermittlungs- und auch Verstärkerfunktion, sie kann aber nie ein gut implementiertes Risikomanagement ersetzen.
- Diese Einsicht kann am besten mit dem sog. 4C-Prinzip der Kommunikation erklärt werden: Damit Firmen und auch öffentliche Ämter erfolgreich sind, müssen Sie drei aktive Kernkompetenzen aufweisen:
- **Competence:** Praxiserprobtes Know-How im Bereich Sicherheits-, Risiko-, Notfall- und Krisenmanagement, um sowohl für

Das 4C-Prinzip der Kommunikation



© Heinrich Kuhn / ZHAW

Risikomanagement als Führungsaufgabe

Ab dem 1. Januar 2008 müssen alle mittleren und grösseren Schweizer Unternehmen im Anhang Ihres Geschäftsberichts «Angaben über die Durchführung einer Risikobeurteilung» (OR 663b Ziffer 12) machen. Wie diese neue Anforderung umzusetzen ist, hat Bundesrat Blocher, Vorsteher eidg. Justizdepartement, schon im Dezember 2005 im Ständerat festgehalten:

- «Der Verwaltungsrat muss, wie erwähnt, im Anhang der Jahresrechnung Angaben zur Durchführung einer Risikobeurteilung machen. Welche Risiken stecken in einem Unternehmen? Das gehört zur Zukunftsbetrachtung.»
- «Als Angaben zur Durchführung einer Risikobeurteilung genügen ein Sitzungsdatum und die Aussage, man habe über die Risiken gesprochen, natürlich nicht; das ist zu wenig. Der Gesetzgeber erwartet eine inhaltliche Auseinandersetzung mit den Unternehmensrisiken.»

Durch diese gesetzliche Neuerung erhält das Risikomanagement in Unternehmen ein zusätzliches Gewicht.

Alltagssituationen und auch allfällige Worst Cases vorbereitet zu sein.

- **Compliance:** Rechtliche Vorschriften (Gesetze, Verordnungen, u.a.) müssen eingehalten werden, damit die Legal Compliance erfüllt ist.
- **Credibility:** Unternehmen und öffentliche Ämter sollten als kompetente und verantwortungsorientierte Partner wahr-

genommen werden, damit sie glaubwürdig sind. Die Basis dafür ist z.B. eine Corporate Governance, die auch gelebt wird.

Jede dieser Kernkompetenzen kann durch Kommunikation unterstützt werden, nach dem Grundsatz: Tut Gutes – und kommuniziert darüber.

Damit das integrierte Risikomanagement in Unternehmen und öffentlichen Äm-

tern erfolgreich implementiert werden kann, muss berücksichtigt werden, welche Gesetzmässigkeiten einer wirkungsorientierten Kommunikation zu Grunde liegen. Nur auf dieser Grundlage kann sich auch eine Risikoakzeptanz aufbauen. Diese Akzeptanz wird nicht zuletzt auch durch eine geeignete Sicherheits- und Risikokommunikation beeinflusst.

Wichtig ist, dass Unternehmen und Ämter proaktiv, objektiv und auch transparent kommunizieren. Sicherheits- und Risikokommunikation hat die Aufgabe, unter Einbezug aller Stakeholder (Unternehmen, Kunden, Medien, Interessenverbände, NGO, u.a.) eine kommunikative Brücke zwischen Laien- und Expertensicht zu bilden. Nur durch diese Vermittlungsleistung ist es möglich, längerfristig das Vertrauen der Kunden, Kundinnen und Bürger/innen zu erwerben.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass nicht nur das Risikomanagement eine wichtige Führungsaufgabe ist, sondern dass auch die Kommunikation, einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für das Risikomanagement, als Führungsaufgabe verstanden werden sollte. ■