

Link Doris

ERFOLGSFAKTOR SCHULUNGEN

Nachhaltige Implementierung von Risikomanagement



Die folgenden Ausführungen zum Thema „Erfolgsfaktor Schulungen zur nachhaltigen Implementierung von Risikomanagement“ fokussieren auf die Darlegung, warum Schulungen zur Implementierung von Risikomanagement erforderlich sind, welche Zielgruppen zu berücksichtigen sind, welche Ziele mit Schulungen verfolgt werden sollten, welche Inhalte angedacht werden könnten, welche didaktischen Aspekte in der Erwachsenenbildung von besonderer Bedeutung sind, welche Qualifikationen an einen Risikomanager zu stellen sind und ob weiterführendes Risiko-coaching einen Mehrwert darstellt.

1 EINFÜHRUNG

Risikomanagement ist für alle Projektbeteiligten wie Bauherrn, Projektentwickler und ausführende Firmen ein Bereich des Projektmanagements, auf den heute nicht mehr verzichtet werden kann. Immer mehr Unternehmen sowohl auftraggeberseitig als auch auftragnehmerseitig nutzen das Projektmanagementinstrument „Risikomanagement“ zur Koordination der Steuerung und Kontrolle ihrer Risiken.

Die Leitung eines Unternehmens muss dabei

- > Bedeutung und Nutzen des RM der Organisation vermitteln,
- > Risikoeigner und Risikomanager benennen,
- > die Verfügbarkeit von fachlichen, personellen und finanziellen Ressourcen sicherstellen,
- > Verantwortungen und Befugnisse festlegen,

- > die Risikokommunikation sicherstellen, planen, lenken und leiten,
- > Managementbewertungen des RM-Systems durchführen.

Dass die Leitung des Unternehmens mit voller Überzeugung hinter dem Managementinstrument „Risikomanagement“ steht, ist der wesentlichste Erfolgsfaktor zur Implementierung und erfolgreichen Umsetzung von Risikomanagement in einem Unternehmen.

Eine der oben angeführten Verpflichtungen der Unternehmensleitung im Zusammenhang mit Risikomanagement ist die Sicherstellung von fachlichen, personellen und finanziellen Ressourcen. Die Leitung des Unternehmens muss sowohl die Risikoeigner (Entscheidungskompetenz und Verantwortung hinsichtlich eines Risikos zu handeln) als auch die Risikomanager (verantwortlich für die Umsetzung) mit dem fachlichen Know-how zur Implementierung und Umsetzung

von Risikomanagement ausstatten.

Das Risikomanagementsystem muss, um die Umsetzung in der Praxis sicher zu stellen, den MitarbeiterInnen präsentiert und vermittelt werden. In der Ausbildung lernen die TeilnehmerInnen das im jeweiligen Unternehmen entwickelte RM-System kennen und anwenden.

Ein überlegtes Schulungskonzept ist somit ein wesentlicher Erfolgsfaktor zur nachhaltigen Implementierung von Risikomanagement in Unternehmen.

2 EINBETTUNG DES RISIKOMANAGEMENTS INS MANAGEMENTSYSTEM¹

Risikomanagement kann entweder in ein vorhandenes Managementsystem eingebettet oder als eigenständiges Teilsystem ausgestaltet werden.

Gemäß ONR 49002-1 (2010) kann die Verbindung von Risikomanagement mit anderen Management-Teilsystemen wie folgt dargestellt werden:

> Abb. 1

Risikomanagement für Organisationen und Systeme stellt eine Querschnittsfunktion für alle Managementbereiche dar, wie:

- > Qualitätsmanagement
- > Umweltmanagement
- > Arbeitssicherheit
- > Security-Management
- > IT-Sicherheit

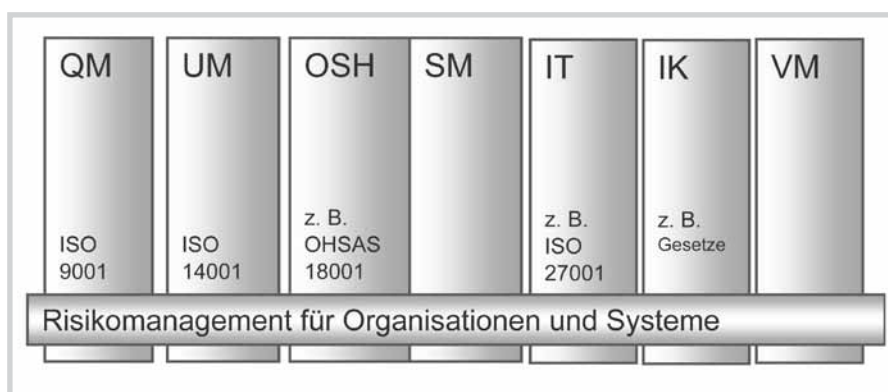


Abb 1: Verbindung des Risikomanagements mit andern Teilsystemen gem. ONR 49002-1

- > Internes Kontrollsystem
- > Versicherungsmanagement.

Risikomanagement hat Berührungspunkte zu jedem anderen Teilbereich des Managementsystems. Risiken aus allen anderen Teilsystemen sind zu berücksichtigen und zu managen.

Die Unternehmensführung hat sicher zu stellen, dass das Risikomanagement einerseits wirksam und andererseits auch mit den Zielen der Organisation abgestimmt ist.

Ein optimaler Wissens-Transfer zur Implementierung in ein vorhandenes Managementsystem oder zum Aufbau eines eigenständigen Teilsystems ist u.a. durch Trainings sicherzustellen.

3 ANFORDERUNGEN AN DIE QUALIFIKATION DES RISIKOMANAGERS

Die ONR 49003 „Risikomanagement für Organisationen und Systeme – Anforderungen an die Qualifikation des Risikomanagers“ definiert die von einem Risikomanager zu erwerbenden Kompetenzen in den Themenbereichen

- > Begriffe und Grundlagen,
- > Risikomanagement,
- > Einbettung des Risikomanagements in das Managementsystem,
- > Methoden der Risikobeurteilung,
- > Notfall-, Krisen- und Kontinuitätsmanagement.

Die qualifizierte Erstausbildung sowie eine kontinuierliche Weiterbildung des Risikomanagers, um am Stand der Technik zu bleiben, ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor zur effizienten Umsetzung von Risikomanagementprozessen.

4 ZIELGRUPPE

Zur Erstellung eines Schulungskonzeptes ist eine Definition der Zielgruppe vorzunehmen. Es wird empfohlen sowohl

die Leitungsebene wie Geschäftsführung, Abteilungsleiter, Gruppenleiter, als auch die operativen Mitarbeiter wie Projektleiter und Techniker im Schulungskonzept zu berücksichtigen. Auch Mitarbeiter aus dem Projektcontrolling sind als Zielgruppe mit einzubeziehen. Unter Umständen sind auch externe Projektbeteiligte z.B. Planer oder externe Konsultanten über die Grundsystematik des im Unternehmen implementierten Risikomanagementsystems zu informieren, da diese Inputs im Rahmen der Risikoanalyse beistellen müssen.

Um das didaktische Konzept (Theorie, Praxisbeispiele, Gruppenarbeiten, etc.) möglichst gut an die Zielgruppen anpassen zu können, ist eine Personendifferenzierung vorzunehmen und Umfang, Dauer, Teilnehmerkreis, Inhalte, Lehrkonzept und Örtlichkeit individuell zu definieren. Die Inhalte sind den tatsächlichen Erfordernissen des Teilnehmerkreises anzupassen. Das Ziel ist ein Schulungsplan, um Risikomanagement zu erläutern und die dahinter stehende Funktionsweise, praktischen Anwendungen, Auswertungsmöglichkeiten, Wissensmanagement und Reporting zu vermitteln. Auf diese Weise ist einerseits Bewusstsein für das Thema Risikomanagement zu schaffen, und andererseits werden die Schulungsteilnehmer mit allen relevanten Tools und deren Hintergründen (Aussagen, Interpretationsmöglichkeiten, Steuerungsmaßnahmen, etc.) vertraut gemacht.

Die Dauer der Schulungen ist in Abhängigkeit von der Zielgruppe und den der Zielgruppe zu vermittelnden Inhalten differenziert festzulegen.

5 ZIELSETZUNG UND INHALTE DER SCHULUNGEN

Zielsetzung der Risikomanagementschulungen ist ein zielgruppenspezifischer Kompetenzerwerb.

Die TeilnehmerInnen sollten in den Trai-

nings folgende Fähigkeiten erwerben:

- > inhaltliches Verständnis für Risikomanagement,
- > Methodenkompetenz,
- > identifizieren, bewerten und analysieren von Risiken,
- > Risikodokumentation durchführen,
- > die Methoden und Anwendungen des Risikomanagements im Unternehmen für den jeweiligen Bereich kennen und die Ergebnisse von technischen Risikobeurteilungen in die Gesamtsicht der Risiken von Projekten und Organisation integrieren,
- > den Risikomanagementprozess beherrschen und seine Vernetzung mit den relevanten Prozessen der Organisation und des Projekt-Managements gestalten,
- > das Risikomanagement-System im Auftrag der Unternehmensführung bedürfnisgerecht betreiben, aufrechterhalten und laufend verbessern,
- > die Anforderungen und den Ablauf des Risikomanagements und der Kommunikation verstehen und umsetzen,
- > den Zusammenhang des Risikomanagements mit der Kostenplanung von Bauprojekten verstehen und darstellen,
- > Risikooptimierungsmaßnahmen planen, entwerfen, durchführen und umsetzen,
- > Grundzüge des Berichtswesens verstehen,
- > Ergebnisse der Risikoanalyse interpretieren,
- > Risikoverfolgung während der Projektabwicklung kennen und durchführen,
- > zu Projektabschluss eine Risikonachbetrachtung durchführen und die Erkenntnisse daraus ableiten,
- > die Schnittstellen des Risikomanagements zu anderen Managementbereichen kennen.

Die Schulungsinhalte sind zielgruppenspezifisch zu definieren.

Für Mitglieder des operativen Teams



könnten beispielsweise neben Risikomanagementgrundlagen eine Methodikschulung, Maßnahmenplanung im Rahmen der Risikooptimierung, Fallbeispiele sowie die Interpretation der Ergebnisse analysierter Projekte von Bedeutung sein.

Für die Zielgruppe Controller könnte beispielsweise neben Risikomanagementgrundlagen die Themenschwerpunkte Reporting, Plausibilitätsprüfung und Interpretation von Analyseergebnissen, Kennzahlen, Risikoaggregation auf Unternehmensebene sowie Risikosimulation angedacht werden.

Für die Leitungsebene, wie z.B. Geschäftsführung, Abteilungsleiter, Gruppenleiter könnten die inhaltlichen Schwerpunkte beispielsweise auf Risikomanagement für Führungskräfte als Steuerungsinstrument, Aufgaben und Nutzen von Risikomanagement, Ergebnisinterpretation auf Projekt- und Unternehmensebene, Risikooptimierung durch Maßnahmenplanung und Chancenmanagement gelegt werden.

Bei der inhaltlichen Gestaltung im Rahmen der Erwachsenenbildung ist immer ein großer Fokus auf Projektbearbeitungen sowie die Interpretation von Ergebnissen zu legen, um das Verständnis für das Gesamtsystem sicher zu stellen. Durch auf die Trainings folgende Review-Termine, in denen beispielweise aktuelle Projekte der Teilnehmer analysiert werden, können die praktische Umsetzung der vermittelten Theorieinhalte und der Wissenstransfer ins unmittelbare Tätigkeitsfeld der Mitarbeiter deutlich erhöht werden. Review Termine bzw. nach den Trainings angesetzte Erfahrungsaustauschtermine dienen dazu, offen gebliebene bzw. im Zuge der praktischen Umsetzung aufgetretene Fragen zu klären, Feedback und Anregungen zum System zu geben und einen Erfahrungsaustausch zur Optimierung der Umsetzung der Risikoanalyse zwischen den Mitarbeitern zu ermöglichen. Weiters können im Review die Ergebnisse der

Risikobewertungen (Risikokosten, Risikokennzahlen, Chancenbewertungen, Maßnahmenplanung, usw.) gemeinsam reflektiert werden.

Reviewtermine sind speziell für die Zielgruppe des operativen Teams (Risikomanager) besonders wichtig.

Didaktisches Konzept

Neben der Zielgruppendefinition und der inhaltlichen Konzeption ist ein didaktisches Konzept zu erstellen, das speziell auf die Erfordernisse der Erwachsenenbildung abgestimmt werden muss.

Das pädagogisch-didaktische Konzept hat auf die Anforderungen der beruflichen Praxis zu achten und die Grundsätze wissenschaftlicher Bildung zu verbinden, deren wesentliche Elemente ein fundiertes theoretisches Grundwissen, kritische Sachorientierung, methodische Kenntnisse und Fertigkeiten und Methodenvielfalt sind.

Neben inputorientierten Vorträgen zur reinen theoretischen Wissensvermittlung sollten praxis- und unternehmensspezifische Fallbeispiele angeboten werden, die die praktische Anwendung des RM-Systems aufzeigen können.

Gruppenarbeiten zur praktischen Umsetzung des RM-Systems sind hilfreich, um die TeilnehmerInnen mit den Methoden des Risikomanagements vertraut zu machen.

Präsentationen sowie Diskussionen im Plenum ermöglichen den Erfahrungsaustausch. Allfällige Verbesserungspotentiale können abgeleitet und aufgezeigt werden.

Die Grundsätze des wissenschaftlichen und praxisorientierten Lernens sind zu berücksichtigen:

- > Die Schulungen sind wissenschaftlich fundiert aufzusetzen.
- > Das pädagogisch-didaktische Grundkonzept legt Wert auf die Berücksichtigung einer die wissenschaftlichen Teilgebiete und die Erfordernisse der beruflichen Praxis integrierenden

Wissensvermittlung.

- > Die einzelnen Themenabfolgen sind inhaltlich aufeinander so abzustimmen, dass sie der wissenschaftlichen Systematik folgen und konzeptionell ein einheitliches Ganzes bilden. Darüber hinaus ist eine direkte Vernetzung zu Fallbeispielen, insbes. unter dem Aspekt berufspraktischer Anforderungen herzustellen.
- > Auf die Umsetzung theoretischer Erkenntnisse in das berufliche Handlungsfeld ist zu achten. Theoretische Inputs der Schulung sind durch Übungen sowie durch angeleitete Selbsttätigkeit der TeilnehmerInnen zu ergänzen.

Die folgenden didaktisch-methodischen Maßnahmen können die Erreichung der o.g. Ziele unterstützen:

- > Ein offener Prozess im Spannungsfeld von wissenschaftlicher Theorie und beruflicher Praxis ist speziell in der Erwachsenenbildung von großer Bedeutung. Die TeilnehmerInnen sind in den Schulungen zur kritischen Auseinandersetzung mit dem vorgestellten RM-System anzuleiten.
- > Praxisbezogene Übungen inkl. einer Berücksichtigung interdisziplinärer Aspekte begünstigen das Erkennen von Zusammenhängen.
- > Aktive Mitarbeit der TeilnehmerInnen kann beispielsweise durch Gruppenarbeiten gefördert und deren mündliche und schriftliche Argumentationsfähigkeit im Zusammenhang mit der Auseinandersetzung mit Risiken systematisch geschult werden.

Die Anwesenheit der MitarbeiterInnen in den Schulungen ist unabdingbar. Didaktisch fundiert aufbereitete Lehr- und Arbeitsunterlagen sind zur Verfügung zu stellen.

6 WEITERFÜHRENDES RISIKO-COACHING

Neben dem im Zuge der Implementie-

-schulungen

zung des Risikomanagements bzw. zur standardisierten Aus- und Weiterbildung vorgesehenen Schulungsprogramms kann auch die weiterführende Begleitung einzelner Projektleiter / Projektteams bei der Identifikation von Risikoszenarien und der Bewertung der Risiken und Chancen sowie bei der Definition von konkreten Maßnahmen einen großen Mehrwert für das gesamte Projektteam darstellen.

Ein weiter führendes Risikocoaching kann für ausgewählte Projekte bzw. Projektleitungen angeboten werden, für die aufgrund der Komplexität der Projekte eine intensivere Beschäftigung mit dem Risiko- und Chancenmanagement sinnvoll und notwendig erscheint. Im Zuge des Coachings können einerseits die vorliegenden Ergebnisse auf Plausibilität überprüft, andererseits kann eine projektspezifische Beratung zu offenen Fragen im Zusammenhang mit der Bewertung und Darstellung von Risiken und Chancen durchgeführt werden.

Die Funktion des Risikocoaches kann entweder von speziell ausgebildeten internen MitarbeiterInnen oder von externen Risikospezialisten ausgeübt werden.

Die Kombination aus Grundausbildung und Risikocoaching bringt vor allem die erforderliche vertiefte Bewusstseinsbildung für die Bedeutung des Risikomanagements. Die Qualität der Umsetzung des Risikomanagementsystems kann durch die reflektierten Erkenntnisse aus den eigenen Projekten im viel höheren Ausmaß sichergestellt werden.

Durch die dadurch erzielte Wissensvertiefung wird eine weitere Grundlage für ein nachhaltiges Wissensmanagement im Unternehmen geschaffen.

7 SCHLUSSWORT

Risikomanagement als Führungsinstrument dient der Koordination und Kon-

trolle der Projekt- und Unternehmensrisiken. Um ein Risikomanagement im Unternehmen nachhaltig zu implementieren, ist ein überlegtes, professionelles Schulungskonzept unumgänglich. Die Leitung des Unternehmens hat die Verfügbarkeit der fachlichen Ressourcen sicherzustellen. „Learning by Doing“ allein wird unternehmensweit nicht ausreichen, um das Instrumentarium des Risikomanagements fundiert zu verankern. Die MitarbeiterInnen müssen durch Schulungsmaßnahmen in ihrem Kompetenzerwerb unterstützt und gefördert werden. Die Basis für Erfahrungsaustausch und fachliches Feedback von und mit Kompetenzträgern ist als entscheidender Erfolgsfaktor zu schaffen.

Mit Schulungsmaßnahmen und durch Feedbackschleifen wird weiters die Hürde der in der Praxis immer wieder beobachteten anfänglichen Ablehnung gegenüber neuen Managementinstrumenten leichter überwunden.

Fachlich qualifizierte Mitarbeiter sind die Basis eines langfristigen Unternehmenserfolges, nachhaltig implementiertes Risikomanagement ein Mosaikstein des Erfolges.

Quellen:

- [1] ONR 40002-1 Risikomanagement für Organisationen und Systeme – Leitfaden für die Einbettung des RM ins Managementsystem; 2010
- > ON-Regel 49000 – Begriffe und Grundlagen, 2010
 - > ON-Regel 49001 – Risikomanagement-System, 2010
 - > ON-Regel 49002-1 Leitfaden zum Risikomanagement, 2010
 - > ON-Regel 49002-2 Leitfaden für die Einbettung des RM ins Management-System, 2010
 - > ON-Regel 49003 – Anforderungen an die Qualifikation des Risikomanagers, 2010
 - > Bericht 06 – Ausbildungsprogramm; ASFINAG, 2010
 - > MANZVERLAG / Buch, „Organisation & Kostencontrolling von Bauprojekten – Verteilung von BH-Aufgaben / Kostenplanung und Kostenver-

folgung / Risikomanagement“

- > Beitrag D. Link „Risikomanagement als integrativer Bestandteil des Kostenmanagements“, 2007
- > Festschrift zur 10-Jahresfeier des Studienganges „Bauingenieurwesen-Baumanagement“ der Fachhochschule fh-campus wien, „Risikomanagen – aber WIE? Risikoidentifikations- und -analysetechniken“, D. Link, 2006
- > Österreichische Bauzeitung, „Risikomanagement für Organisationen und Systeme“, D. Link, M. Freyborn, 2005
- > Österreichische Bauzeitung, „Risikomanagement: Anwendung der neuen ON-Regel 49000 ff im Bauwesen“, D. Link, M. Freyborn, 2005
- > Netzwerk Bau, „Risikomanagement – Grundlagen, praktische Anwendung und Nutzen im Bauwesen“, D. Link, R. Stempkowski; 03/2004
- > ÖBB 1. Österreichischer Baumanagementtag, „Risikomanagement bei Bauprojekten.“, D. Link, R. Stempkowski, 2003
- > Österreichische Bauzeitung, „Projektrisikomanagement in der Bauwirtschaft / Teil 1 – Übersicht Risikomanagement.“, D. Link, R. Stempkowski, C. Sadleder; 9/03
- > Österreichische Bauzeitung, „Projektrisikomanagement in der Bauwirtschaft / Teil 2 – Risikopolitik und Risikoidentifikation.“, D. Link, R. Stempkowski, C. Sadleder; 10/03
- > Österreichische Bauzeitung, „Projektrisikomanagement in der Bauwirtschaft / Teil 3 – Risikoanalyse.“, D. Link, R. Stempkowski, C. Sadleder; 11/03
- > Österreichische Bauzeitung, „Projektrisikomanagement in der Bauwirtschaft / Teil 4 – Risikooptimierung.“, D. Link, R. Stempkowski, C. Sadleder, 2003
- > ÖGEBAU-Journal, „Risikomanagement unter besonderer Berücksichtigung vertragsrechtlicher Risiken“; D. Link, 2001
- > ÖIAZ, „Risikobewertung von Bauprozessen - Modell ROAD (Risk and Opportunity Analysis Device)“; W. Oberndorfer, D. Link, 2001
- > Proceedings of the International PhD Symposium in Civil Engineering, „The risk evaluation of building processes by using the ROAD (Risk and Opportunity Analysis Device) model“; D. Link, 2000
- > Dissertation, TU-Wien, Institut für Baubetrieb und Bauwirtschaft
- > „Risikobewertung von Bauprozessen; Modell ROAD - Risk and Opportunity Analysis Device“; D. Link, 1999