

Das Führungs-ABC heute: R wie Risikomanagement – was ist das?

Unter Risikomanagement versteht man die Gesamtheit aller organisatorischen Regelungen und Maßnahmen zur Risikoerkennung und zum Umgang mit den Risiken. Risikomanagement ist damit nach herrschender Auffassung die „Gesamtheit aller Maßnahmen, mit denen Gefahren einer Erfolgsminderung durch Vermögensverluste oder durch verpasste Chancen identifiziert werden, mit der Zielsetzung, deren Auswirkungen zu verhindern oder abzuschwächen“ (Finanzwirtschaft, 12/99, S. 268). Der Gesetzgeber verlangt mit dem KonTraG, ein Überwachungssystem zur Früherkennung von bestandsgefährdenden Entwicklungen im Sinne der Identifikation und Analyse zur Vermeidung und Reduktion von Risiken und die Schaffung von angemessenen Kommunikationsstrukturen, die ein frühes Erkennen der Risiken durch die Entscheidungsträger sichern, damit rechtzeitig erkannt werden kann, welche geeigneten Gegenmaßnahmen eingeleitet werden können (vgl. Keitsch, 2004, S. 7). Die Finanzkrise hat uns gezeigt, wie schnell Risiken zur realen Bedrohung werden können.

Gilt das auch für eingetragene Vereine?

Nach § 91 Abs. 2 AktG hat die Geschäftsführung geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklung früh erkannt werden. Für eingetragene Vereine besteht grundsätzlich keine gesetzliche Normierung eines Pflichtenmaßstabes. Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Dynamik im Unternehmensumfeld, einer höheren Wettbewerbsintensität unter den gemeinnützigen Rechtsträgern, der Mittelknappheit des Staates, der hohen Verantwortung für fremde Mittel, dem öffentlichen Anspruch an die Rechtmäßigkeit des Handelns von gemeinnützigen Unternehmen und verbandsinternen Normen (Diakonischer Corporate Governance Kodex) wird den Verantwortlichen von sozialer Einrichtung dringend die Einrichtung eines Risikomanagements anempfohlen. Ein erfolgreiches Risikomanagementsystem ist für den Ausbau und die Sicherung der Leistungserbringung und des Leistungsangebots langfristig von grundlegender Bedeutung.

Risikomanagementsystem ist kein Selbstzweck

In der Praxis wird das Risikomanagement nicht selten als zusätzliche Belastung gesehen, das nur Bürokratie verursacht aber eigentlich keinen Mehrwert generiert. Die „Kunst“ besteht darin, das Risikomanagementsystem so einfach zu gestalten, dass es den (rechtlichen) Vorgaben entspricht und gleichzeitig mit geringem Aufwand installiert und gepflegt werden kann.

Das Risikomanagementsystem darf nicht zum „Selbstzweck“ mutieren, sondern muss der Unternehmensleitung effizient einen Mehrwert bieten und im Zweifel dafür sorgen, dass Risiken rechtzeitig erkannt und darauf reagiert werden kann. Auf der Grundlage der in der Regel in jedem Unternehmen vorhandenen Werkzeuge (z.B. Office Programme) kann ein funktionierendes Risikomanagementsystem gestaltet werden. Spezialsoftware ist häufig überdimensioniert und führt zu Automatismen, die nicht wirklich zielführend sind.

Bestandteile des Risikomanagementsystems

Die wichtigsten Bestandteile des Systems sind:

- Risikohandbuch
- Risikoinventur
- Risikoverantwortliche
- Risikolandkarte

Die Risiken müssen erfasst werden, nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe klassifiziert werden und Risikoverantwortliche benannt werden. Es ist festzulegen, wie man mit welchem Risiko umgeht, wie oft die Risiken erfasst werden, wer an wen wie oft meldet etc.

Durch ein Beschäftigen mit den Risiken werden diese bewusst gemacht und häufig gelingt es, frühzeitig Strategien und Gegenmaßnahmen bei vorhandenen Risiken zu entwickeln.

Angebot des Diakonischen Werkes Bayern

Das Diakonische Werk Bayern bietet seit einigen Jahren seinen Mitgliedern ein entsprechendes Instrument „Planungsstatus“ an, das einerseits Grundlage für ein Risikomanagementsystem des jeweiligen Mitglieds sein kann, das andererseits aber auch für den Spitzenverband ein Risikofrüherkennungssystem bei der Vielzahl der einzelnen Mitglieder darstellt.

In einem Workshop am 23.05.2012 soll das Thema vertieft werden. Neben einem theoretischen Teil steht insbesondere die mögliche praktische Umsetzung im Fokus. Es werden den Teilnehmern konkrete Werkzeuge in die Hand gegeben, um im Anschluss an den Workshop ein Risikomanagementsystem ausbauen oder einführen zu können. Diese konkreten Werkzeuge sind praxiserprobt und bereits von Unternehmen der unterschiedlichsten Größen (vom kleinen Verein bis zur Einrichtung mit mehreren Tausend Mitarbeitern) umgesetzt worden.

Januar 2012

Autoren:

Hardy Kirchner, Diakonie.Kolleg. Tel.: 0911 9354 417 kirchner@diakonie-bayern.de

Friedrich Arnold (Referent FG Wirtschaft DWB)

Bernd Vogel (Rödl & Partner GmbH)