

Wenn Menschen Einfluss nehmen

Humanfaktoren im Risikomanagement

Für Organisationen gehört der systematische Umgang mit Chancen und Gefahren zur Zukunftssicherung. Daher berücksichtigt das erforderliche Risikomanagement alle relevanten Führungs- und Entscheidungsprozesse. Wie alle Aktivitäten der Organisation werden solche Prozesse durch Humanfaktoren beeinflusst.

Andrea Franz

Die deutliche Relevanz der Humanfaktoren für das Risikomanagement wird unter den internationalen Experten nicht infrage gestellt. Die ISO 31000 stellt einen übergreifenden Risikomanagement-Leitfaden für Organisationen bereit, auf den weitere Normen der ISO-Familie im Kontext «Risiko» referenzieren. An Schlüsselstellen sind die Humanfaktoren verankert; vertiefende Präzisierungen sind generischen Ansätzen gewichen. Von der Theorie in die Praxis scheint es aber immer noch ein weiter Weg zu sein, obwohl durchaus vielfältige Ansätze im Organisationskontext existieren.

Vision von Menschen in widerstandsfähigen Systemen

Das Streben nach widerstandsfähigen, «resilienten» Organisationen ist heutzutage in aller Munde und doch sind wir im Unternehmensalltag noch weit entfernt von einer idealen Umsetzung. Organisationen und Systeme sollen so gestaltet sein, dass sie in der Lage sind, mit bestehenden menschlichen Schwächen und allfälligen menschlichen Fehlhandlungen umzugehen und diese geeignet abzufangen.

Zielkonflikte zwischen Wirtschaftlichkeit und Sicherheitsanforderungen führen immer wieder, entgegen der Risikobewertung oder sogar regulatorischen und normativen Anforderungen, zu einer reduzierten Massnahmenumsetzung. Typisch ist beispielsweise das ALARP-Konzept «As low as reasonable possible», bei dem die Führung nur allzu gerne kritische Risiken als akzeptierbar beurteilt. Anzeichen von technischem, menschlichem oder auch Organisationsversagen werden nicht erkannt oder nicht zielführend behandelt.

Kommen in Folge Menschen zu Schaden, mit möglicherweise fatalen Folgen, oder wird die Umwelt massiv geschädigt, wird kurzfristig der Ruf der Allgemeinheit nach neuen Vorschriften lauter. Je nach Umständen ziehen Gerichte und Behörden Verantwortliche für Unterlassungen und Fahrlässigkeit zur Rechenschaft. Zumeist erst in Krisensituationen herrscht akute Betroffenheit über die fatalen Folgen.

Menschen beeinflussen Organisationen

Eine Organisation entsteht als arbeitsteiliges System mit formalen und informellen Regeln.

Menschen wirken planmässig und zielorientiert zusammen. In Prozesse gegliederte Koordinationsformen entwickeln sich laufend weiter.

Organisationen bilden sich in sozio-technischen Strukturen, haben einen speziellen Zweck und grenzen sich zu ihrer Umwelt ab. Im dargestellten System werden vielfältige Quellen potenzieller Risiken menschlichen Ursprungs sichtbar. Der auch kulturell geprägte Organisationskontext bildet den Handlungsrahmen, in dem verschiedenste Akteure der Teilbereiche interagieren.

Durchdenkt man basierend auf den genannten Aspekten ein konsequentes Risikomanagement, wird die komplexe Variabilität und die damit verbundene Unsicherheit in der Beschreibung unserer Realität sehr deutlich. Wenige nutzen heute das darin beinhaltet Potenzial.

Menschen agieren unterschiedlich

Menschen interagieren bei der Aufgabenerledigung individuell motiviert, nach den Regeln einer für sie relevanten Gruppe und bestenfalls nach den Vorstellungen ihrer Organisation. Menschen nutzen Chancen und vermeiden Gefahren, genauso wie sie eine Quelle dieser Risikopotenziale darstellen.

Stehen die individuellen Fähigkeiten und Einzelziele grösstenteils im Einklang mit den Organisationszielen, darf erwartet werden, dass alle Beteiligten das vorhandene Potenzial optimal zur Zielerreichung einsetzen. Stimmen zudem alle gewählten Handlungsoptionen mit der Zielrichtung der Organisation überein, können stabile und voraussagbare Entscheidungen und Aktivitäten erwartet werden.

Insbesondere der Umgang mit unerwarteten Situationen stellt die Beteiligten immer wieder vor grosse Herausforderungen. Vor allem in diesen Situationen können spezifische Wahrnehmungen, Motivationen, Verhaltensweisen oder auch die Fähigkeiten von Schlüsselpersonen und/oder Teilgruppen die Zielerreichung durch fehl laufende Entscheidungen und Handlungen gefährden.

Deshalb haben High Reliability Organizations (HRO's) Instrumentarien entwickelt, die sie als Organisation befähigen, mit unvorhergesehenen Ereignissen besser fertig zu werden. Sie handeln nach folgenden Prinzipien:

- Sensibilität für betriebliche Abläufe (Erkennung schwacher Signale)
- Aufmerksamkeit auf Abweichungen (Fehlerkultur und nicht Schuldige suchen)
- Streben nach Flexibilität (Lebenslanges Lernen, kontinuierliche Verbesserung)



Der Mensch im Zentrum des Handelns. Massgebend ist der organisatorische Kontext.

- Hochachtung vor fachlichem Wissen und Können (Transparenz)
- Abneigung gegen vereinfachende Interpretation (Diversität)

Das Zusammenwirken dieser Faktoren erzeugt einen «kollektiven Zustand der Achtsamkeit, der eine Organisation in die Lage versetzt, Krisen und Störereignisse früher zu erkennen und ihnen zielgerichteter zu begegnen» (Weick & Sutcliffe, «Managing the Unexpected», 2007).

Menschen lernen durch Fehler

Menschen, die Führungstätigkeiten oder andere Aktivitäten ausführen, machen Fehler und handeln unsicher. Es ist nun Aufgabe der nach Resilienz strebenden Organisation, dieses mögliche Fehlverhalten zu berücksichtigen und in der Identifikation, Analyse und Bewertung von Chancen und Gefahren einfließen zu lassen. Nur wer variables menschliches Verhalten systematisch berücksichtigt, kann im Risikomanagement eine Umsetzung in wirksame Massnahmen erreichen.

Menschen handeln nicht immer richtig

Bei strukturierter Reflexion bieten Handlungsfehler einzelner Personen oder Teams sowie etwaige Abweichungen von den gesetzten Zielen der Organisation grosse Lernchancen, deren Nutzen sich in einem Kulturumfeld von Angstfreiheit, offener Kommunikation und Veränderungsbereitschaft entfalten kann.

In lernwilligen Organisationen kommen Meldesysteme wie u.a. «Critical Incidents Reporting Systems» (CIRS) für erfolgte Zwischenfälle/Unfälle, Beinahe-Zwischenfälle und Abweichungen sowie erkannte Verbesserungspotenziale zum Einsatz. Der Erkenntnisgewinn über spezifische Ursache-Wirkung-Zusammenhänge erleichtert diesen Organisationen die

Einleitung von systematischen Verbesserungen und geeigneten Humanfaktor-Trainings.

Menschen bewerten Risiken

Der Mensch nimmt eine Schlüsselrolle im Risikomanagement ein, denn nur er ist in der Lage, Gefahren und Chancen einzuordnen, und so potenzielle Risiken zu benennen und adäquate Massnahmen umzusetzen, doch er neigt auch dazu, komplexe Sachverhalte und Zusammenhänge auf vereinfachte Modelle zu reduzieren.

Sprechen wir landläufig über Risiken, so schwingen im Hinterkopf zumeist Signaltypen von Gefahren, Not, Schaden oder Verlusten mit. Bestehende Voreingenommenheit und Ängste drängen sich in qualitative Risiko-Einschätzungen und können diese «ohne saubere Grundlagen» verwässern. Leider wird die zweite Seite des Risikos mit pro-

«Humanfaktoren wurden in der Luftfahrt in mehr als 70 % der Fälle als Unfallursache genannt, in der Raumfahrt 66 % und im Bereich der Kernkraft 52 %» (Giesa & Timpe, 2000).»

aktiver Nutzung potenzieller Chancen in den Einschätzungen der Zukunftsentwicklung in den Risiko-Assessments häufig nicht gleichwertig erfasst und behandelt. Es bleibt so viel Wissen der Organisation unbeachtet.

Abhilfe schafft ein strukturiert angewendeter Risikomanagement-Prozess. Ist einmal grundsätzlich geklärt, dass Risiko der Effekt von Unsicherheit auf gesetzte Ziele ist, können die damit verbundenen Aktivitäten, Tätigkeiten und Randbedingungen gezielt einbezogen werden. In den einzelnen analytischen Teilschritten werden die Einflussfak-

Instrumente für systematisches Risikomanagement

Grundsätze der ISO 31000 und die Normen zum Qualitätsmanagement (ISO 9001); Umweltmanagement (ISO 14001); Arbeitssicherheitsmanagement (ISO 45001, OHSAS 18001); IT-Security (ISO 27001), etc. - Die 2016 veröffentlichte ISO 27500 liefert ergänzende Hinweise zu Risiken bei einer sogenannten fehlenden «human-centred organization».

toren für die Zielerreichung mit Blick auf Gefahren und Chancen zusammengetragen und im Zusammenhang bewertet.

Zugegeben eine herausfordernde Aufgabe, die umfassendes Wissen und Erfahrung aller Akteure nutzt und geeignete Instrumente voraussetzt. Das sollte uns nicht davon abhalten, einen grundlegenden Schritt zur Beschreibung der Risikolage unserer Organisation zu vollziehen, indem wir:

- Zielkonsens für die Organisation als Handlungsrahmen und Grundlage für Risikobeurteilungen und Bewältigungsstrategien herstellen.
- Humanfaktoren aus sozio-technischem Ansatz beachten und mit dem Erfahrungswissen der Organisation im Risikomanagement-Prozess berücksichtigen.

Verantwortungsvolles Management analysiert die systemischen Bedingungen und steuert die Organisation mit Blick auf Gefahrenminderung und Chancensteigerung. Die Ziele und Rahmenbedingungen werden in der Strategie und der Corporate Governance festgehalten. Die Umsetzung der Aktivitäten zur Zielerreichung obliegt deren oberster Leitung und den hierarchischen Führungsebenen. Zu berücksichtigen ist, dass Handlungsaktivitäten von allen beteiligten Menschen durchgeführt werden. Darum sind Humanfaktoren stets im strategischen und operativen Risikomanagement zu berücksichtigen. ■

Dieser Fachbeitrag erscheint in einer MQ-Serie, die von Experten und Expertinnen des «Netzwerk Risikomanagement» beigesteuert wird. www.netzwerk-risikomanagement.ch



Ausprägungen menschlicher Fehlhandlungen, (Modell nach Reason, 1990).



Andrea Franz, Swissi AG, Leitung Deutschschweiz