



## Ausfälle und Unproduktivität

Arbeitsausfall und unproduktive Anwesenheit stellen ein kostspieliges Problem für Unternehmen dar. Dementsprechend sind Unternehmen sehr daran interessiert, die Faktoren zu verstehen, die Mitarbeiter dazu veranlassen, sich zu verabschieden oder unproduktiv zu werden.

Paolo Marini von der Zürich Versicherung diskutiert dieses Thema auf Basis von internationalen Studien. Er kommt zum Schluss, dass der genauere Blick auf die Daten verdeutlicht, warum keines der beiden Probleme leicht zu lösen ist. Die Reduzierung von Fehlzeiten sei nicht so einfach wie die Förderung gesünderer Mitarbeiter.

Menschliche Fehlhandlungen sind ursächlich breit gefächert, häufig systemischen Ursprungs und selten isoliert an einer Einzelperson oder Gruppe ausmachbar. Soll variables menschliches Verhalten systematisch in Risikoüberlegungen analysiert und berücksichtigt werden, wird zur Ergründung von schädigenden Einflüssen handelnder Menschen die Darstellung in Bild 2 herangezogen.

Diese Überlegungen zu den potenziellen Ursachen von beobachtbarem Fehlverhalten werden in der Analyse durch einen soziotechnischen Systemansatz ergänzt.

Ein verantwortungsvolles Management nimmt den potenziellen Einfluss seiner Mitarbeiter auf das Geschäftsergebnis ernst und analysiert unter Einbezug der Erfahrungswerte die systemischen Bedingungen der Organisation in der gebotenen Breite. Es steuert das Unternehmen mit Blick auf Gefahrenminderung sowie Chancensteigerung und setzt geeignete Instrumente in der Organisations-, Prozess- oder Technologiegestaltung ein.

## Loyalitätsrisiko «Korruption» und der Einsatz smarter Kontrollinstrumente

Betrachtet man exemplarisch das Fehlverhalten «Korruption» (siehe auch Infobox) aus dem Bereich Loyalitätsrisiken, so findet sich Ursächliches für korruptes Verhalten eher bei der bewussten, absichtlichen Inkaufnahme eines Verstosses gegen geltende Regeln als bei den Versehen, Irrtümern oder, wie oft behauptet, bei einem Wissensmangel der Akteure. Nachdem in einer Organisation sichergestellt wird, dass notwendige Regeln für alle Mitarbeiter klar, d.h. kommuniziert, verstanden und dokumentiert sind, werden verstärkt Massnahmen der Wirksamkeits-



Ausprägungen möglicher menschlicher Fehlhandlungen.

kontrolle ergriffen. Bei der Einrichtung dieser systemischen Kontrollen wird die heute bereits sehr ausgereifte Digitalisierung zunehmend interessanter, generiert spezifische Anwendungen und wirft neue Fragen auf.

## Smarte Technik und der verbleibende Einfluss von Mitarbeitern

Künstliche Intelligenzsysteme stehen zunehmend zur Unterstützung im Arbeitsalltag bereit. Sie sind auf die Erfüllung ganz bestimmter Funktionen trainiert und nutzen ihr «spezielles Wissen». Maschinen geben auf die vom Menschen vorgegebenen Fragen und Regeln die richtigen Antworten, können Informationen und Wissen rasch und sehr transparent zur Verfügung stellen, Entscheidungen vereinheitlichen und eine gemeinsame Sprache herleiten.

Automatisierung und technische Vernetzung erhöhen die Komplexität von Arbeits- und Lebenswelten. Die steigende Arbeitsgeschwindigkeit («digitale Transformation») kann uns Menschen überfordern.

Wo führen neue digitale Errungenschaften hin? Was wird aus dem «Erfolgsfaktor Mensch»? Wird die smarte Technik irgendwann so weit gehen, dass Menschen ihren Einfluss auf die Entwicklungen verlieren? Werden wir die Künstliche Intelligenz bald im Kreise der Risikogruppe «Mitarbeitende» mit aufnehmen müssen?

## Bis heute ist der «Mitarbeiter» ein potenzieller Erfolgsfaktor

Menschen haben «allgemeines Wissen». Sie denken in die Breite und erkennen Zusammenhänge. Auch wenn die Schnittstellen Mensch – Organisation – Technik für uns immer komplexer werden, so bleiben Maschinen und Künstliche Intelligenzen vorerst unsere Instrumente.

Menschen stellen hoffentlich weiterhin die richtigen Fragen, können Antworten in ihrer Erlebensbreite interpretieren sowie jederzeit Engagement und Verantwortung im eigentlichen Wortsinn als «Mit-Arbeiter» zeigen. ■

## Standard für die Korruptionsprävention

Im Oktober 2016 wurde vom technischen Komitee «ISO/TC 309 Governance of organizations» die ISO 37001 verabschiedet, mit deren Hilfe Antikorruptionsprozesse in Unternehmen implementiert werden können. Die Basis der Norm sind drei wesentliche Modelle, die zu einem Compliance-Management-System-Modell zusammengeführt wurden. Hierzu zählt auch ein «Risk Management System», das die ISO 37001 zu einem risikobasierten Standard macht.

Mit Einführung von auf die Risiken abgestimmten Antikorruptionsprozessen im Management-System werden auf Basis von internationalen Best Practices klare Regeln und Leitlinien des Handelns für die betroffenen Organisationen festgelegt.

Dieser Fachartikel erscheint in einer MQ-Serie, die von Experten und Expertinnen des «Netzwerks Risikomanagement» beige-steuert wird. [www.netzwerk-risikomanagement.ch](http://www.netzwerk-risikomanagement.ch)