

Mehr als ein formaler Prozess

Wirksames Risikomanagement dank Risikokultur

Das Risikomanagement muss als selbstverständlicher Teil des täglichen Handelns verstanden werden. Entscheidend ist eine positive und gelebte Risikokultur: Alle Beteiligten im Unternehmen – von den Mitarbeitenden bis zur Unternehmensleitung – müssen Risiken bewusst wahrnehmen, offen kommunizieren und verantwortungsvoll damit umgehen. Die Risikokultur sollte daher mehr Beachtung bekommen und gezielt gefördert werden.

Corinne Posch

Die Risikokultur umfasst Werte, Grundannahmen, Überzeugungen und Verhaltensweisen aller Beteiligten eines Unternehmens und prägt sowohl das Entscheidungsverhalten als auch die Wirksamkeit des Risikomanagementprozesses.

Risikokultur als wesentliches Element des Risikomanagementsystems

Einzelne Standards und Leitlinien wie ISO 31000 betonen, dass die Kultur des Unternehmens bei der Gestaltung und Führung der Risikoprozesse angemessen zu berücksichtigen ist. Dies allein wird für ein wirksames Risikomanagement kaum ausreichen. Risiken müssen im Alltag laufend beurteilt und behandelt werden und nicht erst, wenn ein strukturierter Risikoprozess sie abfragt. Dazu müssen alle Mitarbeitenden, das Management, die Lieferanten sowie Partner und Dritte die Chancen und Risiken im Arbeitsalltag jederzeit wahrnehmen und kommunizieren. Es verlangt ein hohes Verständnis aller Beteiligten für das Unternehmen und dessen Risiken sowie ein adäquates Risikobewusstsein und -verhalten.

Eine positive Risikokultur stärkt die Wirksamkeit von Risikoprozessen und -Instrumenten, indem sie sicherstellt, dass Risiken auch dann erkannt werden,

wenn niemand explizit hinschaut. Eine hohe Integrität sowie eine offene bereichsübergreifende Zusammenarbeit helfen, Fehler und Fehlverhalten wahrzunehmen, offen anzusprechen und zu kommunizieren. Damit erhöht eine positive Risikokultur die Resilienz des Unternehmens.

Risikokultur als Bestandteil der Unternehmenskultur

Vom Verwaltungsrat und dem Management wird erwartet, dass sie eine Unternehmenskultur prägen, die unternehmerisches Handeln fördert und zugleich Integrität, Verantwortung und Nachhaltigkeit betont. Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit (siehe auch Ausgabe 5-6/2025 MQ Effektive Governance: Schlüssel zum Unternehmenserfolg) ist ebenso entscheidend wie Transparenz, damit Informationen geteilt und Lösungen gemeinsam erarbeitet werden können. Dies stärkt Kundenorientierung, Innovationsbereitschaft und Motivation der Mitarbeitenden. Eine motivierende und wertschätzende Unternehmenskultur wird damit zu einem Wettbewerbsvorteil.

Von der Unternehmensleitung wird erwartet, dass sie das Risikomanagementsystem unterstützt. Dies erfolgt u.a. durch Festlegung ihrer Erwartungen in der Risikopolitik und durch den «tone at the top» im Allgemeinen. Durch die Bedeutung, die die Unternehmensleitung

Autorin

Corinne Posch ist Vorstandsmitglied beim Netzwerk Risikomanagement. Dieser Fachartikel erscheint in einer Beitragsserie, die von Expertinnen und Experten des Netzwerkes Risikomanagement beigesteuert wird.

> www.netzwerk-risikomanagement.ch



© Eigene Darstellung

Abb. 1: Entwicklung einer Risikokultur.

dem Risikomanagement beimisst, das Vorleben und die Führung sowie die Kommunikation, ist die Unternehmenskultur eng mit der Risikokultur verbunden und sollte in enger Abstimmung gefördert werden.

Risikokultur muss aktiv gefördert werden

Kultur lässt sich nicht einfach anordnen. Sie entwickelt sich in der Regel über längere Zeiträume und ist tief im Denken und Handeln verankert. Eine wirkungsvolle Risikokultur kann daher nicht kontrolliert, wohl aber gezielt beeinflusst werden. Dazu braucht es Impulse, deren Wirkung regelmässig überprüft und in die Weiterentwicklung integriert wird.

Die Förderung der Risikokultur lässt sich in vier Hauptthemenfelder gliedern, die sich gegenseitig beeinflussen (vgl. Abb. 1):

1. Führung & Strategie

Die Unternehmensstrategie gibt den langfristigen Rahmen für Ziele und Entscheidungen vor und bestimmt damit auch die Risikokultur. Ist das Risikomanagement in die Strategie integriert, verbessert dies die Entscheidungsqualität und sichert den Fortbestand des Unternehmens.

Der «tone at the top» des Verwaltungsrats und des Managements muss als Ori-

entierung für die Mitarbeitenden klar erkennbar sein – etwa durch die Risikopolitik, einen Verhaltenskodex und vorbildliches Handeln. Offene Kommunikation, transparente Entscheidungen, erreichbare Ziele, Anerkennung von Leistung, Vertrauen in der Teamarbeit und Förderung von Eigenverantwortung sind zentrale Elemente einer positiven Kultur. Sie motivieren die Mitarbeitenden und stärken die Zusammenarbeit.

2. Organisation und Struktur

Jedes Unternehmen ist hinsichtlich Branche, Rechtsform, Marktziele, Grösse, Eigentumsverhältnisse etc. unterschiedlich. Das komplexe System zwischen Umfeld und Unternehmen mit gegenseitigen Abhängigkeiten und Effekten muss bei der Gestaltung des Risikomanagements berücksichtigt werden.

Normen oder Leitlinien wie z.B. ISO 31000 bieten Orientierung bei der Festlegung und Etablierung der Strukturen und Prozesse. Grundlage ist eine klare Risikopolitik, die Ziele, Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten definiert und damit das Risikobewusstsein fördert. Risikoprozesse sowie Schnittstellen zu anderen Assurance-Funktionen müssen geregelt sein. Die Behandlung von Risikoberichten im Verwaltungsrat als Gesamtverantwortlicher stellt sicher, dass Risikomanagement in der obersten Führung verankert ist. Zudem sollte es sys-

Une gestion efficace des risques grâce à une culture du risque

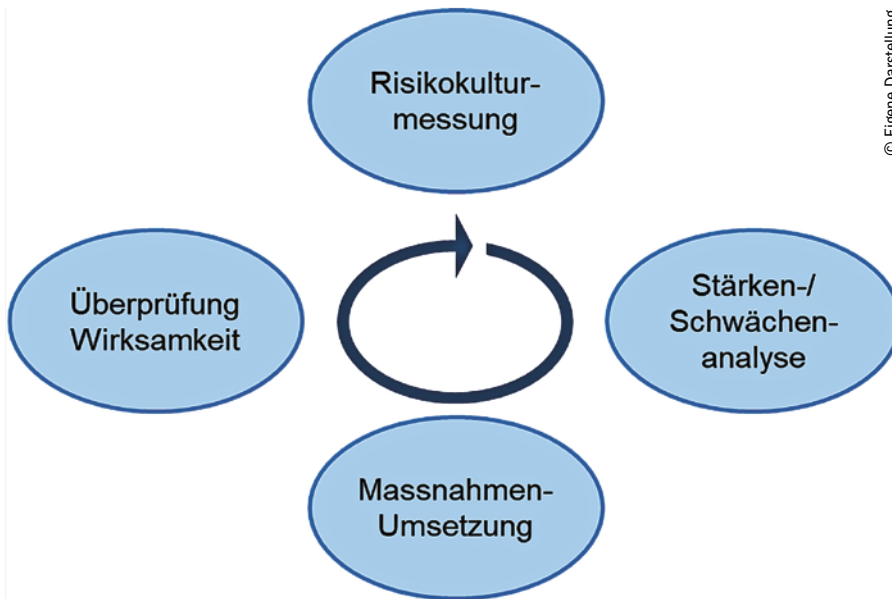
Une gestion efficace des risques nécessite plus que des processus: elle repose sur une culture du risque positive. Celle-ci englobe les valeurs, les comportements et les attitudes de toutes les parties prenantes et influence les décisions ainsi que la résilience de l'entreprise. Une culture du risque active identifie les risques à un stade précoce, favorise une communication ouverte et renforce la coopération. Elle fait partie intégrante de la culture d'entreprise et doit être activement encouragée par le biais du leadership, de structures claires, de la communication et de l'implication des collaborateurs. Le «tone at the top» est ici déterminant. Un processus structuré de culture du risque aide à définir des objectifs, à analyser les écarts et à mettre en œuvre des mesures. La gestion des risques devient ainsi partie intégrante du quotidien. Une culture du risque forte est un facteur de succès pour le développement durable de l'entreprise.

tematisch in Entscheidungsprozesse integriert werden.

3. Kommunikation und Schulung

Kommunikation ist ein zentraler Hebel für die Prägung der Risikokultur. Mit der Kommunikation können Werte vermittelt werden und es entsteht eine soziale Interaktion. Die Kommunikationswege, -kanäle und Feedbackmechanismen im Unternehmen müssen für alle Beteiligten klar sein. Sie fördern das Verständnis, Vertrauen und die Zusammenarbeit. Eine effektive Kommunikation unter den verschiedenen Beteiligten verhindert Missverständnisse.

Um das Risikomanagementsystem zu verankern, braucht es regelmässige Schu-



© Eigene Darstellung

Abb. 2: Prozess zur Förderung der Risikokultur.

lung, Weiterbildung und Sensibilisierungsmassnahmen. Diese sollten die Risikopolitik, das Verständnis und die Erwartungen des Managements und die Risikoprozesse berücksichtigen. Der Informationsaustausch über das ganze Unternehmen und Hierarchien hinweg ist zu fördern. Formate wie Workshops, Intranet, Awareness-Kampagnen, Newsletter an Mitarbeitende etc. können als Kommunikationskanäle genutzt werden. Auch Change Management und Coachings können die Förderung einer positiven Risikokultur unterstützen.

4. Mitarbeitende

Die Mitarbeitenden sind aktiv in das Risikomanagement zu involvieren. Ihre Beteiligung am Arbeitsinhalt und deren Risiken wirkt anerkennend, sinnstiftend und stärkt die Arbeitszufriedenheit. Die Motivation der Mitarbeitenden hängt damit eng mit dem Führungsverhalten zusammen.

Um die Mitarbeitenden auf die Wichtigkeit des Risikomanagements und ihre Rolle zu sensibilisieren, ist es wichtig, Risikomanagement in die Mitarbeiterführung und in Human-Resources-Prozesse einzubauen. Bereits in Stellenausschreibungen und Rekrutierungsprozessen sollte auf gewünschte Haltungen und Kompe-

tenzen hingewiesen werden. Später gilt es, in Mitarbeitergesprächen und Weiterentwicklungsprogrammen Haltung und Verhalten im Risikomanagement aufzugreifen. Angemessenes Risikoverhalten sollte ausdrücklich gewürdigt werden.

Der Risikokultur-Prozess

In einem wiederkehrenden Prozess wird die gelebte Risikokultur analysiert, bewertet und Massnahmen umgesetzt (vgl. Abb. 2). Als erster Schritt müssen das Zielbild für das Risikomanagement und die gewünschte Risikokultur erstellt werden. Dazu ist die Unternehmensstrategie sowie das interne und externe Umfeld zu berücksichtigen. Um das Zielbild der vorherrschenden Risikokultur gegenüberzustellen, muss diese gemessen werden. Dazu stehen verschiedene Methoden wie die Befragung der Mitarbeitenden, Auswertung von Daten und Indikatoren, Workshops und Interviews sowie Beobachtungen im Arbeitsalltag zur Verfügung.

Die Erkenntnisse fließen in eine Stärken- und Schwächenanalyse ein. Basierend auf den Resultaten der Messung können die Abweichungen zum Zielbild bewertet werden. Mit der Risikokulturbewertung gewinnt das Unternehmen eine ganzheitliche Sichtweise auf das Risikobewusstsein und

-verhalten und kann gezielte Massnahmen zur Veränderung der Risikokultur ableiten. Die Massnahmen sind zu terminieren und Verantwortlichkeiten festzulegen. Führungskräfte und Mitarbeitende sind in die Massnahmenumsetzung einzubeziehen.

Zur Erfolgskontrolle braucht es einen kontinuierlichen Dialog. So wird die Wirksamkeit der Massnahmen überprüft und neue Erkenntnisse in die Weiterentwicklung integriert. Ausserdem wird das gemeinsame Verständnis gefördert.

Fazit: Risikokultur gezielt fördern

Risikomanagement ist mehr als ein strukturierter Prozess. Es lebt von der Haltung und dem Verhalten aller Beteiligten. Eine positive Risikokultur schafft die Grundlage dafür, dass Chancen und Risiken im Alltag verantwortungsvoll erkannt, diskutiert und behandelt werden. Die Risikokultur muss gezielt gefördert werden, weil sie ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Resilienz und den langfristigen Unternehmenserfolg ist. Verwaltungsrat und Management tragen dabei eine besondere Verantwortung. Durch Vorbild, Haltung und klare Kommunikation geben sie die Richtung vor und schaffen das Fundament für eine Kultur, die Risiken nicht scheut, sondern kompetent gestaltet. ■

Quellenangaben:

- SN ISO 31000:2018
- Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance 2023 economiesuisse
- Risikomanagement und Controlling. Chancen und Risiken erfassen, bewerten und in die Entscheidungsfindung integrieren (2017). Hrsg. Gleissner W./Klein A.
- Ganzheitliches Chancen- und Risikomanagement. Interdisziplinäre und praxisnahe Konzepte. Hrsg. Hunziker St./Meissner J.
- Übersichtsdokument – Kultur und Stellenwert. HSLU. Hübscher/Senn
- risknet.de

«Kommunikation ist ein zentraler Hebel für die Prägung der Risikokultur.»