

Herausforderungen und Lösungsansätze

Öffentliche Verwaltungen auf allen Staatsebenen sind Risiken unterschiedlichster Natur ausgesetzt. Ob Brandschutz, Evakuationsübungen, psychosoziale Risiken oder IT-Sicherheit – auf operativer Ebene werden Konzepte implementiert und spezifische Massnahmen umgesetzt. Doch bei der strategischen Abstützung und Einbettung des Risikomanagements in die Gesamtorganisation besteht vielerorts grosser Handlungsbedarf.

**Jonas Willisegger, Bettina Hübscher,
Joe Willmann**

In der NZZ vom 15. September 2018 war zu lesen, dass sich staatliche sowie auch private Institutionen mit Initiativen für die Bekämpfung von Cyberkriminalität überbieten. Meistens wird auf der technischen Ebene mit operativen Lösungen angesetzt. Dabei denken die Verantwortlichen oft viel zu wenig an das Befolgen von einfachen Verhaltensregeln. Kurz: Viel zu häufig wird an technischen Stellschrauben innerhalb einer spezifischen Organisationseinheit geschraubt, ohne dabei einen strategischen Blickwinkel auf die Gesamtorganisation und den Faktor Mensch, von dem die Strukturen geformt und geprägt werden, einzunehmen.

Öffentliche Verwaltungen sind heute vielerorts einem grossen Spardruck ausgesetzt. Es gilt, nicht nur den gesetzlichen Auftrag möglichst effektiv zu erfüllen, sondern dabei auch die Kosten im Griff zu haben und die Prozesse effizient zu gestalten. Hinzu kommen rasante Entwicklungen wie die Digitalisierung, die dank modernen Kommunikations- und Informationstechnologien mobile und flexible Arbeitswelten und im verwaltungsspezifischen Umfeld die Umsetzung zahlreicher Projekte im Rahmen von E-Government zur Folge hat. Diesem Trend müssen sich auch die eher traditionell ausgerichteten öffentlichen Verwaltungen stellen, um dem Kunden- und Arbeitnehmerbedürfnis in Zukunft gerecht zu werden. Das bedingt, dass die damit verbundenen dynamischen Herausforderungen proaktiv angegangen



© depositphotos, BrianAJackson

Das Risiko- und Sicherheitsmanagement ist in die Gesamtorganisation und die strategischen Managementprozesse zu integrieren.

werden und die entsprechenden Risiken und Chancen auf dem Radar sind.

Oftmals werden Risiken in öffentlichen Verwaltungen ausschliesslich im Kontext des Finanzmanagements sowie auf Prozessebene des Internen Kontrollsystems (IKS) wahrgenommen. Das Risikomanagement wird selten als zentrale Aufgabe der Verwaltungsführung behandelt. Viele Massnahmen zur Minimierung oder Vermeidung von Risiken sind nach wie vor von der strategischen Planung entkoppelt. Häufig wird Risikomanagement nur als operatives Instrument genutzt und ist daher nicht als integraler Bestandteil in die Gesamtstrategie der Organisation eingebettet.

Risikomanagement als strategische Führungsaufgabe

Die zentralen Herausforderungen des Risikomanagements liegen gleichermassen in der Verknüpfung von Fachthemen (etwa verschiedensten Regulierungsvoraussetzungen, Führungsfragen, Compliance, Corporate Governance) mit den bestimmenden Faktoren der jeweiligen Unternehmenskultur und in den Organisationsprozessen, die kritisch durchleuchtet werden müssen. Es gilt, strategisch wichtige Fragen nach den Stärken der Organisation, den spezifischen Gefahren, der verpassten Effizienz aufgrund der identifizierten Schwächen und den zu nutzenden Chancen der Organisation zu beantworten.

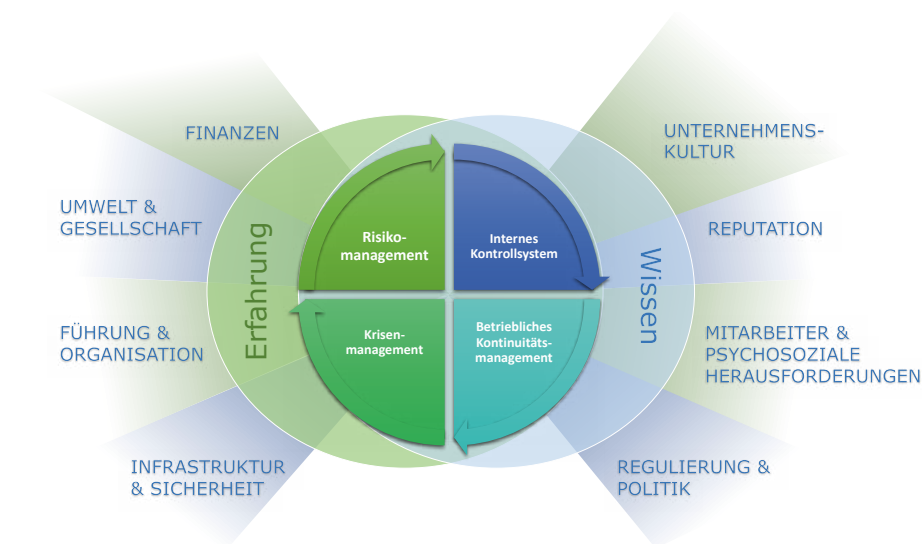
Die Antworten auf diese strategischen Fragen bilden die Grundlage zur Identifikation, Bewertung und Dokumentation relevanter Risiken, damit eine adäquate Bewältigungsstrategie entwickelt werden kann. Folglich ist es Aufgabe der Organisationsführung, im Rahmen der Strategiebildung festzulegen, welche Geschäftsfelder und welche Wertschöpfungsaktivitäten langfristig verfolgt werden sollen.

Natürlich geben im öffentlichen Sektor die gesetzlichen Aufträge und Regulierungen gewisse Leitplanken vor. Dennoch gilt es auch hier die organisationsspezifischen Stärken einzusetzen und weiterzuentwickeln und die bestehenden Schwächen zu beheben. Es kann hier auch von der Fokussierung auf Kernkompetenzen gesprochen werden.

Ein integraler Ansatz als Lösungsweg

In der Praxis zeigt sich immer wieder, dass öffentliche Gemeinwesen – sei es auf Gemeinde- oder Kantonsebene – einfach verständliche, anschlussfähige und rasch umsetzbare Lösungen für ihr Risiko- und Sicherheitsmanagement benötigen. Hierzu existieren viele Tools auf dem Markt, die jedoch insbesondere für kleinere Verwaltungseinheiten oftmals zu wenig praxistauglich sind und bei denen Aufwand und Ertrag in einem schlechten Verhältnis stehen. Gefragt sind Lösungen, die nur mit den notwendigsten Funktionen ausgestattet sind und dennoch der Komplexität und strategischen Relevanz der Aufgabenstellung gerecht werden. Diesem Ziel wird der Ansatz des integralen Risikomanagements gerecht. Doch wie lässt sich ein integrales, strategisch abgestütztes Risikomanagement in einer Organisation konkret implementieren? Welche Voraussetzungen braucht es dafür? Und wie kann sichergestellt werden, dass die daraus abgeleiteten, operativ umgesetzten Sicherheitsmassnahmen effektiv und effizient sind?

Zur Beantwortung dieser Fragen hat ein Team aus einem praxisorientierten Sicherheitsexperten und zwei Wissenschaftsvertretern der Hochschule Luzern – Wirtschaft (siehe Autoren dieses Artikels) ein Dienstleistungsprojekt lanciert, mit dem Ziel, insbesondere öffentliche Verwaltungen bei der Planung und Implementierung des integralen Risikomanagements mit einem wissenschaft-



Integrale Sicherheit – wissensbasiert, praxisorientiert und strategisch abgestützt.

lich fundierten Konzept und praxisnaher Begleitung zu unterstützen.

Hierzu wurde ein theoretisch-konzeptionell abgestützter sowie gleichzeitig erfahrungsbasierter Leitfaden erarbeitet, der den öffentlichen Organen dient, ihren spezifischen Bedürfnissen angepasste Lösungsansätze zu entwickeln und auf eine solide konzeptionelle Grundlage zu stellen. Dabei stellt die konsequente Orientierung an den spezifischen Bedürfnissen der jeweiligen Organisationen sicher, dass die bereits vorhandenen Konzepte, Ansätze und allenfalls installierten Aufbau- sowie Ablauforganisationen in den Bereichen IKS, Risiko-, Kontinuitäts-, Bedrohungs- und Krisenmanagement in eine gelebte Systematik gebracht und strategisch eingebettet werden.

Der Leitfaden richtet sich nach einem iterativen Managementprozess (Regelkreis). Dabei geht es um die kontinuierliche Beurteilung und Einschätzung von Ereignissen, Handlungen und Entwicklungen innerhalb und ausserhalb der Organisation, welche die strategische Zielerreichung einer Organisation hindern könnten. Sämtliche Analyseschritte und Massnahmenpläne stützen sich auf eine strategisch übergeordnete, dynamische Risikopolitik (siehe Abbildung).

Dass diese Vorgehensweise Vorbildcharakter hat, zeigt auch ein kürzlich publizierter Bundesratsbericht (Bundesrat 2017). Darin spricht sich der Bundesrat dafür aus, Lösungsansätze zum Schutz der Staatsangestellten auf verschiedenen Ebenen – auch ausserhalb des Strafrechts – zu verfolgen. Er hat an seiner Sitzung vom 1. Dezember 2017 den Bericht «Bes-

serer Schutz der Staatsangestellten vor Gewalt» in Erfüllung des Postulats 13.4011 der Rechtskommission des Nationalrats verabschiedet. Darin empfiehlt er unter anderem den für den Schutz ihrer Angestellten zuständigen Kantonen, ein Bedrohungs- und Risikomanagement zu betreiben. Der Bundesrat erwähnt in seinem Bericht das Kooperationsprojekt namentlich und streicht den von der HSLU und dem Sicherheitsexperten entwickelten Leitfaden im Sinne einer Empfehlung hervor.

Wissensnetzwerk «Integrale Sicherheit Zentralschweiz»

Inzwischen hat das ursprüngliche Projektteam (Autoren dieses Artikels) sich mit zwei weiteren Fachexperten aus dem Bereich des Finanzmanagements und der betriebswirtschaftlich orientierten Organisationsentwicklung vernetzt und mit ihnen gemeinsam das Wissensnetzwerk Integrale Sicherheit Zentralschweiz (WISZ) aufgebaut. Dieses deckt nun sämtliche strategischen und operativen Sicherheitsbedürfnisse und Herausforderungen von Politik, Investoren/Kostenträgern, Eigentümern/Immobilienverwaltern, Nutzern/Bevölkerung, Führungskräften und Service Providern nicht nur im Kontext öffentlicher Verwaltungen, sondern auch bei Spitälern, Industriebetrieben sowie KMU in der Zentralschweiz ab.

Die bisherige Arbeit im Rahmen des WISZ hat gezeigt, dass mit dem eingesetzten Leitfaden ein praktikables Analyse-Instrument geschaffen wurde. Dieses erlaubt es, den jeweiligen Umsetzungsstand eines integral verstandenen

Risiko- und Sicherheitsmanagements zu messen, eine individuelle Standortbestimmung durchzuführen und konkrete, bedarfsgerechte Handlungsempfehlungen zuhanden der involvierten Umsetzungspartner abzuleiten. Diese Empfehlungen weisen aufgrund der fundierten Fachexpertise im Wissensnetzwerk einen starken Praxisbezug auf.

Die wissenschaftliche Abstützung des Prozesses erfolgt durch den engen Einbezug der HSLU. Diese erhebt im Rahmen der Standortanalyse Kennzahlen bei den untersuchten Verwaltungseinheiten. Damit soll aus wissenschaftlicher Sicht mittelfristig eine gewisse Vergleichbarkeit und Typenbildung der beteiligten Verwaltungseinheiten möglich werden. Mit jeder Messung gewinnt das Projektteam zusätzliche Informationen und Daten, die es erlauben, Querbezüge zwischen den Organisationen herzustellen, Situationen zu vergleichen und generelle Erkenntnisse bezüglich Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit von Sicherheitsmassnahmen im Rahmen des Risikomanagements abzuleiten.

Fazit aus Praxisicht

Wie der eingangs erwähnte NZZ-Artikel illustriert, sind bruchstückhafte Inselösungen oder technische Ansätze für einen einzelnen Managementbereich meistens nicht zielführend und auch nicht effizient. Dies hat auch die Konferenz der Betriebs- und Konkursbeamten der Schweiz festgestellt. Gemäss Präsident Armin Budliger gehören sicherheitsrelevante Ereignisse zum Berufsalltag in diesem Arbeitsumfeld. «Mit dem Thema Gewalt und Drohung gegen Mitarbeitende sowie mit psychosozialen Risiken sollten sich meiner Meinung nach alle Betriebs- und Konkursämter auseinandersetzen», so Budliger. Das WISZ stelle dafür die notwendige Fachexpertise und Erfahrung zur Verfügung, sodass sich Synergien nutzen und letztlich Kosten einsparen liessen.

Grundsätzlich gilt für jede Organisation: Um effiziente und nachhaltige Wirkung zu entfalten, sind das Risiko- und Sicherheitsmanagement in die Gesamtorganisation und die strategischen Managementprozesse zu integrieren. Weiter

sollten in jeder Organisation grundlegende Voraussetzungen für eine offene Risiko- und Fehlerkultur bestehen beziehungsweise geschaffen werden. Denn wie erwähnt, sollte der Faktor Mensch im Fokus einer gesamtheitlichen, strategischen Risikobetrachtung liegen. ■



JONAS WILLISEGGER

Dozent und Projektleiter, Institut für Betriebs- und Regionalökonomie (IBR), Hochschule Luzern – Wirtschaft
BETTINA HÜBSCHER

Dozentin und Projektleiterin, Institut für Betriebs- und Regionalökonomie (IBR), Hochschule Luzern – Wirtschaft

JOE WILLIMANN

Geschäftsführer, Willimann S + S GmbH, Sicherheitsberatungen und Schulungen

ANZEIGE

Schweizer Fachzeitschrift für Sicherheit

SICHERHEITSFORUM

SicherheitsForum ist die Schweizer Fachzeitschrift für Sicherheit.

 Eine Publikation der Galliedia

JAHRES-ABO

6 Ausgaben
+ weitere Spezialausgaben
für CHF 148.50



Galliedia Fachmedien AG
Verlagsservice
Burgauerstrasse 50
9230 Flawil
T 058 344 95 63
abo.sicherheitsforum@galliedia.ch

© Fotolia_kras99



Verband Schweizerischer Errichter von Sicherheitsanlagen
Association Suisse des Constructeurs de Systèmes de Sécurité
Associazione Svizzera dei Costruttori di Sistemi di Sicurezza

Die Qualitätsmarke der Sicherheitstechnik

Wir garantieren professionelle Sicherheit



Verband Schweizerischer Errichter von Sicherheitsanlagen
www.sicher-ses.ch