



RISK DOCTOR BRIEFING

DEMOKRATISCHES RISIKOMANAGEMENT

© Juli 2015, *Rasoul Abdolmohammadi*

rasoulabdolmohammadi@yahoo.com



Anscheinend hatte Winston Churchill ein Problem mit Demokratie. Sein berühmter Ausspruch dazu: „*Demokratie ist die schlechteste aller Regierungsformen - abgesehen von all den anderen Formen, die von Zeit zu Zeit ausprobiert worden sind.*“ Plato war gleicher Meinung – und platzierte Demokratie weit unten auf seiner Liste möglicher Regierungsformen.

Die meisten von uns sind sich aber einig: Demokratie ist eine feine Sache. Wie sieht das aber im Berufsleben aus? Genauer gefragt: Kann man eine Art **demokratischen Ansatz für Enterprise Risk Management (ERM)** entwickeln?

Dezentralisierung ist eine wesentliche Eigenschaft demokratischer Systeme. Das zeigt sich z.B. in Verwaltungsstrukturen. Und beeinflusst als Strategie der Organisationsentwicklung auch die Geschäftswelt.

Gilt das gleiche für ERM? Viele sehen ERM als eine zentralistische Organisationsfunktion, die den einen, den „richtigen Weg“ des Risikomanagements durchsetzt und auch noch Risikoinformationen für die Führungsebene zusammenstellt.

Wie würde dann aber „Demokratisches ERM“ aussehen? Es würde sich vor allem durch Dezentralisierung auszeichnen:

- **Organisation.** Im ERM gibt es meist eine zentrale Abteilung, die das unternehmensweite Risikomanagement überwacht. Vielleicht mit einem Chief Risk Officer an der Spitze. Aber dieser zentrale Ansatz kann zu realitätsfernen Ergebnissen führen, z.B. wenn sich die ERM-Abteilung vom Rest der Organisation entfremdet. Stattdessen sollte jeder Risikoverantwortung in seinem Bereich übernehmen. Außerdem sollte es überall Risikoexperten geben, um Teams in Abteilungen und Projekten zu helfen. Dieser eher dezentrale Ansatz des „Demokratischen ERMs“ stellt sicher, dass Risiken da gemanagt werden, wo sie sich auch auswirken werden.
- **Ziele.** Wir definieren Risiken in Bezug auf Ziele. Und Dezentralisierung sorgt für eine in sich stimmige Zielhierarchie über die verschiedenen Unternehmensebenen hinweg. Dabei richten sich die Ziele der unteren Eben an den strategischen Zielen der Gesamtorganisation aus. So ziehen alle am gleichen Strang, egal um welche Risiken, Ziele oder Ebene es geht. „Demokratisches ERM“ koordiniert die verschiedenen Ebenen. Es stellt sicher, dass unternehmensweite Standards angewendet werden und Risiken, wenn nötig, eskaliert werden.
- **Vorgehensweisen.** Unternehmensweite ERM-Vorschriften und -standards sind sinnvoll. „Demokratisches ERM“ gibt aber zusätzlich die Freiheit, eigene, angepasste Vorgehensweisen zu entwickeln – innerhalb eines gesetzten Rahmens.
- **Werkzeuge.** Das gleiche gilt für die unternehmensweite Risikoinfrastruktur. Effektives Risikomanagement braucht verschiedene Werkzeuge für verschiedene Zwecke – solange die Schnittstellen stimmen und Informationen ohne Reibungsverluste ausgetauscht werden können.

Zentralisierung im ERM ist nicht unvermeidbar; ein dezentraler Ansatz kann viel effektiver sein. Um „demokratisches ERM“ zu fördern, sollte die ERM-Abteilung:

- Die Anstrengungen anderer koordinieren und sie dazu ermutigen und dabei unterstützen, die Risikoverantwortung für ihren Bereich zu übernehmen.
- Sicherstellen, dass alle identifizierten Risiken sich auf spezifische Ziele beziehen, die wiederum an den strategischen Gesamtzielen ausgerichtet sind.
- Minimalstandards für Vorgehensweisen setzen und gleichzeitig erlauben, dass das Vorgehen angepasst wird, um die spezifischen Anforderungen verschiedener Organisationsteile zu erfüllen.
- Die Schnittstellen zwischen den Risikowerkzeugen managen, um die Konsistenz der Risikoinformationen sicherzustellen.

Was wohl Churchill und Plato zum “Demokratischen ERM” gesagt hätten?

To provide feedback on this Briefing Note, or for more details on how to develop effective risk management, [contact the Risk Doctor \(info@risk-doctor.com\)](mailto:info@risk-doctor.com), or [visit the Risk Doctor website \(www.risk-doctor.com\)](http://www.risk-doctor.com).

Aus dem Englischen von Thomas Wuttke (www.thomaswuttke.com)