

Corporate Governance

Forum

Ausgabe 3|2017

Risiko

Zwischen Ground Control und maximaler Flughöhe

Im Gespräch mit Werner Maas, Konzernsicherheitspilot und Process Owner Safety für die Lufthansa Group, zum Risikomanagement in der Luftfahrt.

Seite 4

3x3 Insights zu Trends im Risikomanagement

Impulse zur Rolle, Reichweite und strategischen Dimension des Risikomanagements.

Seite 10

Deloitte Risikomanagement Benchmarkstudie 2017

Ein Einblick in die Ausgestaltung von Risikomanagementsystemen deutscher Industrieunternehmen.

Seite 14

Das Risikomanagementsystem überwachen

Der neue Prüfungsstandard 981 des Instituts der Wirtschaftsprüfer vor dem Hintergrund der Überwachung des Risikomanagements durch den Aufsichtsrat.

Seite 19



Inhalt



Seite 4



Seite 10



Seite 24

04

Zwischen Ground Control und maximaler Flughöhe

Im Gespräch mit Werner Maas, Konzernsicherheitspilot und Process Owner Safety für die Lufthansa Group, zum Risikomanagement in der Luftfahrt.

10

3x3 Insights zu Trends im Risikomanagement

Impulse zur Rolle, Reichweite und strategischen Dimension des Risikomanagements.

14

Deloitte Risikomanagement Benchmarkstudie 2017

Ein Einblick in die Ausgestaltung von Risikomanagementsystemen deutscher Industrieunternehmen.

19

Das Risikomanagement überwachen

Der neue Prüfungsstandard 981 des Instituts der Wirtschaftsprüfer vor dem Hintergrund der Überwachung des Risikomanagements durch den Aufsichtsrat.

24

Zwischen den Stühlen

Interessenkonflikte der Personalabteilung bei der gleichzeitigen Tätigkeit für Vorstand und Aufsichtsrat.

28

Comply or Explain

Entwicklungen des Deutschen Corporate Governance Kodex und deren Bedeutung für die Compliance-Praxis.

33

Die Gedankenleser

Wenn Neurowissenschaften auf Risikomanagement trifft.

36

Leistungsfähiger und viel erfolgreicher

Wege, um Organisationen, ihre Führungskräfte und Mitarbeiter gesund und leistungsfähig zu halten.

39

Risiko und Bauchgefühl

Strategien, wie man Entscheidungen treffen sollte.



Seite 19



Seite 33



Seite 39

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

unsere neue Ausgabe des Corporate Governance Forum widmet sich dem Thema Risiko.

Für Werner Maas, Konzernsicherheitspilot für die Lufthansa Group, sind Transparenz in Bezug auf Risiken, eine positive Fehlerkultur und ein konstruktiver Umgang mit menschlichen Fehlern der Schlüssel, um ein effizientes Risikomanagement in Branchen mit hohen Risiken zu gewährleisten. Bereits in der Ausbildung trainieren Piloten frühzeitig das Risikomanagement von Notfällen im Cockpit und die korrekte Erkennung und Steuerung von sicherheitsrelevanten Situationen. Mit dem „Factor Mensch“ im Risikomanagement befasst sich auch Dr. Nadine Galandi vom Deloitte Neuroscience Institute. Mit wissenschaftlichen Messmethoden kann sie unbewusste Wahrnehmungs- und Entscheidungsprozesse sichtbar machen – so z.B. auch Risikowahrnehmung und -sensibilisierung sowie die Entscheidungsfindung unter Stress. Welche Bedeutung der Intuition bei Managemententscheidungen zukommt, gehen wir in dem Artikel Risiko und Bauchgefühl nach.

In dieser Ausgabe stellen wir Ihnen die Ergebnisse der Risikomanagement-Benchmarkstudie 2017 von Deloitte vor. Über 50 Unternehmen nahmen teil und beantworteten Fragen zur Ausgestaltung ihres Risikomanagementsystems. 83 Prozent davon erzielten einen Umsatz von mehr als 1 Mrd. Euro, 58 Prozent über 5 Mrd. Euro. 23 Prozent der Befragten sind im DAX 30 und 28 Prozent im MDAX gelistet. Als Maßstab dienen die Anforderungen des neuen IDW Prüfungsstandards PS 981, den wir in einem weiteren Beitrag vor dem Hintergrund der Überwachung des Risikomanagementsystems durch den Aufsichtsrat beleuchten.

Darüber hinaus erhalten Sie Antworten auf die Fragen: Was bedeuten die Neuerungen des Deutschen Corporate Governance Kodex für das Compliance-Management meines Unternehmens? In welchem Spannungsfeld agieren Personalabteilungen, wenn sie gleichzeitig Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder betreuen? Und eine Frage, die sich viele immer wieder selbst stellen: Wie bleibe ich leistungsfähig und damit erfolgreich?

Viel Freude bei der Lektüre wünschen

Martin Plendl
CEO |
Executive Board

Christoph Schenk
Managing Partner |
Audit & Assurance

Zwischen Ground Control und maximaler Flughöhe

Betreibt ein Pilot im Wesentlichen Risikomanagement im Cockpit? Wie sollten Unternehmen ein Risikomanagementsystem aufbauen, um Risiken beherrschen zu können? Konzernsicherheitspilot Werner Maas über Risikomanagement und Entscheidungsfindung in der Luftfahrt und die Übertragbarkeit auf die Wirtschaft.



I. Risikomanagement im Cockpit

Corporate Governance Forum: Würden Sie die These teilen, dass ein/e Pilot/in heutzutage im Wesentlichen Risikomanagement im Cockpit betreibt?

Werner Maas: Die grundsätzlichen Anforderungen an Piloten haben sich nicht verändert. So sind motorische und kognitive Fähigkeiten, Teamorientierung oder Stressresistenz weiterhin unabdingbar. Im Laufe der Jahre hat sich das Berufsbild allerdings sehr erweitert. Mittlerweile sind Piloten aktiv in das Management eines Fluges eingebunden, bei der Flugvorbereitung, als Kommunikationsschnittstelle bei Bodenprozessen und im Flugverlauf. Ermöglicht wurde dies durch Vernetzung und Informationsmanagement. Das Thema Risikomanagement spielt hier eine sehr große Rolle, speziell wenn es um außergewöhnliche oder sicherheitsrelevante Situationen geht. Diese gilt es proaktiv zu erkennen und gegebenenfalls Maßnahmen zu ergreifen. Das sehr hohe Sicherheitsniveau, welches in der Luftfahrt erreicht werden konnte, zeigt, wie gut das Risikomanagement im Cockpit heutzutage funktioniert.

Das sehr hohe Sicherheitsniveau, welches in der Luftfahrt erreicht werden konnte, zeigt, wie gut das Risikomanagement im Cockpit heutzutage funktioniert.



Auf welchen Ebenen ist das Risikomanagement Bestandteil Ihres Berufs als Pilot?

Werner Maas: Bereits in der Ausbildung wird großer Wert auf Risikomanagement gelegt. Dabei werden gezielt Methoden wie das sogenannte „Threat and Error Management“ geschult, die helfen, sicherheitsrelevante Situationen korrekt zu erkennen. Sie sensibilisieren die Piloten darauf, dass kleine Unfallkettenglieder sich schnell zu Katastrophen entwickeln können, wenn die Unfallkette nicht rechtzeitig aufgebrochen wird. Dabei stehen die Humanfaktoren im Mittelpunkt.

Das Risikomanagement von Notfällen erfolgt im Cockpit anhand von standardisierten Arbeitsabläufen, zum Beispiel der FORDEC-Methode (Facts – Options – Risks & Benefits – Decision – Execution – Control), um eine reibungslose Zusammenarbeit der Crew zu gewährleisten. Dies wird durch zahlreiche technische Vorkehrungen unterstützt, wie durch das Kollisionswarnsystem TCAS.

Unterscheiden Sie bei der Risiko- steuerung zwischen detektiven (z.B. Rundgang, ob etwas beschädigt ist) und präventiven Maßnahmen (z.B. Piloten essen immer unterschiedliche Menüs)?

Werner Maas: Die Risikosteuerung basiert auf einer Kombination von detektiven und präventiven Maßnahmen, wobei der Fokus stark auf Letzteren liegt. Ein Großteil aller Piloten wird die Szenarien der regelmäßigen Notfallübungen aus dem Simulator nie in seiner fliegerischen Praxis tatsächlich erleben. Dies zeigt die Effektivität der präventiven Maßnahmen, die aber natürlich durch regelmäßige Checks und Überprüfungen flankiert werden. Das sogenannte Engine Health Monitoring, bei dem auf Basis von aufgezeichneten Flugdaten Triebwerksteile, die defekt werden könnten, bei Bedarf präventiv gewechselt werden, ist ein weiteres Beispiel.

Können Sie uns die technischen Vorkehrungen und Redundanzen etwas näher erklären (z.B. lebenswichtige Systeme sind doppelt vorhanden)?

Werner Maas: Die technischen Systeme in der Luftfahrt sind sehr effektiv im Erkennen von Unregelmäßigkeiten. Dies, kombiniert mit Redundanzen, sorgt für eine extrem hohe technische Zuverlässigkeit. Alle wichtigen Flugzeugsysteme sind mindestens doppelt ausgelegt, Steuerungssystem und andere sogar dreifach.

Das Risikomanagement in der Technik führt dazu, dass ein technisch sehr zuverlässiges Flugzeug bereitgestellt wird. Im Rahmen der Flugdurchführung sind die Überwachung und gegebenenfalls das Eingreifen der Piloten jedoch nach wie vor unerlässlich. Während das strategische Risikomanagement in Bezug auf die Zuverlässigkeit der Flugzeugkomponenten bei der Technik liegt, verbleibt das taktische Risikomanagement zur Unfallvermeidung bei den Piloten. Diese werden jedoch mithilfe der modernen Kommunikationsmöglichkeiten von ihren Kollegen aus der Technik am Boden bei Bedarf in der Entscheidungsfindung unterstützt.

Wie muss man sich die organisatorischen Sicherheitsmaßnahmen während der Ausbildung/im Alltag vorstellen?

Werner Maas: Vor dem Beginn der Pilotenausbildung wird eine von Luftfahrtpsychologen entwickelte unabhängige Selektion durchgeführt. Dabei werden über mehrere Tage Leistung, Motivation, Verantwortungsbewusstsein, Persönlichkeit, Teamorientierung, flugmedizinische Tauglichkeit sowie kognitive und motorische Fähigkeiten überprüft. Darauf folgt eine zweijährige Ausbildung in Theorie und Praxis, die speziell auf die Anforderungen im Cockpit und den Umgang mit Notsituationen vorbereitet. Das Wissen wird regelmäßig im Simulator aufgefrischt und überprüft. Im Rahmen des sogenannten Crew-Resource-Managements (CRM) findet eine gegenseitige Unterstützung, aber auch Kontrolle auf Basis einer guten Fehlerkultur im Cockpit statt. Dabei sammeln die Copiloten die notwendige Erfahrung, um später selber nach einer weiteren Ausbildungsphase als Kapitän die Verantwortung übernehmen zu können.

Es gibt in vielen Luftfahrtunternehmen ein anonymes Meldesystem für sicherheitsrelevante Vorfälle. Wie funktioniert das im Detail und welche Vorteile hat das?

Werner Maas: Grundsätzlich kann jeder im anonymen Meldesystem einen sicherheitsrelevanten Vorfall direkt und vertraulich an den Safety-Manager melden. Der Name des Meldenden wird in diesem Fall nicht weitergegeben. Damit lassen sich Arbeitsfehler aufarbeiten und die tieferliegenden Ursachen ermitteln, ohne dass persönliche Nachteile zu befürchten sind. Ein solches System muss über längere Zeit aufgebaut werden, damit das nötige Vertrauen entsteht, und auch eigene Fehler offen berichtet werden. Der Vorteil ist, dass Schwachstellen ehrlich berichtet werden, latente Risiken transparent werden, das Unternehmen aus Fehlern lernt, Unfallursachen effektiv bekämpft werden und bereits Unfallvorboten Berücksichtigung finden.

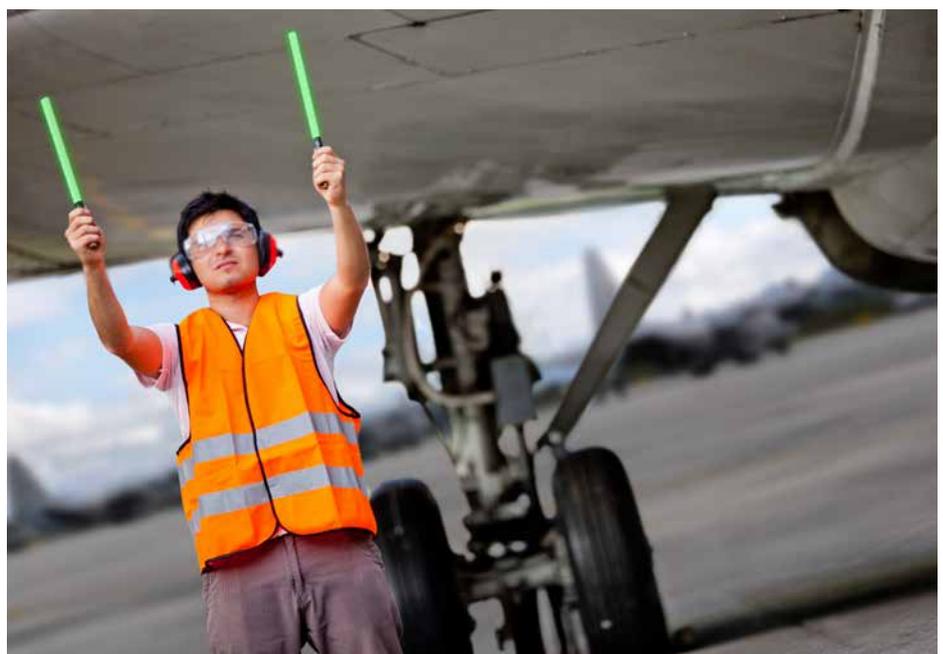
Das Flugzeug ist das sicherste Verkehrsmittel. Welchen Anteil hat das Risikomanagement daran?

Werner Maas: Ohne wirksames Risikomanagement wäre das vorhandene extrem hohe Sicherheitsniveau in der Luftfahrt nicht erreichbar.

II. Übertragbarkeit auf die Wirtschaft

Wie würden Sie Risikomanagement aus Sicht der Luftfahrt sehr allgemein beschreiben und welchen Stellenwert hat es in Ihrem Berufsalltag?

Werner Maas: In der Luftfahrt bedeutet Risikomanagement das Erkennen von Risiken, die sich im weitesten Sinne auf die Flugdurchführung auswirken können, deren Bewertung, sie gegebenenfalls zu bekämpfen, sowie die Kontrolle, ob sich das Risiko schließlich im akzeptablen Bereich befindet. Risikomanagement in der Luftfahrt bedeutet auch zu akzeptieren, dass immer Risiken existieren und gemanagt werden müssen, statt sie zu verschweigen oder zu ignorieren. Als Folge hat das Risikomanagement im Berufsalltag einer Airline einen sehr hohen Stellenwert. Dies wird auch als positive Sicherheitskultur bezeichnet.



Bitte definieren Sie „Risiko“.

Werner Maas: Risiko ist die Möglichkeit eines Verlustes als Folge einer Bedrohung, und wird mithilfe der Schwere und der Wahrscheinlichkeit der schlimmsten vorhersehbaren Konsequenz ausgedrückt.

Gibt es überhaupt negative oder positive Zielabweichungen im engeren Sinne?

Werner Maas: Im Risikomanagement werden in Bezug auf die Flugrisiken keine positiven Zielabweichungen berücksichtigt. Aufgrund der weitgehenden Standardisierung der meisten Abläufe in der Luftfahrt lassen sich negative Zielabweichungen in vielen Fällen gut identifizieren. Hier ist der Ansatz für die proaktive Unfallverhütung.

Wie sollte man dabei aus Ihrer Erfahrung abwägen?

Werner Maas: Die Abwägung erfolgt im Rahmen der Risikobewertung nach einem für das Unternehmen behördlich genehmigten Verfahren. Dabei wird von einer Expertengruppe aus den betroffenen Bereichen unter Berücksichtigung aller Aspekte das Flugrisiko ins Verhältnis zur Risikotragfähigkeit des Flugbetriebs gesetzt. Die Risikobewertung kann dann durch den unabhängigen Safety-Manager jederzeit kommentiert und ergänzt werden. Ergibt die Bewertung unakzeptable Risiken, werden diese nicht eingegangen. Wichtig ist, dass Risiken aktiv minimiert werden und die Einhaltung der Sicherheitsziele fortlaufend durch einen unabhängigen Safety-Manager kontrolliert wird.

Vermissen Sie eine ähnliche Effizienz mitunter in anderen Bereichen/Branchen?

Werner Maas: Transparenz in Bezug auf Risiken, eine positive Fehlerkultur, eine gute Sicherheitskultur und ein konstruktiver Umgang mit menschlichen Fehlern sind die Schlüssel, um ein effizientes Risikomanagement in Branchen mit hohen Risiken zu gewährleisten. Dies ist in der Luftfahrt bereits sehr weit entwickelt.

Wie sollten Unternehmen ein Risikomanagementsystem aufbauen, um Risiken beherrschen zu können, ohne sich in ihren Handlungsspielräumen zu sehr einschränken zu müssen?

Werner Maas: Wichtig ist es, ein Verständnis dafür zu schaffen, dass ein Risikomanagementsystem nicht als Einschränkung von Handlungsspielräumen zu sehen ist. Fehler passieren, Risiken existieren, unabhängig davon, ob sie transparent gemacht werden oder nicht. Wenn es gelingt, alle Stakeholder von den Vorteilen eines effektiven Risikomanagementsystems zu überzeugen und es als unabdingbare Entscheidungsgrundlage für nachhaltiges Wirtschaften zu verstehen, ist der schrittweise Aufbau des Systems kein Mysterium. Denn nur damit lässt sich eine der wichtigsten Aufgaben des Managements, nämlich Risiken zu beherrschen, auch aktiv gestaltend wahrnehmen.

III. Maßstäbe der Entscheidungsfindung

Wie schaffen Sie es, in einem hochkomplexen System wie einem Verkehrsflugzeug den Überblick zu behalten und Prioritäten zu treffen? Für Notfälle gibt es „Checklisten“, welche Rolle spielen dennoch Erfahrung und „Bauchgefühl“?

Werner Maas: Nicht jede Situation lässt sich vorhersagen. Ziel des Risikomanagements ist es, möglichst viele potenzielle Bedrohungen zu identifizieren, einzuschätzen und gegebenenfalls Gegenmaßnahmen, wie Notverfahren und Checklisten, zu entwickeln. Dies ist in der Luftfahrt bereits sehr umfangreich geschehen und wird permanent an neu entdeckte Bedrohungen angepasst. Tritt dennoch ein unerwarteter Fall ein, hat die Crew vielfältige Möglichkeiten, die Auswirkungen zu begrenzen, zum Beispiel durch eine außerplanmäßige Ausweichlandung. Welche Notverfahren geschult werden, hängt wesentlich von der Dimension Eintrittswahrscheinlichkeit bei der Abwägung der Risiken ab. Dies und die Schwere der möglichen negativen Auswirkungen dienen der Bewertung der Risiken.

Transparenz in Bezug auf Risiken, eine positive Fehlerkultur, eine gute Sicherheitskultur und ein konstruktiver Umgang mit menschlichen Fehlern sind die Schlüssel, um ein effizientes Risikomanagement in Branchen mit hohen Risiken zu gewährleisten.

In einem akuten Notfall muss die Crew zuerst die essenziellen Arbeitsschritte durchführen, zum Beispiel das Flugzeug weiter sicher in der Luft zu halten. Erst dann wird navigiert, kommuniziert und schließlich der Fehler abgearbeitet. Wichtig ist, dass die Crew den Notfall frühzeitig erkennt und gegensteuert. Hier spielt Erfahrung eine wichtige Rolle. So werden die Kopiloten animiert, auch unklare Bedenken gegenüber dem erfahreneren Kapitän zu äußern, damit Fehler nicht übersehen werden. Sobald der Fehler erkannt ist, ist es jedoch sehr wichtig, ihn zu verifizieren und dann strukturiert abzuarbeiten. Dabei müssen auch zeitkritische Fehler rechtzeitig als solche erkannt und entsprechend zügig gelöst werden.

Wie gehen Piloten mit der täglich neuen riesigen Verantwortung in Verbindung mit Zeitdruck oder auch Müdigkeit um?

Werner Maas: Die Piloten bekommen den nötigen Handlungsspielraum, um Sicherheit über wirtschaftliche Aspekte stellen zu können. Für das Thema Müdig-

keit gibt es ein spezielles Fatigue-Risk-Management-System. Hierbei werden unter anderem die Crews geschult, auf die Warnsignale des Körpers zu hören, wie man sich selber richtig einschätzt und wie eine gute Schlafqualität begünstigt werden kann. Sollte diese nicht erreicht werden und die Müdigkeit überhandnehmen, besteht das Gebot, vom Flug zurückzutreten, ohne Nachteile befürchten zu müssen.

Welche Rolle spielt Routine für Ihre Arbeit?

Werner Maas: Viele Tätigkeiten im Cockpit sind Routine. Daher werden wichtige Arbeitsschritte immer streng anhand von schriftlichen Checklisten überprüft, auch wenn der Inhalt reichlich bekannt ist. Dies ist in den Abläufen fest integriert. Dennoch besteht die Gefahr der sogenannten Complacency (Bequemlichkeit, Selbstgefälligkeit), das heißt, man wird unaufmerksam. Dieser begegnen wir mit laufenden Informationen über Zwischenfälle an die Crews und mit unserem Simulatortraining.

Teilweise ist es für die Crews schwer erkennbar, warum bestimmte Verfahren zur Sicherheit beitragen und daher strikt einzuhalten sind. Daher wird in Selektion und Ausbildung, beim Check und in der täglichen Routine großer Wert auf Verfahrenstreue gelegt. Auch unsere Sicherheitskultur führt zu der allgemeinen Einschätzung, dass willkürliche Abweichungen von Standardverfahren nicht erlaubt sind.

Wie und wie viel kommunizieren Sie im Falle eines schwerwiegenden Problems?

Werner Maas: A) Wichtig ist eine der Situation angemessene klare, präzise und direkte Kommunikation. Für Höflichkeiten ist in einer solchen Situation keine Zeit mehr.

B) Auch die Kommunikation mit den Fluggästen ist sehr wichtig, muss aber natürlich Zeit haben, bis die unmittelbare Gefährdung entschärft ist. Dann werden auch den Gästen eine Einschätzung der Situation sowie die nächsten notwendigen Schritte kommuniziert.



Häufig arbeiten Sie im Cockpit mit anderen, Ihnen vielleicht sogar unbekanntem Kollegen. Wie wird diese Flexibilität in einer so auf Sicherheit bedachten Branche möglich?

Werner Maas: Wir gehen nach stark standardisierten Verfahren auf einem sehr hohen Niveau vor. Die Zusammenarbeit ist geprägt vom gegenseitigen Respekt und von flachen Hierarchien. Als Folge sind wir in einem positiven Arbeitsklima tätig, was gemäß einer internen Studie der Sicherheit förderlich ist. Und nicht zuletzt verbindet uns die Faszination des Fliegens.



Wichtig ist eine an die Situation angemessene klare, präzise und direkte Kommunikation. Für Höflichkeit ist in einer solchen Situation keine Zeit mehr.

Wie sieht es bei Ihnen im privaten Alltag aus? Würden Sie sich da auch als Risikomanager bezeichnen?

Werner Maas: Wichtig ist es, Berufliches und Privates zu trennen und auch mal abzuschalten. Der Beruf sensibilisiert sicher und manche Strategien wie die strukturierte Entscheidungsfindung FORDEC lassen sich auch im Privaten anwenden. Es soll aber auch Kollegen geben, die in ihrer Freizeit Fallschirm springen oder Motorrad fahren.

Kurzprofil Werner Maas

Werner Maas, geboren am 8. Oktober 1952 in Baden-Württemberg, ist seit 2010 Safetymanager in der LH Passage und Konzernsicherheitspilot sowie seit November 2016 Process Owner Safety für die LH Group.

Nach dem Abitur 1971 leistete Herr Maas bis 1973 seinen Wehrdienst. Von Januar 1974 bis Dezember 1975 absolvierte er die Ausbildung zum Verkehrspiloten im 86. NFF an der Verkehrsfliegerschule in Bremen. Am 1. April 1976 wurde er als Copilot für die Boeing 737 eingestellt. Vierzehn Jahre später, 1990 wurde Herr Maas zum Kapitän ernannt und leitete von 1992 bis 1998 das Training der B 737.

1998 bis 2010 war er als Postholder für das Crewtraining der Lufthansa Passage verantwortlich.

3x3 Insights zu Trends im Risikomanagement



Risikomanagement wird strategischer und politischer

1. Welche Bedeutung haben strategische Risiken im Unternehmen?

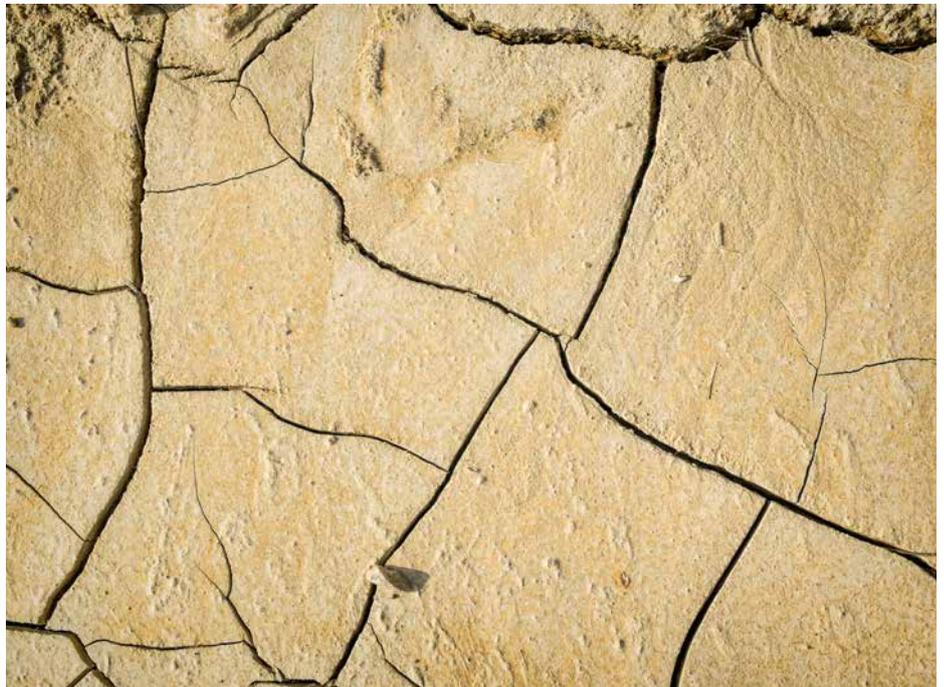
Strategische Pläne sind untrennbar mit Risiken verbunden. Externe Ereignisse und die mangelhafte Umsetzung strategischer Maßnahmen bedrohen die Erreichung strategischer Ziele. Und die Strategie selbst kann zur Gefahr werden, wenn sie zwar erfolgreich umgesetzt wird, aber z.B. die Reputation schädigt. Die Bedrohung durch strategische Risiken ist häufig von materieller Bedeutung. Anders als z.B. vermeidbare Risiken wie Diebstahl oder Betrug oder operative Risiken wie Betriebsunterbrechungen werden strategische Risiken i.d.R. freiwillig in Kauf genommen, um durch deren erfolgreiches Management einen Mehrwert für das Unternehmen zu erzielen. Strategische Risiken können sich auch zu einer strategischen Krise bis hin zu einer potenziellen Existenzbedrohung entwickeln. Aktuelle Studien zum Risikomanagement deuten darauf hin, dass fast alle Unternehmen inzwischen strategische Risiken berücksichtigen, diese aber nicht unbedingt mit dem Risikomanagementsystem verknüpfen.

2. Wie können politische Risiken ins Kalkül aufgenommen werden?

Politische Risiken (z.B. aktuell Russland, Türkei, Nordkorea) gehören zu den externen Risiken, denen das Unternehmen zwar ausgesetzt ist, auf deren Eintritt es aber normalerweise keinen nennenswerten Einfluss hat. Maßnahmen, die das Unternehmen im Umgang mit solchen Risiken ergreifen kann, beschränken sich daher darauf, das Schadensausmaß zu begrenzen. Unter dem Stichwort Resilienz muss sich das Unternehmen Maßnahmen überlegen, mit denen ein potenzieller Schaden aus externen Risiken abgemildert wird. Um solche Maßnahmen überhaupt ergreifen zu können, sollten politische Risiken Eingang in das Risikomanagement und in die strategische Planung finden. Eine regelmäßige Analyse sollte Bestandteil der Berichterstattung an Leitungs- und Kontrollorgane sein. Typischerweise erfolgt in der Praxis zumindest eine Beschäftigung mit den politischen Risiken der Länder, in denen größere Tochtergesellschaften beheimatet sind.

3. Welche anderen globalen externen Risikoarten gibt es?

Aus frei verfügbaren Quellen, z.B. dem Global Risk Report des World Economic Forums, lässt sich bereits eine große Zahl globaler externer Risiken, z.B. Cyberattacken, Terror, Wasserknappheit, Migration usw. ableiten. Das einzelne Unternehmen wird dabei in sehr unterschiedlichem Maß von einzelnen Risikoarten betroffen sein, sodass es solche extern verfügbaren Risikoregister in ein für seine eigenen Zwecke angepasstes spezifisches Register überführen sollte. Darauf aufbauend können in einem zweiten Schritt Maßnahmen zur Bildung von Resilienz definiert werden. Der wichtigste Beitrag des Risikomanagements liegt hier in einem unterstützten Dialog auf Ebene der Unternehmensleitung.



Risikomanagement übernimmt zunehmend auch die Rolle eines Business Partners

1. Welchen Mehrwert kann das Risikomanagement als Business Partner generieren?

Risikomanagementeinheiten treten im Unternehmen in unterschiedlichen Rollen auf. Häufig versteht sich die Einheit als Bindeglied zwischen den operativen Einheiten und der Unternehmensleitung, dessen Hauptaufgabe in der Schaffung von Transparenz und der Generierung von Zahlen und Aussagen für den Dialog auf Ebene der Unternehmensleitung liegt. Diese vermittelnde Rolle beschränkt sich darauf, Zahlen und Fakten für sich sprechen zu lassen. Eine stärkere Einbeziehung als Business Partner eröffnet dagegen auch die Möglichkeit, Inhalte nicht nur kritisch zu hinterfragen, sondern gemeinsam mit den betroffenen Unternehmenseinheiten Lösungswege zu identifizieren und ein besseres Verhältnis von Risiko und Rückfluss zu generieren.

2. Welche organisatorischen Voraussetzungen müssen dafür geschaffen werden?

Das Risikomanagement als Business Partner benötigt sachkundige Ansprechpartner in den Unternehmenseinheiten, gelegentlich als Risk Champions bezeichnet, die über tiefgehende Kenntnisse der Geschäftstätigkeit verfügen, aber auch im Risikomanagement geschult sind und in regelmäßigem Kontakt mit der Risikomanagementeinheit stehen. Letztere selbst benötigt Zugang zur Leitungsebene und bereitet für diese nicht nur Informationen bottom-up auf, sondern kann selbst tiefergehende Analysen zu ausgewählten Sachverhalten veranlassen. Die auf diese Weise angereicherte Information über drohende Risiken wird mit Vorschlägen verbunden, die nicht nur die Finanz- und Controlling-Sicht, sondern auch die Sicht des betroffenen Geschäfts berücksichtigt und praxisnahe Lösungen ermöglicht.

3. Wie ändert sich dadurch das Anforderungsprofil an die Risikomanager?

Ein guter Risikomanager ist zunächst mal ein guter Zuhörer. Als Business Partner hat er auch Managementaufgaben, die sich nicht nur auf klassische Themen wie Planung, Organisation, Führung und Kontrolle beschränken, sondern auch eine spezifische Zielorientierung erfordern und ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten und Fähigkeiten zum Konfliktmanagement voraussetzen. Der Risikomanager wird dabei unter Einbindung von fachlichen Experten agieren und mit diesen zusammen an Steuerungsmaßnahmen wesentlicher Risiken arbeiten.



Risikomanagement beschränkt sich nicht mehr nur auf das eigene Unternehmen

1. Welche Besonderheiten bringen Risiken in der Lieferkette mit sich?

Unternehmen innerhalb einer Lieferkette sind mehr oder weniger stark miteinander verwoben und müssen darauf bauen, dass die anderen Unternehmen in derselben Kette ihre Geschäftsrisiken unter Kontrolle haben. Eine Auseinandersetzung mit dem Risikomanagement der Lieferanten und Unternehmen weiter vorne in der Lieferkette kann sich dabei als sinnvoll erweisen. Dabei könnten Risiken identifiziert werden, deren Entstehung zwar außerhalb des eigenen Unternehmens liegen, die sich aber auf das eigene Geschäft auswirken können. Nicht alle dieser Risiken sind vertraglich geregelt, sodass ggf. zusätzliche Maßnahmen ergriffen werden müssen, um diese Risiken zu steuern.

2. Welche Rolle spielt das Thema Nachhaltigkeit im Risikomanagement?

Mit dem CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz hat das Thema Nachhaltigkeit Einzug in den Lagebericht bestimmter Unternehmen gehalten. Dabei ist in einer sog. nicht-finanziellen Erklärung oder in einem separaten Bericht die Auswirkung der Geschäftstätigkeit auf bestimmte Themen, z.B. Umwelt, Arbeitnehmer, Soziales, Menschenrechte und Korruption, zu analysieren. Die damit zusammenhängenden Risiken sind dabei zu beschreiben und die Due-Diligence-Prozesse darzustellen. Die dafür notwendigen Informationen müssen sachlogisch aus dem Risikomanagement stammen oder dort Eingang finden.

3. Warum hat das für Aufsichtsräte eine besondere Bedeutung?

Der Aufsichtsrat muss die nicht-finanzielle Erklärung bzw. einen separaten Nachhaltigkeitsbericht vor Bekanntmachung inhaltlich prüfen. Der Abschlussprüfer prüft lediglich das Vorhandensein der Angaben im Lagebericht bzw. das Vorhandensein eines separaten Nachhaltigkeitsberichts, ein Wirtschaftsprüfer kann aber darüber hinaus auch mit der freiwilligen inhaltlichen Prüfung betraut werden.



Deloitte Risikomanagement Benchmarkstudie 2017

Erhalten Sie mit den Ergebnissen der Deloitte-Studie einen Einblick in die Ausgestaltung von Risikomanagementsystemen deutscher Industrieunternehmen vor dem Hintergrund des neuen IDW PS 981.

1. Einführung

Sowohl aus betriebswirtschaftlicher als auch aus regulatorischer Sicht übernimmt das Risikomanagementsystem (RMS) eine zentrale Rolle bei der Umsetzung einer guten und verantwortungsvollen Unternehmensführung bzw. einer „Good Corporate Governance“. Nicht zuletzt seit der Konkretisierung der Überwachungs-pflichten des Aufsichtsrats gemäß § 107 Abs. 3 AktG in Bezug auf die Corporate-Governance-Systeme werden in der Praxis Möglichkeiten zur Wirksamkeitsprüfung von RMS diskutiert. Der im April 2017 veröffentlichte und freiwillig anzuwendende IDW PS 981 „Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Risikomanagementsystemen“ dient als zielführendes Instrument zur Durchführung von Angemessenheits- und Wirksamkeitsprüfungen des RMS.

Vor diesem Hintergrund hat Deloitte in der „Risikomanagement Benchmarkstudie 2017“ 53 deutsche Industrieunternehmen zur Ausgestaltung der Grundelemente eines RMS gemäß IDW PS 981 befragt. Hieraus lassen sich Aussagen zum aktuellen Reifegrad der RMS in deutschen Unternehmen, mögliche Handlungsfelder und die Erwartungen der Unternehmen an den IDW PS 981 ableiten.

Die Befragung der Risikomanagement-Verantwortlichen der 53 teilnehmenden Unternehmen erfolgte in persönlichen Gesprächen und online im Zeitraum November 2016 bis Februar 2017. 83% der teilnehmenden Unternehmen erzielen einen Umsatz von mehr als einer Mrd. Euro und 58% über fünf Mrd. Euro. 26% der Teilnehmer sind im DAX 30 und 28% im MDAX gelistet. Bei den weiteren Teilnehmern handelt es sich größtenteils um kapitalmarktorientierte und international tätige Unternehmensgruppen außerhalb dieser beiden Indizes.

Die Studienergebnisse basieren auf einer Selbsteinschätzung der Teilnehmer zu ausgewählten Fragestellungen in Bezug auf die acht Grundelemente eines RMS gemäß IDW PS 981 (s. Abb. 1).

Trotz der hohen Bedeutung des Risikomanagements übernimmt die Risikomanagement-Funktion nur bei wenigen Unternehmen die Rolle eines Business Partners.

Die Kernaussagen der Studie werden im Folgenden vorgestellt.

2. Kernaussagen der Studie

Bedeutung und Mehrwert von Risikomanagement für die Unternehmenssteuerung erkannt

88,4% der Teilnehmer geben an, dass ihr Risikomanagement als aktives Steuerungsinstrument beim Erreichen der Unternehmensziele unterstützt. Ein großer Teil der befragten Unternehmen hat demnach den Mehrwert und die Bedeutung des Risikomanagements für die Unternehmenssteuerung erkannt und setzt es bewusst dazu ein.

Außerdem geben 90% der Teilnehmer an, dass sich das Top-Management regelmäßig mit Fragen des Risikomanagements wie z.B. dessen Weiterentwicklung beschäftigt. Zum Top-Management zählen in diesem Zusammenhang die erste und zweite Führungsebene im Unternehmen. Ferner lassen sich die Aufsichtsräte aller teilnehmenden Unternehmen regelmäßig

über den Stand des RMS und die Risikosituation berichten.

Strategische Themen haben inzwischen ebenfalls Einzug in die RMS deutscher Unternehmen gehalten. 98,1% der Teilnehmer befassen sich in ihrem RMS mit strategischen Risiken und bei 70,6% ist der RMS-Verantwortliche auch für das strategische Risikomanagement zuständig.

Eine stärkere Verzahnung des Risikomanagements mit der Unternehmensplanung könnte den Mehrwert für die Unternehmenssteuerung bei den befragten Unternehmen teilweise weiter erhöhen. Immerhin 37,7% der Teilnehmer identifizieren bzw. aktualisieren ihre Risiken zwar parallel zur Unternehmensplanung und zu unterjährigen Forecasts, allerdings erfolgt dies laut eigenen Angaben ohne Abstimmung mit den Planungsverantwortlichen. Bei 26,4% der Teilnehmer besteht laut eigener Einschätzung gar keine zeitliche Parallelität zwischen Risikoidentifikation/-aktualisierung und der Unternehmens-

planung. Diese relativ hohen Quoten überraschen, da Informationen zu wesentlichen Risiken wichtige Parameter für die Erstellung der Unternehmensplanung und unterjähriger Forecasts darstellen sollten.

Trotz der hohen Bedeutung des Risikomanagements übernimmt die Risikomanagement-Funktion nur bei wenigen Unternehmen die Rolle eines Business Partners. Lediglich 11,3% der Teilnehmer beziehen den Risikomanager als internen Berater bei anstehenden Entscheidungen mit ein. Die Wahl der Rolle liegt im Ermessen der Unternehmensleitung und wird sich auch an den Erfordernissen der Geschäftstätigkeit und der Unternehmenskultur orientieren. Wir sind jedoch überzeugt, dass der Wertbeitrag des Risikomanagements steigt, wenn es nicht nur von der Unternehmensleitung für das Tagesgeschäft instruiert und im Rahmen einzelner Entscheidungen konsultiert, sondern auch in diese Entscheidungen involviert wird.

Abb. 1 – Grundelemente des RMS

Überwachung und Verbesserung des RMS

- Überwachung der Angemessenheit und Wirksamkeit durch prozessintegrierte und prozessunabhängige Kontrollen

Risikokommunikation

- Angemessener Informationsfluss
- Festlegung von Zuständigkeiten, Intervallen, Schwellenwerten und Berichtsformaten
- Berichtsprozess zur zeitnahen Übermittlung von relevanten Informationen

Risikosteuerung

- Maßnahmen zur Risikosteuerung mit den Zielen einer Risikovermeidung, Risikoreduktion, Risikoteilung bzw. -transfer sowie Risikoakzeptanz

Risikobewertung

- Systematische Beurteilung mittels Bewertungsverfahren
- Verwendung eines Verfahrens zur Einschätzung von Bedeutung und Wirkungsgrad von Steuerungsmaßnahmen

Risikokultur

- Grundlage eines RMS
- Grundsätzliche Einstellung und Verhaltensweisen beeinflussen das Risikobewusstsein

Ziele des RMS

- Ableitung einer Risikostrategie im Einklang mit Unternehmensstrategie und -zielen
- Festlegung des „Risikoappetits“
- Vorgaben zum Umgang mit Risiken („Risikopolitik“)

Organisation des RMS

- Transparente und eindeutige Aufbauorganisation
- Klar definierte Ablauforganisation
- Erfüllung der persönlichen und fachlichen Voraussetzungen
- Ausreichende Ressourcen

Risikoidentifikation

- Regelmäßige und systematische Analyse von internen und externen Entwicklungen im Verhältnis zu den festgelegten Zielen



Solider Reifegrad von RMS mit deutlichen Optimierungspotenzialen

Insgesamt hat der Reifegrad von RMS in deutschen Unternehmen ein solides Maß erreicht und ein institutionalisiertes Risikomanagement gilt inzwischen als „state of the art“. Häufig übernimmt ein zentraler (Teil-)Bereich „Risikomanagement“ eine Klammerfunktion für die Risikomanagement-Aktivitäten im Unternehmen. In der Unternehmenspraxis bestehen ferner meist formelle oder informelle Schnittstellen zu den Bereichen Controlling, Compliance-Management, IKS und Interne Revision.

Während 64,2% der Teilnehmer die Organisation ihres Risikomanagements als besonders positiv bewerten, bestehen in Bezug auf weitere RMS-Grundelemente deutliche Optimierungsbedarfe.

So sehen 66% die Risikokultur, 64,2% die Ziele des RMS sowie 67,9% die Risikosteuerung als besonders ausbaufähig. Alle weiteren Risikomanagement-Elemente weisen aus Sicht der Teilnehmer ebenfalls Optimierungspotenziale auf.

Hinsichtlich der „Risikokultur“ werten 13,2% der befragten Unternehmen den Handlungsbedarf sogar als dringend. Wegen des grundlegenden Charakters der Risikokultur zur Ausgestaltung des Risikomanagements im Unternehmen ist dies besonders erwähnenswert. In der Unternehmenspraxis kann insbesondere die Unternehmensleitung durch einen transparenten und proaktiven Umgang mit Risiken sowie einem klaren Bekenntnis zum Mehrwert von Risikomanagement die Risikokultur positiv beeinflussen („tone from the top“). Diese Grundeinstellung der Unternehmensleitung ist um weitere Maßnahmen wie z.B. Risikomanagement-Trainings zu ergänzen.

In Bezug auf die Ziele des RMS stellt deren Konkretisierung jenseits der Vermeidung der Bestandsgefährdung die Unternehmen häufig vor Herausforderungen. In diesem Zusammenhang geht ein erkennbarer Trend hin zur Definition eines quantitativen oder qualitativen Risikoappetits des Unternehmens als Teil

der Risikostrategie. Laut eigenen Angaben leiten 30,2% der Teilnehmer einen quantitativen Risikoappetit ab, während 22,6% immerhin einen qualitativen Risikoappetit definieren. Da in der Unternehmenspraxis bisher durchaus Vorbehalte gegenüber der Nutzung quantitativer Risikoappetite erkennbar waren, stellt dies eine überraschend deutliche Zunahme im Vergleich zu ähnlich gearteten Risikomanagement-Benchmarks aus der Vergangenheit dar.

Eine wichtige Maßnahme zur Weiterentwicklung der „Risikosteuerung“ ist die Einrichtung eines übergeordneten Systems zur Nachverfolgung des Wirksamkeitsstatus von Gegenmaßnahmen in Bezug auf Risiken. 35,9% der befragten Unternehmen verfügen bisher noch nicht über ein solches System. Insbesondere in Bezug auf Gegenmaßnahmen zu wesentlichen Risiken bieten sich regelmäßige Vorstellungen des Maßnahmenstatus in Vorstands- und AR-Sitzungen sowie Prüfungen durch die Interne Revision als zusätzliche Überwachungsaktivitäten an.

Zum Teil unerwartete Trends zur Ausgestaltung von RMS

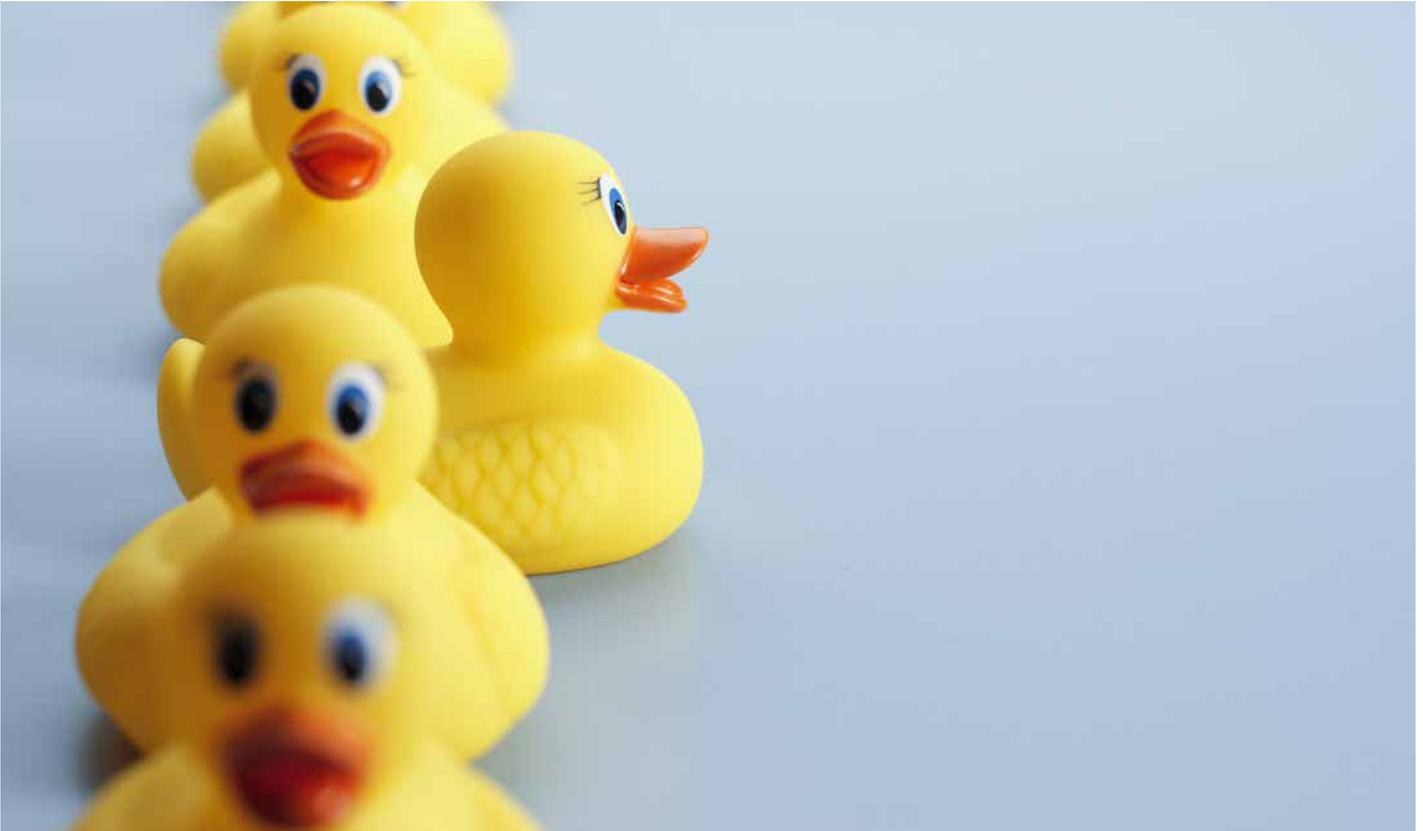
Eine wachsende Bedeutung von Verpflichtungen zur Einrichtung von RMS außerhalb gesetzlicher Anforderungen ist erkennbar. 47,2% der befragten Unternehmen sehen sich im Kontext von Corporate Social Responsibility (CSR) einseitig zum Einhalten bestimmter Anforderungen an ihr Risikomanagement verpflichtet. Dabei kann sich ein funktionsfähiges Risikomanagement positiv auf gängige Scorings (z.B. Dow-Jones Sustainability Index) auswirken. Das gerade beschlossene CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz hat auch die Pflichtangaben über Risikomanagement im Lagebericht für bestimmte Unternehmen erweitert. Hier besteht bei einigen betroffenen Unternehmen noch Anpassungsbedarf. Jeder vierte Studienteilnehmer hat sich bereits zur Einhaltung vertraglicher Anforderungen an ein RMS verpflichtet (Stichwort: Lieferketten-RMS).

Insgesamt hat der Reifegrad von RMS in deutschen Unternehmen ein solides Maß erreicht und ein institutionalisiertes Risikomanagement gilt inzwischen als „state of the art“.

Ferner nimmt die Einrichtung von bereichsübergreifenden Risikomanagement-Komitees und -Ausschüssen zu. 56% der Teilnehmer richten entsprechende Gremien zur kontinuierlichen Weiterentwicklung des RMS und zur Diskussion der Risikosituation ein. Häufig sind hier neben CFO und den Risikomanagern Mitglieder der Corporate-Governance-Funktionen Compliance-Management, Internes Kontrollsystem und Interne Revision vertreten.

Als weiterer Trend ist die vermehrte Berücksichtigung von Chancen im RMS erkennbar. Die Quote unter den Teilnehmern liegt bei 48,1%. Neben betriebswirtschaftlichen Gründen ist die gestiegene Erwartungshaltung an die Chancen-Berichterstattung im Lagebericht gemäß DRS 20 hierfür verantwortlich. Eine systematische Betrachtung der Chancen analog zu den Risiken ist trotz aller damit zusammenhängenden Herausforderungen zielführend. Bisher wurden Chancen überwiegend in separaten Steuerungsprozessen identifiziert und nachgehalten (z.B. strategische Planung).

Außerdem nimmt die Nutzung von Risikosimulationen, Szenarioanalysen und stochastischen Methoden zur Risikoaggregation im Vergleich zu ähnlichen Risikomanagement-Benchmarks der



Vergangenheit weiter zu. Inzwischen nutzen laut eigenen Angaben bereits ca. ein Drittel der befragten Unternehmen entsprechende Methoden. Einerseits kann ein drohendes Gesamtrisikopotenzial letztlich nur durch die kombinierte Betrachtung der Risiken ermittelt werden. Andererseits muss die Ausgestaltung des Risikomanagements insbesondere auf die Informationsbedürfnisse des Top-Managements und deren Arbeitsweise Rücksicht nehmen. Ein weiterer Aspekt ist eine häufig anzutreffende Skepsis gegenüber stochastischen Verfahren, die nicht zuletzt durch die Finanzkrise bestärkt wurde. Wir gehen davon aus, dass die Nutzung entsprechender Verfahren auch in Zukunft weiter ansteigen wird. Unternehmen, die Verfahren zur Risikosimulation und -aggregation anwenden, greifen häufig auf die Monte-Carlo-Simulation zurück. Entsprechende Auswertungsmöglichkeiten bieten inzwischen fast alle gängigen Risikomanagement-IT-Anwendungen.

Hohe Erwartungen an den IDW PS 981

Der IDW PS 981 wurden von den Teilnehmern als nutzbarer Standard zur Optimierung und Prüfung von RMS identifiziert. Zwecks Hebung der erkannten Optimierungspotenziale planen 38% der Teilnehmer eine Überarbeitung ihres RMS in Anlehnung an den neuen IDW PS 981 und 13% eine Prüfung des RMS gemäß IDW PS 981 bereits innerhalb der nächsten zwölf Monate. Dies ist ein Zeichen für die hohen Erwartungen an den gerade erst veröffentlichten Standard und im Vergleich zur Einführung vergleichbarer Standards eine ausgesprochen hohe Quote. Der Standard deckt alle wesentlichen Anforderungen und Elemente eines RMS ab und ist kompatibel zu allen gängigen Risikomanagement-Rahmenwerken als Grundlage des eingerichteten RMS. Ferner kann er aufgrund seiner Flexibilität neben Prüfungszwecken auch zur Optimierung von Teilbereichen des Risikomanagements genutzt werden (z.B. des Projektrisikomanagements oder des Supply-Chain-Risk-Managements).

Der überwiegende Teil der befragten Unternehmen erwartet in diesem Zusammenhang eine Reduzierung der Haftungsrisiken als Folge einer RMS-Prüfung gemäß IDW PS 981.

Darüber hinaus wird der IDW PS 981 von den Teilnehmern als geeignetes Instrument zur Wirksamkeitsüberwachung des RMS gesehen. In Kombination mit der Anwendung der weiteren IDW PS zur Prüfung von Corporate-Governance-Systemen¹ kann der IDW PS 981 somit einen wichtigen Beitrag zur Wahrnehmung der Überwachungspflichten von Aufsichtsräten gemäß § 107 Abs. 3 AktG in Bezug auf die Corporate Governance im Unternehmen leisten. Der überwiegende Teil der befragten Unternehmen erwartet in diesem Zusammenhang eine Reduzierung der Haftungsrisiken als Folge einer RMS-Prüfung gemäß IDW PS 981.

Gegenüber früheren Risikomanagement-Benchmarks ist eine gestiegene Bedeutung von Verpflichtungen zur Einrichtung von RMS außerhalb gesetzlicher Anforderungen erkennbar (Corporate Social Responsibility).

3. Fazit

RMS werden in deutschen Unternehmen nicht mehr als formale Rahmenwerke zur Meldung von Risiken verstanden, sondern fungieren als aktives Steuerungsinstrument zur Erreichung der Unternehmensziele. In diesem Kontext beschäftigen sich Aufsichtsgremien, Unternehmens- und Bereichsleitungen regelmäßig mit dem RMS und dessen Weiterentwicklung sowie der Risikosituation des Unternehmens.

Ein institutionalisiertes RMS gilt bei größeren Unternehmen inzwischen als „state of the art“. Strategische Risiken sind dabei fester Bestandteil des RMS. Der Reifegrad von RMS deutscher Unternehmen hat ein tragfähiges Niveau erreicht. Dennoch sehen alle Studienteilnehmer deutliche Optimierungspotenziale. Nach eigener Einschätzung sind insbesondere die RMS-Grundelemente Risikokultur, Ziele des RMS und Risikosteuerung ausbaufähig.

Die Rolle des Risikomanagers an sich erscheint als ausbaufähig. Nur bei wenigen Teilnehmern ist er als Business Partner in Unternehmensentscheidungen eingebunden. Die Einrichtung übergeordneter Risikomanagement-Komitees zur kontinuierlichen Verbesserung des RMS und zwecks Abstimmung von Schnittstellen zu anderen Corporate-Governance-Funktionen nimmt hingegen zu. Gegenüber früheren Risikomanagement-Benchmarks ist eine gestiegene Bedeutung von Verpflichtungen zur Einrichtung von RMS außerhalb gesetzlicher Anforderungen erkennbar (Corporate Social Responsibility).

Ferner werden stochastische Methoden zur Risikosimulation und -aggregation neben dem Finanzsektor inzwischen auch vermehrt in deutschen Industrieunternehmen genutzt.

Der IDW PS 981 wird einerseits als zielführender Standard zur Optimierung von RMS gesehen und andererseits als geeignetes Instrument zur Unterstützung der Aufsichtsgremien bei der Wirksamkeitsüberwachung gemäß § 107 Abs. 3 AktG eingeschätzt. Bereits kurzfristig sind bei einigen Teilnehmern entsprechende Optimierungsprojekte und Prüfungen geplant.

René Scheffler

Senior Manager
Corporate Governance Assurance

¹ Compliance Management System (IDW PS 980), Internes Kontrollsystem (IDW PS 982) und Internes Revisionssystem (IDW PS 983).

Das Risikomanagement überwachen

Der neue Prüfungsstandard 981 des Instituts der Wirtschaftsprüfer vor dem Hintergrund der Überwachung des Risikomanagements durch den Aufsichtsrat



Zusammenfassung

Wirtschaftsprüfer können Unternehmen beim Einrichten und Betreiben eines Risikomanagementsystems (RMS) und Aufsichtsräte bei dessen Überwachung unterstützen. Anders als die Abschlussprüfung, die nur Teilbereiche des Risikomanagements berührt, dient der neue Prüfungsstandard IDW PS 981 des Instituts der Wirtschaftsprüfer einer freiwilligen und zielgerichteten Prüfung von Teilen des RMS und ermöglicht Prüfungsurteile über dessen Angemessenheit und Wirksamkeit. Dadurch lassen sich der Reifegrad des RMS erhöhen, eine gezielte Überwachung dokumentieren und ggf. auch ein positiver Impuls für die Außendarstellung des Unternehmens ableiten.

Einführung

Aufsichtsräte überwachen u.a. das von der Geschäftsleitung eingerichtete Risikomanagement. Der Gesetzgeber hat diesen zuvor nicht explizit im Gesetz genannten Grundsatz mit dem Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz aus dem Jahr 2009 in § 107 Abs. 3 AktG auch explizit in das Gesellschaftsrecht aufgenommen.

Daher werden in der Praxis nicht erst seit 2009 Vorgehensweisen zur Überwachung der Wirksamkeit von Risikomanagementsystemen (RMS) diskutiert.

Ein RMS umfasst die Gesamtheit der Regelungen, die einen systematischen Umgang mit Risiken im Unternehmen sicherstellt. Wesentliche Grundelemente eines RMS sind dabei die Risikokultur, die RMS-Ziele, die Aufbau- und Ablauforganisation (Risikoidentifikation, -bewertung, -steuerung und -kommunikation) sowie die Überwachung und Verbesserung des RMS.

Die Einrichtung von RMS hat in Deutschland in den vergangenen Jahren spürbar weiter an Bedeutung gewonnen. Neben der zunehmenden Dynamik im Unternehmensumfeld und einer steigenden Wettbewerbsintensität führen Risikofaktoren wie u.a. geopolitische Risiken, der zunehmende Fachkräftemangel oder die wachsende Cyberkriminalität zu komplexen und vielschichtigen Risikosituationen in den Unternehmen. Vor diesem Hintergrund sind Konzeption und Implementierung eines vorausschauenden und ganzheitlichen RMS als tragende Säule einer guten und verantwortungsvollen Unternehmensführung unabdingbar und können entscheidende Erfolgsfaktoren sein.

Aktuelle Studien zum Stand des Risikomanagements in deutschen Unternehmen zeigen einen tragfähigen Reifegrad von RMS auf:

- RMS werden nicht mehr als formale Rahmenwerke zur Meldung von Risiken verstanden, sondern fungieren als aktives Steuerungsinstrument zur Erreichung der Unternehmensziele.
- Größere Unternehmen weisen inzwischen ein institutionalisiertes RMS auf. Den strategischen, operativen und Compliance-Risiken sowie den Risiken der Finanzberichterstattung werden eindeutige Verantwortungsbereiche im Unternehmen zugewiesen.

- Der Reifegrad der Ausgestaltung von Grundelementen eines RMS wie der Risikokultur, den Zielen des RMS sowie dessen Aufbau- und Ablauforganisation ist bei vielen Unternehmen inzwischen auf einem soliden Niveau.

Wirksamkeitsüberwachung des Risikomanagements durch den Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat übernimmt eine bedeutende Überwachungsfunktion in Bezug auf das RMS. Gesetzlicher Ausgangspunkt ist dabei die Konkretisierung der Pflichten zur Überwachung der Wirksamkeit von Corporate-Governance-Systemen gemäß § 107 Abs. 3 AktG, zu denen auch das RMS zählt.

Die konkrete Ausgestaltung ist hierbei insb. von Art, Umfang und Komplexität der Geschäftstätigkeit des Unternehmens abhängig.

Die originäre Überwachungsaufgabe des Aufsichtsrats in Bezug auf die Überwachung der Corporate-Governance-Systeme darf nach § 111 Abs. 6 AktG nicht auf Dritte übertragen werden. Nicht ausgeschlossen ist hingegen nach § 111 Abs. 2 Satz 2 AktG, dass der Aufsichtsrat sich für bestimmte Aufgaben auch einzelner Sachverständiger bedient. In der Praxis zählen zu diesen Sachverständigen i.d.R. Wirtschaftsprüfer, die Interne Revision, Rechtsanwälte oder sonstige Experten.

Zwei sich ähnelnde Unternehmen sollten jeweils mit einem völlig unterschiedlichen RMS ausgestattet sein, wenn eines der Unternehmen eine Hochrisiko-Strategie verfolgt, während sich das andere vorsichtig verhält.





Mehrwert einer unabhängigen Prüfung für Unternehmen und Aufsichtsräte

Das RMS bewahrt im Idealfall das Unternehmen nicht nur vor Schäden, sondern unterstützt auch die wirtschaftliche Leistungserbringung. Dies kann in vielfältiger Weise geschehen, von der effizienten Ressourcenallokation, über die gezieltere Absicherung bestimmter Risiken bis hin zur Entscheidungshilfe in wesentlichen strategischen Fragestellungen. Eine unabhängige Prüfung kann Verbesserungspotenzial identifizieren und liefert indirekt einen Vergleich mit in der Praxis verbreiteten Ansätzen.

Für die Organe spielen darüber hinaus Fragen der Haftung eine herausragende Rolle. Eine unabhängige Prüfung mit Prüfungsurteil kann einen Beitrag zur Verteidigung im haftungsrechtlichen Gerichtsverfahren leisten.

Nur eingeschränkte Prüfung des Risikomanagements im Rahmen der Abschlussprüfung

Der Abschlussprüfer nimmt die Prüfung des Jahresabschlusses anhand einer risikoorientierten Prüfungsstrategie vor und leitet sein Prüfungsprogramm aus den wesentlichen Geschäftsrisiken und daraus folgenden Fehlerrisiken für den Jahresabschluss ab.

Darüber hinaus befasst er sich mit dem Risikomanagement des Unternehmens, wenn er den Lagebericht und das sogenannte Risikofrüherkennungssystem prüft:

- Die Lageberichtsprüfung gemäß § 317 Abs. 2 HGB erfasst Angaben zu Chancen und Risiken, zu Risikomanagementzielen und Methoden sowie zu wesentlichen Merkmalen des internen Kontrollsystems und dem RMS im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess (§ 289 Abs. 1, 2 und 5 HGB sowie § 315 Abs. 1 und 2 HGB).

- Bei börsennotierten Aktiengesellschaften ist gemäß § 317 Abs. 4 HGB im Rahmen der Abschlussprüfung zu beurteilen, ob der Vorstand die ihm nach § 91 Abs. 2 AktG obliegenden Maßnahmen zur frühzeitigen Erkennung bestandsgefährdender Entwicklungen in geeigneter Form getroffen und ob das danach einzurichtende Überwachungssystem seine Aufgaben erfüllen kann.

Diese Prüfungstätigkeit dient zuvorderst ihren eigenen Zwecken und ist daher nur eingeschränkt für die Beantwortung der Frage nützlich, ob das Risikomanagement als Ganzes wirksam ist.

Die Lageberichtsprüfung stellt nicht explizit auf das RMS ab, sondern nimmt einzelne Aspekte des RMS zur Hilfe, um daraus abgeleitete Aussagen im Lagebericht zu prüfen.

Die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems enthält gleich zwei Einschränkungen. Das aktienrechtliche Risikofrüherkennungssystem ist, anders als das RMS, nur auf bestandsgefährdende Risiken ausgerichtet. Außerdem beschränkt sich das Risikofrüherkennungssystem bereits dem Namen nach nur in geringem Umfang auf deren Steuerung.

Um die Lücke zu schließen zwischen der als Nebenprodukt der Abschlussprüfung anfallenden teilweisen Betrachtung des RMS einerseits und dem Bedürfnis andererseits, das RMS gezielt durch einen Wirtschaftsprüfer prüfen zu lassen, hat das Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) im März 2017 einen neuen Prüfungsstandard veröffentlicht, nach dem Wirtschaftsprüfer mit der Prüfung aller Bestandteile eines RMS beauftragt werden können.

Die freiwillige Prüfung des RMS nach IDW PS 981

Die Prüfung kann vom Abschlussprüfer oder einem anderen Wirtschaftsprüfer durchgeführt werden. Für den Abschlussprüfer spricht ggf. dessen Erfahrung mit dem Unternehmen, während für einen anderen Wirtschaftsprüfer dessen besondere fachliche Expertise in Bezug auf RMS und vergleichbare Systeme sprechen könnte.

IDW PS 981 beschreibt das Prüfungsvorgehen von Wirtschaftsprüfern bei der Prüfung eines RMS im Bereich strategischer und operativer Risiken.

Unter strategischen Risiken werden mögliche künftige Entwicklungen oder Ereignisse verstanden, die zu einer für das Unternehmen negativen oder positiven Abweichung von den strategischen Zielen führen. Operative (betriebliche) Risiken sind mögliche künftige Entwicklungen oder Ereignisse, die im Hinblick auf die Geschäftstätigkeit bzw. die Leistungserstellungsprozesse zu einer für das Unternehmen negativen oder positiven Abweichung von den aus den strategischen Zielen abgeleiteten operativen Zielen führen können.

Unterschiedliche Marktgegebenheiten, Geschäftsmodelle und Unternehmensorganisationen ergeben im Zusammenhang mit der relevanten Risikotragfähigkeit und dem unternehmerischen Risikoappetit unternehmensindividuelle Risikolagen, die im Rahmen der Prüfung des RMS zu berücksichtigen sind. So sollten zwei sich ähnelnde Unternehmen jeweils mit einem völlig unterschiedlichen RMS ausgestattet sein, wenn eines der Unternehmen eine Hochrisiko-Strategie verfolgt, während sich das andere vorsichtig verhält.

Die für die Prüfung erforderliche Abgrenzung zu prüfender Teilbereiche einerseits und die Verwendung von als Grund-„Prinzipien“ eines angemessenen und wirksamen RMS zu verstehenden Grundelementen andererseits erlaubt es sowohl dem beauftragenden Unternehmen als auch dem Prüfer, diese Unternehmensindividualität in die Prüfung des RMS nach dem IDW PS 981 einfließen zu lassen.

Praktische Erwägungen bei der Prüfung eines RMS

Ein ganzheitliches RMS berücksichtigt im Idealfall das gesamte Unternehmen mit allen relevanten Prozessen und Unternehmenseinheiten (zentral wie dezentral). Vor dem Hintergrund der Komplexität eines ganzheitlichen RMS erscheint eine vollumfassende Prüfung des gesamten RMS eines Unternehmens inklusive aller internationalen Geschäftstätigkeiten und unter Berücksichtigung des gesamten Risikoportfolios zwar theoretisch möglich, aber praktisch und unter Abwägung von Kosten-/Nutzaspekten nicht zielführend. Daher sieht IDW PS 981 eine Fokussierung auf „Teilbereiche“ des operativen RMS vor.

So kann zum Beispiel eine Prüfung des RMS für den Einkaufsprozess, die Prüfung des RMS in einer geografischen Region oder die Prüfung des konzernweiten RMS mit ausgewählten Risikoschwerpunkten oder eine Kombination daraus beauftragt werden. Als pragmatischer Ansatz zur Identifikation zu priorisierender Bereiche kommen Erfahrungen aus der Vergangenheit, wirtschaftliche Bedeutung, Führungskräftewechsel in den Einheiten, in der Umsetzung befindliche oder anstehende Portfolioänderungen, wesentliche Veränderungen der Geschäftstätigkeit, neue Strategien u.v.m. in Betracht.



Abb. 1 – Grundelemente des RMS



Eine Prüfung nach dem IDW PS 981 kann auch auf das Management der strategischen Risiken begrenzt werden.

Die Auswahl der Teilbereiche kann z.B. auch im Rahmen eines Rotationsplans erfolgen, sodass über einen längeren Zeitraum wesentliche Teile des RMS abgedeckt werden können.

Der Prüfungsstandard definiert für Zwecke der Prüfung die Grundelemente (siehe Abbildung) eines RMS und lehnt sich dabei an das COSO-Rahmenwerk zum unternehmensweiten Risikomanagement an, setzt dessen Anwendung im Unternehmen aber nicht voraus. Die Grundelemente eines RMS nach dem IDW PS 981 geben dem Prüfer einen Orientierungsrahmen, der es ihm ermöglicht, zu prüfende RMS jeweils im unternehmensindividuellen Kontext zu beurteilen.

Dabei wird der Prüfer die angemessene und wirksame Ausgestaltung der Grundelemente jeweils in Bezug auf die für Zwecke der Prüfung definierten Teilbereiche (Risikoarten, Unternehmensprozesse bzw. Organisationseinheiten) des RMS prüfen. Somit werden unabhängig von der Definition der Teilbereiche ein einheitlicher prinzipienbasierter Bewertungsmaßstab definiert und ein vergleichbares und stringentes Prüfungsvorgehen sichergestellt.

Im Rahmen einer Systemprüfung wird die angemessene bzw. wirksame Ausgestaltung der Grundelemente in Bezug auf die definierten Teilbereiche beurteilt. Diese kann demnach als Angemessenheits- bzw. als Wirksamkeitsprüfung beauftragt werden. Die Beauftragung einer Wirksamkeitsprüfung umfasst immer die Angemessenheitsprüfung.

Im Rahmen der Angemessenheitsprüfung wird geprüft, ob die in der vom Unternehmen anzufertigenden RMS-Beschreibung enthaltenen Regelungen

- geeignet für den Umgang mit der relevanten Risikosituation sind,
- dabei alle wesentlichen Risikomanagement-Grundelemente abgedeckt werden
- und zu einem für die Prüfung definierten Zeitpunkt implementiert sind.

Die Wirksamkeitsprüfung ist darauf ausgerichtet, über die Prüfungsinhalte der Angemessenheitsprüfung hinaus ein Urteil mit hinreichender Sicherheit abzugeben, ob die Regelungen der RMS-Beschreibung für die abgegrenzten Teilbereiche des RMS in einem zu definierenden Zeitraum eingehalten wurden.

Fazit

Mit einer Angemessenheits- oder Wirksamkeitsprüfung nach IDW PS 981 unterstützt der Wirtschaftsprüfer den Aufsichtsrat bei der Erfüllung seiner Überwachungspflichten und zeigt dem Unternehmen Verbesserungspotenzial auf. Mit diesem und den weiteren Standards zum Compliance-Management-System, dem internen Kontrollsystem und der Überwachung der Internen Revision hat das IDW ein umfassendes Set an Standards erlassen, mit denen der Wirtschaftsprüfer Aufsichtsräten aller Unternehmensgrößen bei ihrer Überwachungsfunktion dienlich sein kann.

Über die Erfüllung von Überwachungspflichten des Aufsichtsrats und die Reduzierung von Haftungsrisiken hinaus kann die Anwendung des IDW PS 981 die Außendarstellung des Unternehmens positiv beeinflussen. Ferner ermöglicht die erforderliche Abgrenzung zu prüfender Teilbereiche des RMS eine Ausrichtung der Prüfung auf die unternehmensspezifische Risikolage und kann so zur kontinuierlichen Verbesserung der unternehmensindividuellen Ausgestaltung des RMS beitragen.

Daniel Oehlmann

Senior Manager

Corporate Governance Assurance



**Zwischen den
Stühlen
Interessenkonflikte
der Personalabtei-
lung bei der gleich-
zeitigen Tätigkeit
für Vorstand und
Aufsichtsrat**

Um treffende Aussagen über die Angemessenheit der Vergütungshöhen zu tätigen, sind unter anderem die präzise Definition von Peergroups und darauf aufbauend ein zutreffendes Funktions-Matching nach Aufgabeninhalten durchzuführen.

Das Verhältnis zwischen Vorstand und Aufsichtsrat gilt als eine der klassischen Prinzipal-Agent-Beziehungen. Die Herausforderung solcher Beziehungen liegt darin, dass der Agent, hier der Vorstand, daran interessiert ist, seinen eigenen Nutzen zu maximieren und nicht den des Prinzipals, hier des Aufsichtsrats. Prinzipal-Agent-Beziehungen sind jedoch selten rein dual. So stehen Personalabteilungen oftmals zwischen den Fronten. Auf der einen Seite arbeiten sie als funktionaler Unternehmensbestandteil dem Vorstand zu und obliegen dessen Beurteilung. Auf der anderen Seite sind sie dazu angehalten, den Aufsichtsrat bei seiner Kontrollfunktion zu unterstützen. Bei der gleichzeitigen Arbeit für zwei verschiedene Organe mit potenziell gegenläufigen Interessen sind Spannungen vorprogrammiert und Personalabteilungen dem Risiko ausgesetzt, zum Spielball der Organe zu werden. Eine Aus- oder Verlagerung der Dienstleistungspflicht von HR gegenüber dem Kontrollorgan, beispielsweise auf einen neutralen externen Dienstleister, führt zu einer Entflechtung des Interessenkonflikts. So können Aufsichtsräte bei der Erfüllung ihrer Aufgaben von neutralen Einschätzungen und professionellen Dienstleistungen speziell bei der Ausgestaltung des Vorstandsvergütungssystems (Benchmarking, Definition von Leistungsparametern, etc.), seiner Administration (Payroll, Bonusrückstellungen, Vorbereitung der Vergütungsberichte, etc.) sowie der juristischen Begleitung (z.B. rechtlich optimierte Gestaltung von Dienstverträgen, Bonusregelungen mit Clawback-Klauseln, etc.) profitieren.

1. Ausgestaltung des Vorstandsvergütungssystems

Eine wesentliche Schnittstelle, bei der HR die unterschiedlichen Ansprüche von Vorstand und Aufsichtsrat erfüllen muss und sich einer immer komplexer werdenden Regulierung seitens des Gesetzgebers gegenüber sieht, ist die Ausgestaltung und Administration der Vorstandsvergütung. Obwohl die Arbeit der Personalabteilung der Bewertung des Vorstandes unterliegt, kann sie gleichzeitig dafür (mit-) verantwortlich sein, gemeinsam mit dem Aufsichtsrat die Vorstandsvergütung auszugestalten, zu verwalten und somit wiederum die Parameter vorzubereiten, anhand derer der Vorstand bewertet wird.

Allem voran obliegt dem Aufsichtsrat die Pflicht zur gesetzeskonformen **Ausgestaltung des Systems der Vorstandsvergütung** einschließlich gewährter Nebenleistungen, insbesondere der betrieblichen Altersversorgung. Generell gilt es, Vergütung marktgerecht auszurichten und Bonuskomponenten strategiekonform zu strukturieren. Die Beurteilung der Angemessenheit im Rahmen der gesetzlichen und regulatorischen Vorgaben durch Aktiengesetz (AktG) und Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) ist hierbei obligatorisch. In einigen Branchen (z.B. Banken und Versicherungen) existieren überdies deutlich strengere Vorgaben, die berücksichtigt werden müssen. Um treffende Aussagen über die Angemessenheit der Vergütungshöhen zu tätigen, sind unter anderem die präzise Definition von Peergroups und darauf aufbauend ein zutreffendes Funktions-Matching nach Aufgabeninhalten durchzuführen. Sind die Vorstandsgehälter in (regelmäßig durch-



zuführenden) horizontalen und vertikalen Vergleichstests (Benchmarks) auf ihre Marktüblichkeit hin überprüft, gilt es, die einzelnen Vergütungskomponenten zu analysieren bzw. neu zu definieren: Unter Einbeziehung der rechtlichen Rahmenbedingungen müssen die Parameter des Vorstandsvergütungssystems, wie etwa KPIs, Zielwerte, Bonuskurven und Höchstgrenzen sowie deren Relationen zueinander möglichst unabhängig bewertet werden. Das jeweilige Vorstandsmitglied verfolgt dabei das legitime Interesse, seinen persönlichen Gewinn schnellstmöglich zu maximieren. Der Aufsichtsrat hingegen hat das Interesse, die Unternehmensentwicklung nachhaltig zu gestalten und die Vergütungsparameter des Vorstandes daher möglichst zu strecken (beispielsweise durch aufgeschobene Bonuszahlungen, sogenannte Deferrals).

Mit den Vorgaben von AktG und DCGK sowie weiteren branchenspezifischen Verordnungen, wie etwa der Institutsvergütungsverordnung im Bankenwesen, schafft der Gesetzgeber hier den regulatorischen Rahmen. Auch Nebenleistungen wie betriebliche Altersversorgung, Unfallversicherungen oder D&O-Versicherungen müssen auf rechtliche Zulässigkeit geprüft werden. Erfahrungsgemäß ist hierbei die Definition klarer Zuständigkeiten und Ansprechpartner elementar, um sowohl den Ansprüchen des Aufsichtsrats als auch denen der Vorstände entsprechen zu können. Dabei stehen HR-Abteilungen und Stabsstellen aufgrund immer differenzierterer regulatorischer Anforderungen zunehmend unter Druck, ein wettbewerbsfähiges und attraktives sowie rechtlich allen Anforderungen entsprechendes Vorstandsvergütungssystem selbstständig auszugestalten. Genauso ist es für Aufsichtsräte zunehmend schwieriger, dieses ohne externe Hilfe zu verwalten und mit allen Verordnungen und deren Implementierungen Schritt zu halten.

2. Administration der Vorstandsvergütung

Eine angemessene Vorstandsvergütungspolitik schließt darüber hinaus die **praktische Umsetzung und Administration** aller Vergütungskomponenten mit ein.

Um eine transparente und nachvollziehbare Übersicht über alle gewährten Vergütungsbestandteile zu erhalten, diese steuerlich zu beurteilen, Rückstellungen für eventuelle Bonuszahlungen korrekt zu bilden und die monatlichen Gehaltsabrechnungen optimal zu gewährleisten, müssen Bruttoauszahlungsbeträge festgelegt und geldwerte Vorteile überprüft werden. Zur periodengerechten Kalkulation der monatlichen Rückstellungen und der Bestimmung des kurz- und langfristigen Finanzbedarfs für die variable Vergütung bedarf es hierbei geeigneter Modelle, wie etwa einer passenden Monte-Carlo-Simulation zur Abbildung von Kursentwicklungen bei langfristigen Vergütungskomponenten. So kann zum einen sichergestellt werden, dass die langfristigen finanziellen Auswirkungen der Vergütung für das Unternehmen planbar bleiben, zum anderen, dass sich die berechtigten Personen über voraussichtliche Auszahlungshöhen informieren können. Dafür müssen auch Input-Daten kontinuierlich auf Plausibilität und Validität überprüft werden, was zunehmend zur Belastung für die HR-Abteilungen wird.

Nicht zuletzt bei der Außendarstellung (beispielsweise in der Jahreshauptversammlung sowie bei der Erstellung des jährlichen Vergütungsberichts) und der Vorbereitung von Gremien-, Personal Ausschuss- und Aufsichtsratssitzungen spielen die transparente Aufbereitung und Visualisierung der Vergütungsdaten, ggf. durch Benchmarks und Systemanalysen, eine entscheidende Rolle, wenn es gilt, Verständnis und Akzeptanz bei den unterschiedlichen Stakeholdern eines Unternehmens zu schaffen.



3. Juristisch wirksame Ausgestaltung von Vertragstexten

Rechtliche Basis der Vorstandsvergütung ist die wirksame **Ausgestaltung von Musterdienstverträgen, individuellen Dienstverträgen, Aufhebungsverträgen und Nebenabreden**. Eine rechtswirksame Vertragsgestaltung unter Berücksichtigung aller relevanten regulatorischen Vorschriften ist hierbei essenziell. Der springende Punkt liegt jedoch oftmals im Detail. So sind vertragliche und nachvertragliche Wettbewerbsverbote, Change-of-Control-Regelungen oder Claw-back-Klauseln sowie Aufhebungsverträge kritische Faktoren. Rechtliche Aspekte sind zudem in Bezug auf die Vorbereitung der ordentlichen Hauptversammlung sowie für die öffentliche Kommunikation der Vergütung im Rahmen des Vergütungsberichts von Relevanz.

Um zu gewährleisten, dass Personalabteilungen sowohl für den Vorstand als auch für den Aufsichtsrat neutrale und kompetente Partner bleiben, müssen sie befähigt werden, alle rechtlichen Rahmenbedingungen zu überblicken und gleichzeitig unabhängiger und durchsetzungsfähiger Businesspartner zu sein.

Fazit

Oft stoßen HR-Abteilungen und Stabsstellen im Spannungsfeld zwischen Vorstands- und Aufsichtsratsbetreuung nicht nur wegen der teilweise höchst unterschiedlichen Interessenlagen, sondern vor allem auch wegen des stetig zunehmenden rechtlichen Verantwortungs- und Administrationsumfangs an ihre Grenzen. Um zu gewährleisten, dass Personalabteilungen sowohl für den Vorstand als auch für den Aufsichtsrat neutrale und kompetente Partner bleiben, müssen sie befähigt werden, alle rechtlichen Rahmenbedingungen zu überblicken und gleichzeitig unabhängiger und durchsetzungsfähiger Businesspartner zu sein. Dies bedingt zwangsläufig eine Entlastung von Aufgaben, die aufgrund des Spezialisierungsgrades effektiv ausgelagert werden können. Zudem müssen Aufsichtsräte und weitere Stakeholder in die Lage versetzt werden, sich gegebenenfalls mit externer Unterstützung ein unabhängiges Bild zu verschaffen, um ihrer Kontrollfunktion im gesetzlich geforderten Umfang nachkommen zu können.

Peter Devlin

Partner
Human Capital Advisory Services |
Total Rewards

Dr. Marcus von Hermann

Senior Manager
Human Capital Advisory Services |
Total Rewards

Comply or Explain

Comply or Explain – Wir sind nicht nur verantwortlich für das, was wir tun, sondern auch für das, was wir nicht tun.¹

Mit der Veröffentlichung der Änderung im DCGK im Bundesanzeiger am 24. April 2017 sind zahlreiche Stellungnahmen sowie verschiedene Interpretations- und Auslegungsversuche verfasst worden. Die Fragen, in welchem Ausmaß und ob überhaupt die Änderungen im Kodex Bedeutung für die Compliance-Praxis haben und was in Zukunft impliziert werden muss, verdienen besondere Beachtung. Intention der Politik ist es, das Vertrauen der Gesellschaft und Investoren in die Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften durch hohe Transparenz zu fördern.² Aus diesem Grund werden immer wieder Impulse in die Praxis gegeben und verschiedene Maßnahmen eines Corporate-Governance-Systems als „Best Practice“ anerkannt. Aus aktuellem Anlass befasst sich der vorliegende Artikel zum einen mit der Entstehung des DCGK sowie seiner Relevanz in der Rechtsprechung. Zum anderen werden die Auswirkungen der Aktualisierungen auf die Compliance-Praxis eruiert und daraus resultierende Handlungsempfehlungen beschrieben.

Entwicklungen des Deutschen Corporate Governance Kodex und deren Bedeutung für die aktuelle Compliance-Praxis



¹ Molière, eigentlich Jean-Baptiste Poquelin, 14.01.1622(?)–17.02.1673, französischer Dramatiker und Schauspieler.

² Präambel Abs. 1 Satz 3 DCGK vom 24.04.2017.

Deutscher Corporate Governance Kodex

Seit Ende der 80er-Jahre entwickelte sich eine intensive Diskussion in der US-Finanzbranche rund um das Thema Compliance. Insbesondere die hohe Sanktionierung von Rechtsverstößen amerikanischer Unternehmen erforderte die Entwicklung von Systemen, welche die Mitarbeiter verpflichten, rechtliche Rahmenbedingungen einzuhalten („to comply“). Mit der Einführung der „U.S. Federal Sentencing Guidelines“ 1991 wurde es Unternehmen erstmals ermöglicht, durch ihre Befolgung ein milderes Strafmaß im Fall eines Rechtsverstößes zu erlangen.

Auch in Deutschland kamen erste Versuche auf, rechtliche Rahmenbedingungen zu schaffen, durch welche die Corporate Governance deutscher Unternehmen verbessert werden sollte. Am 1. Mai 1998 trat das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) in Kraft, welches Änderungen im Handels- und Gesellschaftsrecht mit sich brachte. Im Jahr 2000 wurde erstmals in Deutschland eine Grundsatzkommission „Corporate Governance“ durch die Bundesregierung unter dem Vorsitz von Prof. Theodor Baums eingesetzt, welche ein Jahr später mit der Empfehlung eines „Code of Best Practice“ an den Bundeskanzler herantrat. Daraufhin wurde eine weitere Kommission zum Thema Deutscher Corporate Governance Kodex gebildet. Die 13-köpfige Kommission, welche von Gerhard Cromme, dem ehemaligen Aufsichtsratsvorsitzenden der ThyssenKrupp AG, geleitet wurde, übergab am 26. Februar 2002 den ersten Deutschen Corporate Governance Kodex an die Bundesjustizministerin, welcher im August im Bundesanzeiger veröffentlicht wurde. Im Anschluss daran setzte das Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG) am 26. Juli 2002 die wesentlichen Kerngedanken im Aktiengesetz um.

Die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex besteht bis heute und setzt sich aktuell aus 14 Vertretern von Vorständen und Aufsichtsräten kapitalmarktorientierter Unternehmen sowie deren Stakeholdern zusammen. Ihre Mitglieder werden vom Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz berufen. Ihr aktueller Vorsitzender Prof. Dr. Nonnenmacher vertritt die Kommission nach außen und koordiniert deren Tätigkeit.³ Die Kommission formuliert Regeln zur guten Unternehmensführung, welche jährlich (letzte Änderung 07.02.2017) überarbeitet werden. Grundlage für die Neuerungen bilden Dialoge mit Vertretern aus Wirtschaft, Politik und Öffentlichkeit.⁴

Rechtliche Bedeutung des DCGK

Dr. Gerhard Cromme bezeichnete den DCGK im Jahr 2002 als „Beurteilungskatalog“ für gute Unternehmensführung.⁵ Bei einem Beurteilungskatalog handelt es sich jedoch nicht um materielles Recht, insbesondere nicht um abstrakt-generelle Rechtsnormen, welche im Rahmen des verfassungsmäßigen Gesetzgebungsverfahrens zustande gekommen sind. Da es sich um ein privates Regelwerk (sog. „soft law“) handelt, welches sich weder zwingend noch in dispositiver Form noch in Form eines Handelsbrauchs darstellt, beansprucht es nicht den Rang eines Gesetzes.⁶ Der DCGK beschreibt vielmehr Verhaltenskodexregeln, welche Empfehlungen und Anregungen zu den Aktionären, der Hauptversammlung, Vorständen und Aufsichtsräten beinhalten.⁷ Nichtsdestotrotz können seine Regeln zur Auslegung von Gesetzen herangezogen werden und dadurch erheblichen Anklang in der Rechtsprechung finden.⁸ Sein Anspruch ist nicht, geltendes Recht zu schaffen, sondern Anregungen und Empfehlungen, welche im Dialog mit Vertretern von Wirtschaft, Politik und Öffentlichkeit

Die 13-köpfige Kommission, welche von Gerhard Cromme, dem ehemaligen Aufsichtsratsvorsitzenden der ThyssenKrupp AG, geleitet wurde, übergab am 26. Februar 2002 den ersten Deutschen Corporate Governance Kodex an die Bundesjustizministerin, welcher im August im Bundesanzeiger veröffentlicht wurde.

³ Regierungskommission DCGK, 2017, <http://www.dcgk.de/de/kommission.html>.

⁴ Regierungskommission DCGK, 2017, <http://www.dcgk.de/de/kommission.html>.

⁵ Regierungskommission DCGK, 2017, <http://www.dcgk.de/de/kommission/die-kommission-im-dialog/detailansicht/ausfuehrungen-von-dr-gerhard-cromme.html>.

⁶ Heidel (2014): Aktienrecht und Kapitalmarktrecht (Kommentierung der Empfehlungen), 4. Auflage 2014, Rn. 3.

⁷ Hopt/Wohlmannstetter (2011): Handbuch Corporate Governance von Banken, 1. Auflage 2011.

⁸ Heidel (2014): Aktienrecht und Kapitalmarktrecht, 4. Auflage 2014, Rn. 3.

entstanden sind, zu bündeln und den öffentlichen Unternehmen mit auf ihren Weg zu einer guten Unternehmensführung zu geben. Der Adressatenkreis des DCGK betrifft nach der Präambel in erster Linie börsennotierte Gesellschaften und Gesellschaften mit Kapitalmarktzugang. Jedoch will die Kommission auch für nicht börsennotierte Gesellschaften angemessene Standards setzen.

Der gesetzliche Anknüpfungspunkt für die Anwendung des DCGK findet sich in § 161 AktG. Gemäß dieser Norm müssen Vorstand und Aufsichtsrat jährlich erklären, dass den vom Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz im amtlichen Teil des Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ entsprochen wurde und wird oder welche Empfehlungen nicht angewendet wurden oder werden und warum nicht. Gemäß § 161 Abs. 2 AktG müssen die Entsprechenserklärungen auf den Internetseiten der Gesellschaften dauerhaft öffentlich zugänglich gemacht werden.

Die Anerkennung der Regeln des DCGK steht im Ermessen von Vorstand und Aufsichtsrat, welche im Einzelfall Handlungsempfehlungen ablehnen können, dann jedoch gem. § 161 AktG dazu verpflichtet sind, solche Abweichungen jährlich offenzulegen und zu begründen.⁹ Dieses Vorgehen entspricht dem von Baums Kommission vorgeschlagenen „Comply or Explain“-Prinzip, welchem viele internationale Kodizes folgen.¹⁰ Somit steht zwar die Anerkennung der Regeln im Ermessen von Vorstand und Aufsichtsrat, die Entsprechenserklärung selbst hingegen ist gesetzlich verpflichtend. Ein Verstoß gegen die Abgabe einer Entsprechenserklärung sowie die Abgabe einer falschen oder unvollständigen Erklärung können zu einem Sorgfaltsverstoß gem. den §§ 93 Abs. 1, 116 AktG führen und haftungsrechtliche Folgen nach sich ziehen.¹¹ Daher ist jeder börsennotierten Gesellschaft dringend anzuraten, die Handlungsempfehlungen des DCGK zu berücksichtigen und im Rahmen eines angemessenen Compliance-Systems im Sinne einer guten Corporate Governance zu befolgen.

... nicht geltendes Recht zu schaffen, sondern Anregungen und Empfehlungen, welche im Dialog mit Vertretern von Wirtschaft, Politik und Öffentlichkeit entstanden sind, zu bündeln und den öffentlichen Unternehmen mit auf ihren Weg zu einer guten Unternehmensführung zu geben.



⁹ Henssler/Strohn (2016): Gesellschaftsrecht, 3. Auflage 2016, Rn. 25.

¹⁰ Kremer u.a. (2016): Deutscher Corporate Governance Kodex, 6. Auflage 2016.

¹¹ Henssler/Strohn (2016): Gesellschaftsrecht, 3. Auflage 2016, Rn. 25.

Ableitungen für die Compliance-Praxis

Eine gute Corporate Governance zeichnet sich durch ein angemessenes Compliance-System aus, somit wirken Änderungen des DCGK insbesondere in die Compliance-Praxis hinein. Darüber hinaus steht die Compliance im Fokus aktueller Änderungen im DCGK.¹² Welcher Handlungsbedarf aus der Aktualisierung hervorgeht und ob es wirklich neue Elemente sind, die sich daraus für die Compliance ergeben, soll im Weiteren näher betrachtet werden.

I. Verantwortliches und ethisch fundiertes Verhalten

In der Präambel findet sich ganz zu Beginn die erste Neuerung des DCGK. Es ist eine Erweiterung der Verhaltensprinzipien gerichtet an Führungsorgane, Vorstände sowie Aufsichtsräte und Investoren. Neben einem legalen Verhalten nach Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft wird ausdrücklich ein „ethisch fundiertes, eigenverantwortliches Verhalten“ verlangt und dabei auf das Leitbild des ehrbaren Kaufmanns verwiesen.¹³

Eine konkrete Erläuterung, wie ein solches Verhalten in der Praxis auszusehen hat oder gemessen und geprüft werden kann, wird an dieser Stelle nicht gegeben und bleibt auslegungsbedürftig. In diesem Zusammenhang entwickelte sich eine der grundlegenden Kritiken an der Ergänzung der Verhaltensprinzipien im DCGK. Mehrere Stimmen aus der Praxis führen an, die Ausführung sei nicht eindeutig genug und Begrifflichkeiten seien nicht in einen rechtlichen Bestimmungsrahmen zu setzen. Prof. Suchanek geht in einem Kurzbeitrag der Börsen-Zeitung genau auf diesen Kritikpunkt ein und erläutert sehr prägnant, warum diese Erweiterung sehr wohl sinnvoll und wichtig ist.¹⁴ Dies begründet er folgendermaßen: a) verantwortliches Verhalten setzt „immer auch eine Einstellung voraus, berechnete Interessen anderer auch dann zu respektieren, wenn einem das Gesetz nicht unmittelbar im Nacken sitzt.“¹⁵ und b) „ethisch fundiert meint hier ein gemeinsames (Spiel-)Verständnis. Denn Verantwortung heißt auch, den Einschränkungen, wie sie durch Marktbedingungen und Wettbewerbsdruck gegeben sind, angemessen Rechnung zu tragen.“¹⁶

Für die Compliance-Praxis heißt es damit einmal mehr: weg von einem rein gesetzlichen Aufbau von Compliance-Systemen und -Strukturen. Diskurs und Kommunikation zu Compliance-relevanten Themen werden wichtiger denn je, um Integritätsfragen auf Führungsebene und für Mitarbeiter aufzugliedern und daraus klare Handlungsempfehlungen für die alltäglichen Arbeitsprozesse ableiten zu können. Eine vermeintliche Floskel in der Präambel, so zeigt sich hier, trägt eine enorme Aussagekraft in sich und sollte im Hinblick auf die Compliance-Praxis im Unternehmen entsprechende Beachtung finden.

II. Aufgaben und Zuständigkeiten des Vorstandes

Wesentliche Neuerung in Ziffer 4.1.3 DCGK ist die explizite Empfehlung der Einrichtung eines Compliance-Management-Systems (CMS) und die Offenlegung von dessen Grundzügen. Bisher bestand die Aufgabe des Vorstandes darin, für die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen zu sorgen. Die aktuelle Fassung sieht darüber hinaus ergänzend ein „angemessenes, an der Risikolage des Unternehmens ausgerichtetes“ CMS vor.¹⁷ Sofern nicht ohnehin bereits darauf aufbauend, wird spätestens jetzt deutlich, wie wichtig es ist, das Risikomanagement mit der Compliance-Aktivität im Unternehmen zu verknüpfen. Die Empfehlung bestätigt aktuelle Bemühungen vieler Unternehmen, die vier wesentlichen Elemente Risiko, Compliance, Kontrolle und Revision unter einer guten Corporate Governance zu integrieren und daraus entstehende Synergien ökonomisch zu nutzen. Auch das Institut Deutscher Wirtschaftsprüfer (IDW) erkennt die Wichtigkeit eines Risikomanagements an und verabschiedete dazu am 3. März 2017 den Prüfungsstandard Nr. 981 als Fortsetzung des bereits weit akzeptierten Prüfungsstandard 980 für Compliance. Demnach trifft die Unternehmensleitung Entscheidungen über Maßnahmen zur

Diskurs und Kommunikation zu Compliance-relevanten Themen werden wichtiger denn je, um Integritätsfragen auf Führungsebene und für Mitarbeiter aufzugliedern und daraus klare Handlungsempfehlungen für die alltäglichen Arbeitsprozesse ableiten zu können.

¹² Dr. Christian Mense, Dr. Marcus Klie (2017): Deutscher Corporate Governance Kodex 2017 – Auswirkungen der aktuellen Änderungen für die Praxis in: Betriebs-Berater, 14.2017, S. 773.

¹³ Präambel Abs. 2 Satz 1 und 2 DCGK 2017.

¹⁴ Prof. Andreas Suchanek in „Aufsichtssache – Verpflichtung auf verantwortliches Verhalten nötig“, Börsen-Zeitung, Nr. 54, Frankfurt (17.03.2017).

¹⁵ Ebd. S. 9 Abs. 2 Satz 1.

¹⁶ Ebd. S. 9 Abs. 3 Satz 1.

¹⁷ DCGK, S. 6 Ziffer 4.1.3 Satz 2 (24.04.2017).

Risikovermeidung, -teilung sowie -akzeptanz auf Grundlage der identifizierten und bewerteten Risiken.¹⁸ Dieser Ansatz deckt sich mit der Forderung des DCGK, ein angemessenes, an der Risikolage des Unternehmens ausgerichteter, Compliance-Management-System im Unternehmen einzurichten. Die Offenlegung der Grundzüge sorgt für erhöhte Transparenz und macht eine intensive Auseinandersetzung mit den vorhandenen Maßnahmen im eigenen Unternehmen notwendig, um das eigene Compliance-Management-System konsistent darzustellen.

III. Sichere und geschützte Hinweisgebersysteme

Weiter heißt es in der Empfehlung unter Ziffer 4.1.3, der Vorstand soll dafür Sorge tragen, dass Beschäftigten „auf geeignete Weise die Möglichkeit“ eingeräumt wird, auf Missstände im Unternehmen hinzuweisen und dabei geschützt zu bleiben.¹⁹ Diese Empfehlung zielt auf eine längst überfällige Forderung ab, geschützte Räume für Hinweisgeber einzurichten. Denn nur wenn der Hinweisgeber aus seiner Meldung auf Fehlverhalten keine persönlichen Nachteile befürchten muss, wird er sich dafür entscheiden, ein solches System zu nutzen. Sollte die Revision solcher Hinweise dazu führen, dass der Hinweisgeber öffentlich gemacht wird und befürchtet, mit einem negativen Stigma belegt zu werden, können Bemühungen, Missstände oder Fehlverhalten im Unternehmen aufzudecken, nicht wirksam sein. Konkret für die Compliance-Praxis bedeutet es, nicht nur geeignete Möglichkeiten anzubieten, sondern auch in der Compliance-Kultur eine positive Konnotation desjenigen herbeizuführen, der ein Fehlverhalten aufdeckt. Eine Möglichkeit für Dritte, außerhalb des Unternehmens Stehende, Hinweise auf Rechtsverstöße zu geben, ist nach Konsultationsverfahren lediglich als Anregung in dem aktuellen Kodex enthalten. Anmerkungen, nach denen Dritte im Vergleich zu Mitarbeitern weniger schutzwürdig seien und ihnen zugetraut werden könne, öffentliche Kanäle für Hinweise auf Fehlverhalten zu

nutzen, ist insofern durch die Kommission nachgekommen und entsprochen worden. Für die Praxis ist die Einrichtung eines Hinweisgebersystems, das anonym und für alle Mitarbeiter einfach zugänglich ist, unumgänglich. Ob es letztendlich für Dritte geöffnet wird, liegt im Ermessen des Unternehmens, in der unternehmensspezifischen Risikolage und dem Aufbau des Revisionsprozesses.

Claudia Ehrhardt

Syndikusrechtsanwältin | Audit

Anna Wiebe

Corporate Governance Assurance

Fazit

Neuerungen des DCGK erfordern Handlungsbedarf in allen Unternehmen, deren Compliance-Systeme bisher nicht die wesentlichen Compliance-Maßnahmen zur Prävention und Aufdeckung beinhalten. So sind neben einigen Änderungen in Bezug auf die Governance-Strukturen, drei wesentliche Änderungen hinsichtlich der Ausgestaltung von Compliance enthalten.

1. Eigenverantwortlich und ethisch fundiert zu handeln wird als Basis allem voran gestellt und sorgt für Nachdruck in der Compliance-Entwicklung hin zum wertebasierten Ansatz und zur Behandlung von Integritätsfragen im Unternehmen.
2. Einrichtung und Offenlegung der Grundzüge eines Compliance-Management-Systems als konkrete Empfehlung und Aufgabe des Vorstandes verfestigt Compliance als Aufgabe der höchsten Führungsebene. Zudem verlangt es zur Erfüllung der im DCGK genannten Empfehlungen eine intensive Auseinandersetzung mit dem eigenen Compliance-System, sofern vorhanden, und der spezifischen Risikolage im Unternehmen. Mit der Offenlegung der Grundzüge macht sich das Unternehmen in gewisser Weise angreifbar, erzielt aber mit einem durchdachten Compliance-Konzept bspw. Wettbewerbsvorteile, Vertrauen der Anleger und Kunden und kann die eigene Reputation steigern.
3. Spätestens im Rahmen der jährlichen Entsprechenserklärung gem. § 161 AktG werden sich zumindest börsennotierte Unternehmen Gedanken zu einem Hinweisgebersystem und dessen Ausgestaltung machen müssen. Obwohl als Maßnahme bereits in vielen Unternehmen umgesetzt, spiegelt sich im DCGK nur die Dringlichkeit zur Einrichtung eines Hinweisgebersystems wieder.

¹⁸ IDW EPS 981 S. 10 (Stand 03.03.2017).

¹⁹ DCGK, S. 6 Ziffer 4.1.3 Satz 3 (24.04.2017).



Die Gedanken- leser

Das Deloitte Neuroscience Institute (DNI) erforscht mit modernen wissenschaftlichen Methoden unbewusste Entscheidungen. Die Resultate eröffnen neue Perspektiven für viele Anwendungsbereiche – auch für das Risikomanagement.

Die Kernthese der Mitarbeiter vom DNI hat weitreichende Folgen: „Wir kennen Ihre Entscheidung vor Ihnen.“ Durch eine Kombination von neurowissenschaftlichen Messmethoden gelingt es dem DNI, unbewusste Einstellungen und Verhaltensweisen zu erkennen. Der zuvor nur schwer fassbare Einfluss scheinbar irrationaler menschlicher Verhaltensweisen kann somit erstmals umfassend in das Risikomanagement integriert werden.

Ein Team aus Neurowissenschaftlern, Biologen, Psychologen, Physikern und Wirtschaftsingenieuren arbeitet dafür interdisziplinär zusammen. Die Leiterin ist eine promovierte Chemikerin: Nadine Galandi kennt sowohl die Forschung als auch die Beratungspraxis – im DNI kann sie beide Welten miteinander verbinden. „Unsere Ergebnisse sind extrem präzise“, beschreibt Frau Dr. Galandi den größten Vorteil: „Wir sehen und lokalisieren eine Hirnaktivität bereits, bevor der Proband bewusst wahrgenommen hat, dass er den entsprechenden Gedanken hat.“

Die Bandbreite der von den Forschern eingesetzten Methoden ist groß: Besonders wichtig ist das EEG-System, das über Sensoren am Kopf die Ströme im Gehirn misst. Auch der landläufig als „Kernspin“ bekannte MRT kann für das DNI zum Einsatz kommen. Eye-Tracking, das Verfolgen der Augenbewegungen, und Facial Coding, das Auslesen der menschlichen Mimik, werden neben der Messung der Hautleitfähigkeit ebenfalls angewendet. „Uns ist es wichtig, dass wir stets mit beiden Beinen auf dem Boden der seriösen Wissenschaft stehen“, betont DNI-Leiterin Galandi. Daher verwende ihr Team ausschließlich geprüfte Verfahren und neurowissenschaftliche Geräte.

Ein Schwerpunkt ihrer Arbeit liegt im Bereich Risk Reporting und Dashboard-Design: Nicht selten werden wesentliche Informationen und Kennzahlen in solchen Dokumenten übersehen. Das Team untersucht, warum das so ist. „Wir haben herausgefunden, wie Texte und Tabellen aufgebaut werden müssen, damit wichtige Botschaften darin nicht untergehen“, berichtet Frau Dr. Galandi. Durch das Verfolgen der Augenbewegungen von Probanden konnte ihr Team belegen, wie wichtig das Layout ist: „Bei einer unvoreilhaftigen Strukturierung nimmt der Leser eine Tabelle nur noch als Zahlenwüste wahr.“ Unten rechts auf der Seite sei eine wichtige Information schon so gut wie verloren, da der Leser diesen Bereich meist nur überfliege.

Zur Person

Dr. Nadine Galandi DNI Leadership

Dr. Nadine Galandi leitet das Deloitte Neuroscience Institute. Zuvor war die gelernte Chemikerin für die Strategieplanung eines pharmazeutischen Unternehmens verantwortlich. Außerdem leitete sie verschiedene Marktforschungsprojekte. Dank mehrjähriger Beratungserfahrung in der pharmazeutischen Industrie kennt sie die Anforderungen der DNI-Kunden auch aus der Praxis.

Über das DNI

Deloitte Neuroscience Institute (DNI)

Als Start-up innerhalb von Deloitte verbindet das DNI hochkarätige wissenschaftliche Forschung mit praxisorientierten Lösungen. Dabei kann es auf ein interdisziplinäres Team aus Neurowissenschaftlern, Psychologen, Physikern, Biologen, Chemikern und Wirtschaftsingenieuren zurückgreifen. Das DNI realisiert verschiedenste Kundenprojekte im Bereich des Risikomanagements sowie der Evaluierung, etwa von Dashboard-Designs oder E-Learnings. Darüber hinaus publiziert das DNI auch Studien, die bei Deloitte verfügbar sind.

Direkte Bestätigung erhält das Team, wenn sie ihre Probanden mit den Ergebnissen der Messungen konfrontieren: „Meistens konnten sie uns vorher nur sagen, dass sie an einem Dokument irgendetwas gestört hat“, sagt DNI-Leiterin Galandi. „Wir zeigen ihnen dann, was es konkret war.“

Auch E-Learnings sowie Risikoschulungen evaluiert das DNI regelmäßig: Ist eine Information wirklich verstanden worden? Können die Teilnehmer mit dem Lerntempo Schritt halten? Die kombinierten Messdaten aus Augenbewegungen, Hirnaktivität und Hautleitfähigkeit zeigen untrüglich, wann ein Teilnehmer überfordert oder gelangweilt ist.

Neben der Optimierung dieser meist schon vorhandenen Instrumente kann mithilfe des DNI auch eine neue Risikokultur im Unternehmen etabliert werden. So kann man etwa erkennen, wie unterschiedlich Mitarbeiter mit einer Stressbelastung umgehen: Bei Langzeitmessungen der Herzfrequenzvariabilität ergaben sich aufschlussreiche Korrelationen. „Nicht die Stressbelastung an sich ist meist das Problem“, sagt Frau Dr. Galandi, „sondern die Frage, ob der Kontext als produktiv oder als angstbehaftet wahrgenommen wird.“

Zudem wird Stress von Probanden, die in ihrer Freizeit Sport treiben, grundsätzlich sehr viel besser verkraftet als von Probanden, denen ein solcher Ausgleich fehlt. Zahlreiche Risikofaktoren konnte das DNI bereits identifizieren oder bestätigen. „Was uns beispielsweise überrascht und auch ein wenig schockiert hat, ist die enorme Stressbelastung durch Telefonieren beim Autofahren“, berichtet Frau Dr. Galandi. „Das macht aus unserem Team seitdem niemand mehr.“ Auf ähnliche Weise können auch verborgene Risiken in einer Produktionsanlage erkannt und abgestellt werden. „Die Routine in vielen Abläufen bietet zwar einerseits den beteiligten Mitarbeitern Sicherheit, verringert aber auf der anderen Seite auch die Sensibilität gegenüber Risiken.“ Entsprechend wichtig sei es, diese regelmäßig ins Gedächtnis zu rufen.

Auch den Einflüssen unbewusster Wahrnehmungsprozesse auf Managemententscheidungen können sich die Mitarbeiter annähern. „Jeder Mensch hat unbewusst bestimmte Assoziationen und Vorstellungen von der Wirklichkeit“, erklärt Frau Dr. Galandi. „Wir können beispielsweise einem Probanden bestimmte Bilder oder Wörter zeigen und seine Reaktion darauf messen.“ Viele der Ergebnisse seien übertragbar: So gebe es eine Prägung durch frühere

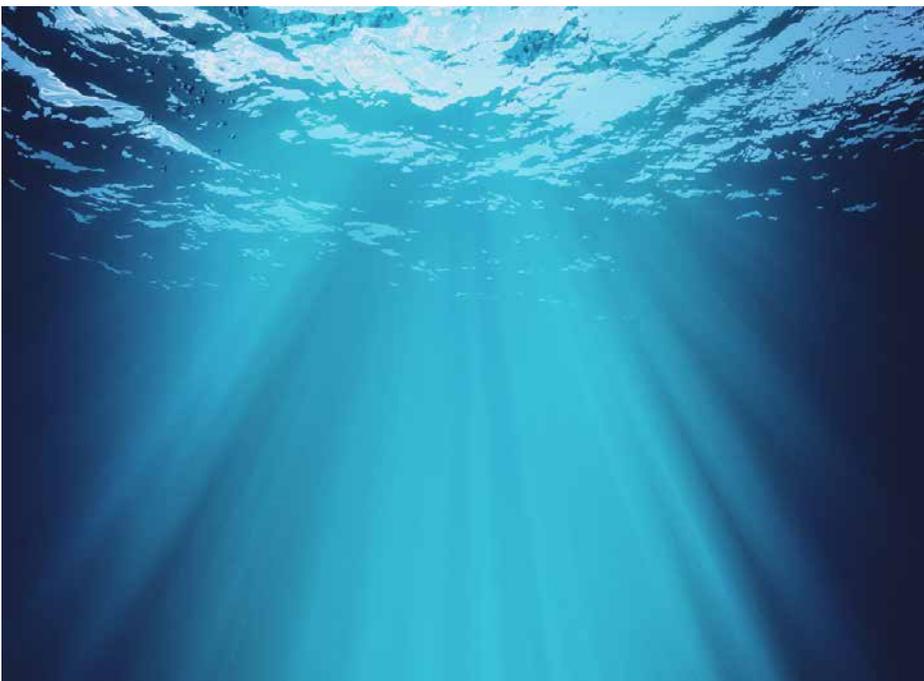
Erlebnisse. „Wenn Sie einmal einen Unfall hatten, werden Sie unbewusst viele Entscheidungen anders treffen, um die erlebte Situation künftig zu vermeiden.“

Das DNI kann für ein wirksames Risikomanagement sanfter Methoden der Verhaltensänderung implementieren. Diese als „Nudging“ bezeichnete Methode kommt bereits in vielen Bereichen zur Anwendung. „Die ‚Runter vom Gas‘-Plakate an der Autobahn etwa“, sagt DNI-Leiterin Galandi. „Auf ihnen sieht man neben dem Slogan ein Baby oder eine Gruppe von Freunden. Diese zusätzliche Ansprache des Unterbewusstseins ist sehr effektiv.“

Auch die in vielen Unternehmen stehende Verpflegungsbox sei ein gutes Beispiel, da deren Betreiber nicht selten über einen zu geringen Geldeinwurf klagten: „Sobald Sie ein Augenpaar über der Snackbox plakatieren, steigt die Zahlungsmoral schlagartig.“ Im Einzelhandel werde seit Jahren mit Nudging gearbeitet – auch das DNI bietet entsprechende Branchenlösungen an.

Der Reiz der Methode liegt in ihrer Subtilität: Es müssen deutlich weniger der von den Mitarbeitern oft als lästig empfundenen Rundschreiben mit Sicherheits- und Compliance-Regeln verschickt werden. Darüber hinaus ist die Wirksamkeit einer unbewussten Optimierung der persönlichen Risikowahrnehmung durch Nudging größer.

„Wir verfolgen aufmerksam die wissenschaftlichen Studien auf unserem Gebiet und publizieren auch selbst regelmäßig“, sagt DNI-Leiterin Galandi. Sie geht von einer weiterhin stark steigenden Nachfrage gerade auf dem Gebiet des Risikomanagements aus: „Wir können buchstäblich in die Köpfe der Menschen blicken – das eröffnet völlig neue Perspektiven für die Vermeidung von Risiken.“



Leistungsfähiger und viel erfolgreicher

Als (Top-)Manager ist Zeit kostbar. Jede Minute wird auf die Goldwaage gelegt. Dabei muss jede Entscheidung unter höchster Konzentration, oft unter Zeitdruck, getroffen werden. Was können Sie tun, um diese Leistungsfähigkeit zu erhalten?



Die erste Antwort ist kurz und ebenso effektiv: Schaffen Sie sich ritualisierte Freiräume im Tagesablauf – einen bewussten Eine-Minute-für-mich-Break zur körperlichen oder mentalen Regeneration – am besten in wiederkehrenden Situationen: bei einer Tasse Kaffee/Tee nach einem Meeting, beim Anstellen am Flughafen, bei einem kurzen Spaziergang an der frischen Luft. Wenige Minuten des Innehaltens, in denen Sie kurz Bilanz ziehen zu den Ihnen wichtigen persönlichen Themen.

Leistungsfähigkeit und Produktivität in Unternehmen werden oftmals auf das Thema Gesundheit reduziert, an die Personalabteilung delegiert und dabei als Risiko- und Kostenfaktor betrachtet. Dabei lassen sich darüber enorme monetäre sowie nichtmonetäre Ergebnisse erreichen.

Der entscheidende Faktor einer Gewinnbringenden Organisation ist, betriebswirtschaftlich gesprochen, die Leistungsfähigkeit und Leidenschaft aller Mitarbeiter des Unternehmens zu erhalten und zu steigern. Zur Motivation und Leistungs-

bereitschaft von Mitarbeitern gibt es viele Theorien und ebenso viele strapazierte Begrifflichkeiten, wie gute Unternehmenskultur, transparente Kommunikationswege, gesunde Führung etc. Was steckt tatsächlich dahinter? Nachfolgend soll der Fokus auf drei Bereiche gelegt werden, die sich mit der seelischen Gesundheit und daraus folgend der Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern auseinandersetzen.

Ein entscheidender Leitsatz dabei ist: „Auch Führungskräfte sind Mitarbeiter.“ Die Unternehmensführung muss die eigenen Führungskräfte befähigen, sich um deren Mitarbeiter und, ebenso bedeutsam, um ihre eigene physische, psychische und – aufgemerkt – soziale Gesundheit und Persönlichkeitsentwicklung zu kümmern.

Dirk Schulten, Geschäftsführer der Motio GmbH, unterscheidet drei Bereiche, in denen eine Organisation aktiv werden kann und sollte: Prävention – etwa durch die gemeinsame Identifikation und Beseitigung von Stressoren im Berufsalltag. Rehabilitation – beispielsweise therapeutische begleitende Maßnahmen nach einem Ereignis. Und schließlich begleitende Maßnahmen, die etwa bei chronischen Problemen erforderlich werden können, Reflektionsmöglichkeiten bieten oder in deren Rahmen neue oder zusätzliche Impulse gegeben werden.

Die strategische Arbeit in diesen Bereichen ist meist in der Personalabteilung verankert. Allerdings werden die inhaltlichen Aufgabenstellungen häufig und zunehmend an die jeweiligen Vorgesetzten übertragen, die in der direkten Beziehung zum Mitarbeiter stehen – auf Wunsch oftmals auch begleitet von einem externen Dienstleister. Etwa bei der Umsetzung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) als Rechtsvorgabe. Noch relativ jung ist der im September 2013 erfolgte Hinweis des Gesetzgebers, dass bei einer Gefährdungsbeurteilung auch die „psychische Belastung bei der Arbeit“ festgestellt werden muss. „Hier sollte zunächst



erhoben werden, welche psychischen Belastungen möglich sind“, erklärt Schulten. Dies kann etwa über Befragungen erfolgen. Danach muss die Belastung bewertet werden. Im Falle einer Gefährdung sind Maßnahmen zur Beseitigung zu ergreifen und im letzten Schritt auf ihre Wirksamkeit hin zu kontrollieren.

Manche Organisation scheuen sich trotz der eindeutigen Anforderung des Gesetzgebers, diese Aufgabe anzupacken. Doch die Berührungängste mit dem auf den ersten Blick wenig greifbaren Thema sind unbegründet: „Sie müssen nicht die Psyche des Menschen erforschen, sondern lediglich auf die konkrete Arbeit bezogen Risiken erkennen und abstellen. Das ist gut machbar und kann einen erheblichen Mehrwert über die Erfüllung der Pflichtaufgabe hinaus generieren.“ Dabei sollten entsprechend den rechtlichen Vorgaben auch die Arbeitnehmervertreter möglichst früh einbezogen und die Prüfung im Konsens mit ihnen definiert und umgesetzt werden. Als fortzuschreibende Maßnahme ist die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung ein Instrument, das sich in die langfristige Organisations- und Führungskräfteentwicklung integrieren lässt.

Zur Mitarbeiterunterstützung im Unternehmen wird zunehmend ein „Employee Assistance Program“ (EAP) durch externe Dienstleister¹ beauftragt. Hierbei können Mitarbeiter und Führungskräfte eines Unternehmens direkt mit dem Dienstleister Kontakt aufnehmen und sich Beratung zu beruflichen und privaten Schwierigkeiten einholen, ohne dass ihr Arbeitgeber etwas davon erfährt. Dieses Angebot dient einerseits zur Verbesserung der Attraktivität eines Unternehmens und ermöglicht andererseits konkrete Hilfestellungen, etwa durch ein weiterführendes Coaching oder, bei grundlegenderer Problematik, die Überbrückung der Zeit, bis eine passende Therapie gefunden ist. Besonders Führungskräfte werden vom EAP angesprochen: „So können sie etwa den richtigen Umgang mit Mitarbeitern bei seelischen Belastungen lernen. Bei depressiven Mitarbeitern kann es bspw. für deren Krankheitsverlauf besser sein, trotz Erkrankung am Arbeitsplatz zu erscheinen“, sagt Schulten. „Über diesen Einstieg sind die Führungskräfte dann mitunter auch bereit, über ihre persönlichen Thematiken zu sprechen.“

¹ Wir danken Frau Andrea Gensel von der Talingo EAP GmbH für ihre Unterstützung zu diesem Thema.

Auch die Frage nach dem Sinnempfinden spiele bei der beruflichen Tätigkeit für Mitarbeiter im mittleren Management eine besonders große Rolle. „Es handelt sich um eine klassische Sandwich-Position, bei der die Vorgaben der Unternehmensleitung weitervermittelt werden müssen.“

Keine leichte Aufgabe, wenn der Zweck einer Maßnahme nicht ausreichend kommuniziert und verstanden wird: „Wir erleben Menschen, die den Sinn in dem, was sie tun, nicht mehr erkennen und dementsprechend ein vielfach höheres Burnout-Risiko haben.“ Schultens Schlussfolgerung daraus für alle Führungsebenen eines Unternehmens: „Wenn du etwas erklärst, mach es sinnhaft, verstehbar und mach es handhabbar.“

Auch die Rahmenbedingungen können Probleme verursachen: Einerseits erkennt Schulten häufig eine „schleichende Demografie“, die zur Überalterung der Organisation führen kann. Andererseits sieht er in der Unternehmensleitung eine mitunter extrem geringe Kontinuität, einen sehr kurzfristigen Wechsel der Führungspositionen, was zu entsprechenden Verwerfungen führt. Die Frage: „Wie eng bin ich als Top-Manager emotional mit einem Unternehmen und seinen Mitarbeitern verbunden?“, werde heute ganz anders beantwortet als noch vor einigen Jahren. Mitarbeiter, die im Unternehmen ihre Heimat sehen, verfolgen dies ent-

sprechend skeptisch. „Es gehen Bindung, Motivation und Innovationskraft verloren.“ Besonders, da sich mit dem Wechsel an der Spitze meist auch die Prioritäten von Themen innerhalb der Organisation ändern.

Unternehmen gehen nach Schultens Erfahrung sehr unterschiedlich an die gesetzlichen Vorgaben und eigenen Ziele im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements heran: Die Wertschätzung des Themas sei über Branchen hinweg oft personenabhängig. Große Konzerne sieht Schulten grundsätzlich im Vorteil, weil sie über die Ressourcen für eine umfassende Lösung verfügen. Doch auch viele mittlere und kleinere Unternehmen zeigen zunehmend Interesse bzw. sind bereits aktiv – auch um ihre Attraktivität für Bewerber zu erhöhen und Mitarbeiter ans Unternehmen zu binden.

Eine Kosten-Nutzen-Rechnung gestaltet sich naturgemäß jedoch nicht ganz einfach. Allerdings gibt es Berechnungen, die von einem Nutzen von bis zu 1:3 ausgehen. „Allein die Eindämmung der Fluktuation würde zu enormen Kosteneinsparungen führen“, sagt Schulten. Auch Fehlzeiten sowie Qualitätsmängel durch unmotiviertes Handeln ließen sich verringern. Besonders wichtig ist Schulten das Thema „Präsentismus“, also das Erscheinen eines Mitarbeiters am Arbeitsplatz

trotz akuter oder chronischer Erkrankung. Es gebe Berechnungen, nach denen die Präsentismus-Kosten bis zu 63 Prozent des gesamten mit Krankheiten verbundenen Kostenvolumens ausmachen. Das sei weit mehr als die durch Fehlzeiten verursachten Kosten. Auch gesunde Mitarbeiter, die kaum noch Urlaub machen, sieht Schulten unter dem Begriff „Urlaubspräsentismus“ als ein zunehmendes Problem. „Wo es keine Erholungsphasen und Rückzugsräume mehr gibt, sind psychische Probleme bis hin zum Burnout zu erwarten.“

Das Thema „Gesundheit“ muss für Schulten „top-down“ von der gesamten Organisation mitgetragen werden. „Wenn jemand in der Unternehmensleitung nicht mitziehen will, sind die Maßnahmen meist zum Scheitern verurteilt oder steht das komplette Vorhaben schnell auf der Kippe.“ Solche Fälle seien aber die Ausnahme. Grundsätzlich scheint sich die Erkenntnis durchzusetzen, dass es beim Thema Gesundheit nicht nur um Kostenreduzierung, sondern um das Heben gewaltiger Potenziale geht. Dirk Schulten fasst es so zusammen: „Wenn die Betriebsklimaanlage gut eingestellt und regelmäßig gewartet wird, kann jeder Mitarbeiter bis hin zum Top-Manager seine persönliche Bestleistung abrufen.“

Dirk Schulten

Als Geschäftsführer der Motio GmbH, eines bundesweit tätigen Trainings- und Beratungsunternehmens im Betrieblichen Gesundheitsmanagement mit 18 Standorten, gestaltet und begleitet er seit 1991 Veränderungsprozesse in Organisationen und berät Unternehmen bei der Implementierung von Systemen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement. Sein unternehmerischer Fokus liegt u.a. auf der zielorientierten Weiterentwicklung von Führungskräften, Mitarbeitern und Organisationseinheiten. Er entwickelt unternehmensspezifische Interventionsarchitekturen und Maßnahmen, abgestimmt auf die verschiedenen Settings und Ziele einer Organisation, und ist erfahrener Experte beim Thema Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen.

Risiko und Bauchgefühl – wie wir Entscheidungen treffen (sollten)

Eine Reflexion des Buchs von Gerd Gigerenzer: Risiko. Wie man die richtigen Entscheidungen trifft.¹

Wie kann man den Umgang mit Entscheidungen unter Risiko gestalten?

Gigerenzer lädt uns ein, schlau klingenden, logisch komplex anmutenden Vorgehensweisen und Berechnungen in der Entscheidungsfindung zu misstrauen. Weiter sei ihm zufolge zu hinterfragen, ob sich die jeweilige Situation denn überhaupt berechnen lässt.

Falls nicht, so seine Empfehlung, mag es erfolgreicher sein, einfache Faustregeln zu nutzen und sich auf das eigene Bauchgefühl zu verlassen.

Eine Entscheidung aus der Intuition heraus zu fällen, wird immer mit einem Risiko behaftet sein. Es kann aber auch ein Risiko sein, die eigene innere Stimme zu ignorieren, sie nicht für die Entscheidungsfindung zu nutzen, und ein schlechteres Ergebnis zu riskieren.

Gigerenzer stellt dar,

- wie ein übermäßiger Wunsch, Entscheidungen sicher zu treffen, zu einer zu aufwändigen Faktensuche und Berechnung führt;
- dass zu großes Vertrauen in diese Art von Berechnungen oft nur die Illusion von sicheren Entscheidungen erwirkt;
- wie Bauchgefühle und Faustregeln (Heuristiken) zu besseren Entscheidungen führen können; und
- wie diese Bauchgefühle und Faustregeln im operativen Geschäft und als Führungskraft nutzbar sind.



¹ Alle Theorien und nicht anders gekennzeichneten Zitate stammen aus: Gerd Gigerenzer (2013): Risiko. Wie man die richtigen Entscheidungen trifft. Verlagsgruppe Random House GmbH, München.

Unsichere Entscheidungen in ungewisser Welt

(E)ine Analyse der Vorhersagen Tausender politischer und wirtschaftlicher Fachleute (zeigte), dass sie selten besser abschnitten als Laien oder Dart werfende Schimpansen. Sehr beschlagen erwiesen sich die Experten jedoch darin, Entschuldigungen für ihre Irrtümer zu finden („Ich lag fast richtig“).

Gigerenzer benennt einen starken oder zu starken Wunsch nach Sicherheit und Gewissheit, aus der heraus man Entscheidungen treffen möchte. Dieser Sicherheitswunsch bezieht sich auch auf Situationen, in denen es keine Sicherheit gibt noch geben kann.

Dennoch versuchen wir, das Ungewisse aus unserem Leben mit Methodiken der

Berechnung zu verbannen, oft aber ohne Erfolg. Es ist dabei wichtig, sich vor Augen zu halten, dass es einen Unterschied zwischen Gewissheit und Risiko gibt: *In unserer Alltagssprache unterscheiden wir zwischen „Gewissheit“ und „Risiko“, trotzdem werden die Begriffe „Risiko“ und „Ungewissheit“ meistens synonym verwendet. Das sind sie aber nicht. In einer Welt bekannter Risiken weiß man alles, einschließlich der Wahrscheinlichkeiten, mit Gewissheit. Hier reichen statistisches Denken und Logik aus, um gute Entscheidungen zu treffen.*

Dies ist bei einem Roulettespiel der Fall: Es kann als Ergebnis nur eine von 37 Zahlen erscheinen, ein anderes Ergebnis gibt es nicht. Entsprechend kann die Wahrscheinlichkeit bzw. das Risiko, sein Geld zu verlieren, klar berechnet werden.

Anders verhält es sich in allen Situationen des Lebens, in denen neue, unbekannte, unerwartete, noch nie dagewesene Ereignisse sich zeigen können:

In einer ungewissen Welt ist nicht alles bekannt und lässt sich die beste Option nicht berechnen. Da sind zusätzlich gute Faustregeln und Intuitionen erforderlich. S.38

Ungewisse Situationen sind folglich solche, in denen wir es ertragen müssen, dass sie ergebnisoffen sind.

In den nachfolgenden Abschnitten werden typische Probleme der Entscheidungsfindung in einer ergebnisoffenen Welt beschrieben, sowie Möglichkeiten, mit ihnen umzugehen.



1.

Sicherheitsillusion durch Zahlen – die Truthahn-Illusion

Auch wenn Zahlen präsentiert werden, muss dem Leser klar sein, dass ein prinzipiell nicht berechenbares Risiko auch dann riskant bleibt, wenn mit Berechnungen der Eindruck einer Risikoklarheit hergestellt wird.

Es handelt sich dann um die Suche nach Gewissheit in Situationen, in der prinzipiell keine Gewissheit möglich ist.

Der Irrtum, ein beziffertes Risiko als ein berechenbares Risiko zu verstehen, eine Situation der Ungewissheit mit einer

Situation des berechenbaren Risikos zu verwechseln, nennt Gigerenzer eine „Truthahn-Illusion“, eine Denkfigur von Bertrand Russell. Ein Truthahn erlebt, dass er jeden Morgen um 9 Uhr gefüttert wird. Nach einer längeren Weile schlussfolgert er, da dies häufig so passiert ist, dass dies immer so passiert. Diese Schlussfolgerung ist leider falsch, denn am nächsten Morgen wird er zu Thanksgiving geschlachtet.

Diese Illusion der Sicherheit, die sich aus komplexen Berechnungen in einer ungewissen Welt ergibt, führt im Wirtschaftsleben zu verschiedenen Schwierigkeiten.

Finanztheorien etwa sind für eine Welt bekannter Risiken konzipiert worden und stehen deshalb im Verdacht, eine der Ursachen der Finanzkrise zu sein, weil der Finanzmarkt eben keine Welt der bekannten Risiken, sondern eine Welt der Ungewissheit ist. Keine Finanztheorie sagte die Finanzkrise von 2008 voraus, da die Theorien nicht auf eine Welt der ungewissen Verläufe hin ausgelegt waren.

Durch ihre komplexen Berechnungen erweckten sie ein ungerechtfertigtes Gefühl der Sicherheit, dass die Dinge zukünftig so verlaufen würden wie früher.

In einer ungewissen Welt ist nicht alles bekannt und lässt sich die beste Option nicht berechnen. Da sind zusätzlich gute Faustregeln und Intuitionen erforderlich.



2.

Faustregeln des Verstandes

Da sich die Entscheidungen in einer ergebnisoffenen Welt, die wir täglich treffen, nicht alle auf Berechnungen und Logik stützen können, sind Faustregeln des Verstandes sinnvolle zusätzliche Werkzeuge der Entscheidungsfindung.

Faustregeln oder Heuristiken sind Vorgehensweisen, Entscheidungen schnell, ohne lange Informationssuche und mit einem guten Maß an Genauigkeit zu treffen. Sie liefern in vielen Situa-

onen gute Ergebnisse und in wenigen Situationen solche mit minderem Erfolg.

Eine beispielhafte Heuristik lautet: Wenn Du als Fußgänger vor einer roten Ampel stehst, bleib stehen und warte, bis sie grün wird.

Diese Vorgehensweise wird häufig gute Ergebnisse bringen. Nachts um 3 Uhr, wenn keine querenden Autos vorhanden sind, mag sie sich dennoch als nutzlos erweisen (dann mag das Überqueren der Straße trotz roter Ampel vernünftiger sein).

Da sich die Entscheidungen in einer ergebnisoffenen Welt, die wir täglich treffen, nicht alle auf Berechnungen und Logik stützen können, sind Faustregeln des Verstandes sinnvolle zusätzliche Werkzeuge der Entscheidungsfindung.



3.

Vertrauen in das eigene Bauchgefühl, die eigene Intuition

Faustregeln können auch aus dem Unbewussten entstehen, dann erleben wir sie als Intuition und Bauchgefühl. Gigerenzer spricht sich für solche unbewussten Faustregeln aus:

Ein Bauchgefühl ist weder eine Laune noch ein sechster Sinn noch Hellseherei noch Gottes Stimme. Es ist eine Form unbewusster Intelligenz. Die Annahme, Intelligenz sei

notwendigerweise bewusst und überlegt, ist ein Riesenirrtum.

Die meisten Regionen unseres Gehirns sind unbewusst, und wir wären wohl verloren ohne den dort gespeicherten immensen Bestand an Erfahrung. (...) Allerdings weigert sich unsere Gesellschaft häufig, Intuition als eine Form von Intelligenz anzuerkennen, während sie logische Berechnungen unbesehen als intelligent wertet.

Eine Möglichkeit, die eigene innere Stimme kennenzulernen, wenn man sie länger nicht mehr gehört hat, besteht in Situationen, in denen man eine

schwierige Entscheidung zwischen zwei Möglichkeiten finden muss. Nachdem man beide Seiten sorgfältig durchdacht, vielleicht auch eine Kosten-Nutzen-Analyse erstellt hat mit allen Argumenten dafür und dagegen, kann man einfach eine Münze werfen, die die Entscheidung bringen soll. Während die Münze sich noch bewegt, hat man wahrscheinlich einen Gedanken, welche Seite hoffentlich nicht oben liegt. Dieser Gedanke ist die eigene innere Stimme oder Intuition.



4.

Defensives Entscheiden: schlechte Managemententscheidungen und das Abweisen von guten intuitiven Entscheidungen

Der starke Wunsch nach sicheren Vorgehensweisen und Gewissheiten und das Abweisen von guten intuitiven Entscheidungen führen im Management zu zweitbesten Entscheidungen, von Gigerenzer als „defensives Entscheiden“ benannt:

Eine Einzelperson oder eine Gruppe hält A für die beste Option, entscheidet sich aber für die schlechtere Option B, um sich für den Fall eines Misserfolgs abzusichern.

Gigerenzer nennt als Beispiel, wie sich das Personalwesen bei Einstellungsentscheidungen nicht mehr

auf die Intuition eines Headhunters verlässt:

(Der Headhunter) sagte, die Manager hätten Angst, zur Rechenschaft gezogen zu werden. Wenn sich eine Einstellung als Fehlgriff erweise und sie zugeben müssten, dass sie der Intuition eines Headhunters vertraut hätten, könnte das gegen sie verwendet werden. Doch wenn sie darauf verweisen könnten, dass psychometrische Tests durchgeführt und dabei keinerlei Probleme entdeckt worden seien, dann seien sie auf der sicheren Seite. Prozeduren schützen. Die defensive Einstellungspolitik stellt (...) das Prozedere über die Leistung.

Intuition kann eine sinnvolle Entscheidungsgrundlage darstellen:

(I)n der Geschäftswelt (reichen) statistische Berechnungen nicht aus; um zu wissen, wem man vertrauen kann, bedarf es guter Intuition für andere Menschen. So sagte John F. „Jack“ Welch von General Electric, (...) gute Entscheidungen würden „direkt aus dem Bauch“ getroffen.

Ein Problem im Umgang mit Intuition ist, dass man sie nicht erklären kann. Ein Manager, der sich auf sein Bauchgefühl verlässt, kann nicht erklären, warum er sich so entscheiden möchte. Das Bauchgefühl ist auch nicht erklärbar, weil es definitionsgemäß aus dem Unbewussten entsteht. Es kann sein, dass der Manager eine logisch klingende Erklärung sucht, um seine Bauchentscheidung zu vertreten. Weiterhin nehmen Bauchentscheidungen mit der Hierarchiehöhe eher zu, wenn minutiöse Rechtfertigung seltener verlangt wird.

Man kann sich in einer Gruppe nicht mit einer Intuition durchsetzen, die man nicht erklären kann. Fragen Sie nicht nach Gründen, wenn jemand mit guter Erfahrung ein schlechtes Bauchgefühl hat.

Ein Bauchgefühl ist eine Form unbewusster Intelligenz.



5.

Faustregeln und Intuition von Führungskräften

Gigerenzer benennt Führung als die Fähigkeit, intuitiv zu verstehen, welche Regel in welcher Situation angebracht ist.

Der Umgang mit Situationen der Unsicherheit lässt sich in der Führungstätigkeit nicht umgehen, hier hat Gigerenzer folgende Vorschläge, die das Risiko und die Ungewissheit in Führungsentscheidungen mit offenem Visier angehen lassen:

- Stelle gute Leute ein und lass sie ihre Arbeit tun.
- Ermutige Menschen, Risiken zu übernehmen, und autorisiere sie, Entscheidungen zu treffen und die Verantwortung für sie zu übernehmen.
- Du kannst nicht auf Sicherheit spielen und gewinnen. Auch eine Analyse wird die Ungewissheit nicht verringern.
- Bei der Beurteilung eines Plans sind die Menschen ebenso wichtig wie der Plan.

Fazit

Der Wunsch nach sicheren Entscheidungen kann einfache und gute intuitive Entscheidungen verhindern.

Der Wunsch, die Unsicherheit aus dem Leben zu vertreiben, könnte, sollte er erfüllt werden, zu unerwarteten Resultaten führen, wie ein nicht ganz ernst gemeintes Zitat von Douglas Adams beschreibt:

“There is a theory which states that if ever anyone discovers exactly what the Universe is for and why it is here, it will instantly disappear and be replaced by something even more bizarre and inexplicable. There is another theory which states that this has already happened.”

Douglas Adams, The Restaurant at the End of the Universe

Rotger Heilmeier ist Diplom-Psychologe und Lehrbeauftragter der privaten Hochschule Fresenius. Als systemischer Berater ist er im EAP-Programm der Firma Talingo EAP und in der Führungskräfteentwicklung tätig.

Fragen Sie nicht nach Gründen, wenn jemand mit guter Erfahrung ein schlechtes Bauchgefühl hat.

Impressum

Herausgeber

Deloitte GmbH
Rosenheimer Platz 4
81669 München

Journalistisches Konzept und Projektverantwortung

Dr. Antonia Steßl (V.i.S.d.P.)
Deloitte GmbH
Rosenheimer Platz 4
81669 München

Gestaltung & Produktion

LOGOPRINT GmbH
Nigerstraße 4
81675 München
www.logoprint-muenchen.de

Ihre Ansprechpartner

Christoph B. Schenk

Managing Partner | Audit & Assurance

Tel: +49 (0)89 29036 8767

cschenk@deloitte.de

Claus Buhleier

Partner | Center of Corporate Governance

Tel: +49 (0)69 75695 6523

cbuhleier@deloitte.de

Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für mehr als 244.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.