



Das SokratesGroup Partner-Interview mit:

Dr. Reto Schneider
Risiko- und Innovationsmanager

(Studium der Biologie an der ETH Zürich, Head Casualty Risk Engineering Services sowie Head Emerging Risk Management bei SwissRe, Leiter Unternehmensentwicklung/Chief Risk Officer bei SWICA, Senior Consultant bei Amstein + Walthert Progress AG, Mitglied der Sokrates Community)



Lieber Reto, Risikomanagement ist bekanntlich eine schwierige Aufgabe. Woher stammt Dein Antrieb, Dich für das Thema Risk einzubringen?

Die Grundlagen für meine Tätigkeit liegen in meinem Biologiestudium. Biologie war und ist für mich eine 'Schule des Sehens und Anschauens'. Sie hat mich gelehrt, Systeme immer als Ganzes anzuschauen; ob das nun Lebewesen, Gewässer oder Wälder sind. Diese Sichtweise lässt sich sehr gut auf Organisationen übertragen. Auch sie bilden eine Art Organismus und brauchen gesunde Organe, um gut zu funktionieren. In meinen Tätigkeiten in der Forschung und später im Versicherungsgeschäft bei der Risikobeurteilung von Grossfirmen war es zudem immer oberstes Gebot, Gutes zu bewahren, zu schützen und auszubauen.

Ich persönlich bin ein risikobewusster Mensch und betreibe trotzdem Hobbies, welche durchaus Gefahren in sich bergen (z. B. Tauchen, oder Wandern in den Bergen), wobei ich Freude und Risiken so gut wie möglich abwäge und mich gut vorbereite.

Auf was kommt es bei der Umsetzung eines erfolgreichen Risikomanagements an?

Ich habe mich beruflich mit einem breiten Spektrum von Themen auseinandersetzen können; so zum Beispiel mit Energieversorgungsfragen, dem Einsatz von erneuerbaren Energien oder Fragestellungen im Bereich der Nanotechnologie. Oft ging es dabei um die Frage, wo und wie sich potentielle Schäden zeigen können. Darauf gibt es keine einfachen Antworten. Meist geht es um höchst komplexe Systeme, welche man zuerst als Gesamtes überblicken muss, bevor man versucht die Zusammenhänge zu verstehen, um die Risiken zu beherrschen.

Erfahrungsgemäss ist es fundamental, den Beteiligten wissenschaftliche und technische Zusammenhänge zu 'übersetzen', damit die Problemstellung für sie überhaupt fassbar wird. Sehr wichtig ist auch, komplexe Zusammenhänge klar darstellen zu können, um anhand dieser Darstellung gemeinsam besprechen zu können, ob eine Massnahme Nutzen bringt oder eher Schaden verursacht. Wenn man auf diese Weise Risikomanagement betreibt, wird Risikomanagement als Ermöglicher wahrgenommen. Leider wird man als Risiko- manager oft als Überbringer der schlechten Nachrichten gesehen und als Störung wahrgenommen. Besser wäre es frühzeitig die Chancen zu sehen und möglichst früh die Risiken zu verkleinern, oder aber bewusst zu akzeptieren.

Vor welchen Herausforderungen steht das Risikomanagement seitens Governance?

Plakativ gesagt: Risiko ist nicht 'sexy'. Auch heute noch möchte in den Organisationen niemand 'Risk Owner' sein, Nullrisiko ist ein neuer Wert. Das Beherrschen des Risikos wird als selbstverständlich angesehen. In den meisten Organisationen wird mit Risiken nach scheinbar bewährten Mustern vorgegangen. Später dann, im Schadenfall, steht die Suche nach dem 'Schuldigen' mit darauffolgender 'Strafe' im Zentrum. Das uralte Thema des



Sündenbocks ist also nach wie vor tief verankert. Da helfen auch trendige Worthülsen wie 'just culture' etc. nicht weiter.

Auch Gesetze, welche eigentlich zum Schutz der Bürgerinnen und Bürger geschaffen wurden hinken in diesem Zusammenhang teilweise der Realität hinterher. Als Beispiel dient hier exemplarisch die Problematik der Fluglotsen: Melden sie einen 'Fehler' (der keine Konsequenzen hatte) muss die Aufsichtsbehörde automatisch eine Strafanzeige machen. Dies verhindert weitgehend 'organisational learning', und es braucht eine Gesetzesanpassung, um eben diese 'just culture' zu ermöglichen und aus Fehlern lernen zu können.

Eine weitere Schwierigkeit seitens Governance ist die Haltung, dass alles immer schnell und einfach funktionieren soll; dies selbst bei komplexen Fragestellungen. Das ist so jedoch oft nicht möglich. Wie bereits erwähnt, gilt es sich anfangs eine Übersicht zu verschaffen, um eine Fragestellung anzugehen. Es gilt Zusammenhänge transparent zu machen, offen zu sagen, was man wirklich denkt und sorgfältig abzuwägen, für welche Form von Analyse man sich entscheidet. All diese Faktoren sind entscheidend, um überhaupt später eine Antwort liefern zu können. Dies braucht Zeit und Ressourcen.

Im Risikomanagement fehlt zudem oft die Übersicht zu den Risiken und ein konkreter Plan, was akzeptabel ist und was nicht. Welches sind die akzeptablen Restrisiken? Welche Probleme muss ich bearbeiten, damit ich erkannte Risiken in einen akzeptablen Bereich bewegen kann? Viele Organisationen fokussieren governancemässig und aufsichtsgetrieben hauptsächlich auf Finanzrisiken und vernachlässigen die Vielzahl anderer Risiken, welche für den Geschäftsgang ebenso wichtig oder noch wichtiger sind. Diese Organisationen sind noch nicht reif genug, um auf das 'Ganze' zu schauen.

Was kann seitens Risikomanagement unternommen werden, um die Akzeptanz zu stärken?

Eine Fragestellung kann nur gelöst werden, wenn man einander wirklich verstehen möchte. Was läuft gut, was weniger gut, was ist gefährlich? Die Beteiligten sollen, ja müssen sich selbst ein Bild von der aktuellen und der künftigen Lage machen. Dazu gehört auch, die Beteiligten auf allfällige Missverständnisse hinzuweisen, oder noch besser, sie diese 'erleben zu lassen', damit sie sich aus verschiedenen Blickwinkeln in die Lage hineindenken können und respektieren, dass andere Perspektiven sehr wertvoll sind. Die Visualisierung der Zusammenhänge, also der Komplexität, erleichtert es enorm zu einem gemeinsamen Verständnis kommen. Bleiben Missverständnisse unerkannt, ist dies an sich ein strategisches Risiko auf der Metaebene.

Deine Gedanken zum Thema "how safe are our safeguards"?

Hier frage ich mich sofort, welches sind die Werte/Schutzgüter, die geschützt werden sollen, und welches sind die Gefahren/Bedrohungen/Risiken, vor denen ein Schutz aufgebaut werden soll? Auch hier gilt: Ich muss das gesamte System verstehen, um eine Aussage über die Güte der Sicherheitsmassnahmen machen zu können. Sicherheit hat ihren Preis und verlangsamt die Prozesse! Oft gilt: je mehr Sicherheit wir wollen, desto aufwändiger wird es. Mit Corona erleben wir dies zur Zeit täglich.

Was für eine Rolle spielen aus Deiner Sicht die SokratesMasterPlans?

Meine Erfahrung hat gezeigt, dass die Sokrates Masterpläne die Menschen zum Sprechen bringen und oft zum ersten Mal zu einer gemeinsamen Auslegeordnung führen. Diese macht dann die Beteiligten im positiven Sinne zu Betroffenen. Das oft nicht ausgesprochene 'Offensichtliche' wird sicht- und besprechbar gemacht. Einzelne Leute sind anfänglich



skeptisch, andere sofort aufmerksam und interessiert, aber immer war die Meinung: "Toll, wir haben noch nie zusammen so über die gemeinsamen Herausforderungen gesprochen."

Was bleibt ist die Tatsache, dass Sokrates Masterpläne einem die Verantwortung für das spätere Handeln/Tun nicht abnehmen können. Dadurch, dass aber auf der untersten Zeile die Menschen aufgefordert werden, nun Handlungsverantwortung zu übernehmen, damit die nicht grünen Felder sich in Richtung grün bewegen, startet unweigerlich ein Mitmachen mit Verantwortung.

Vielen Dank Reto für Deine interessanten Gedanken.

www.sokratesmapconcept.com

Tel.: +41 44 724 26 86

