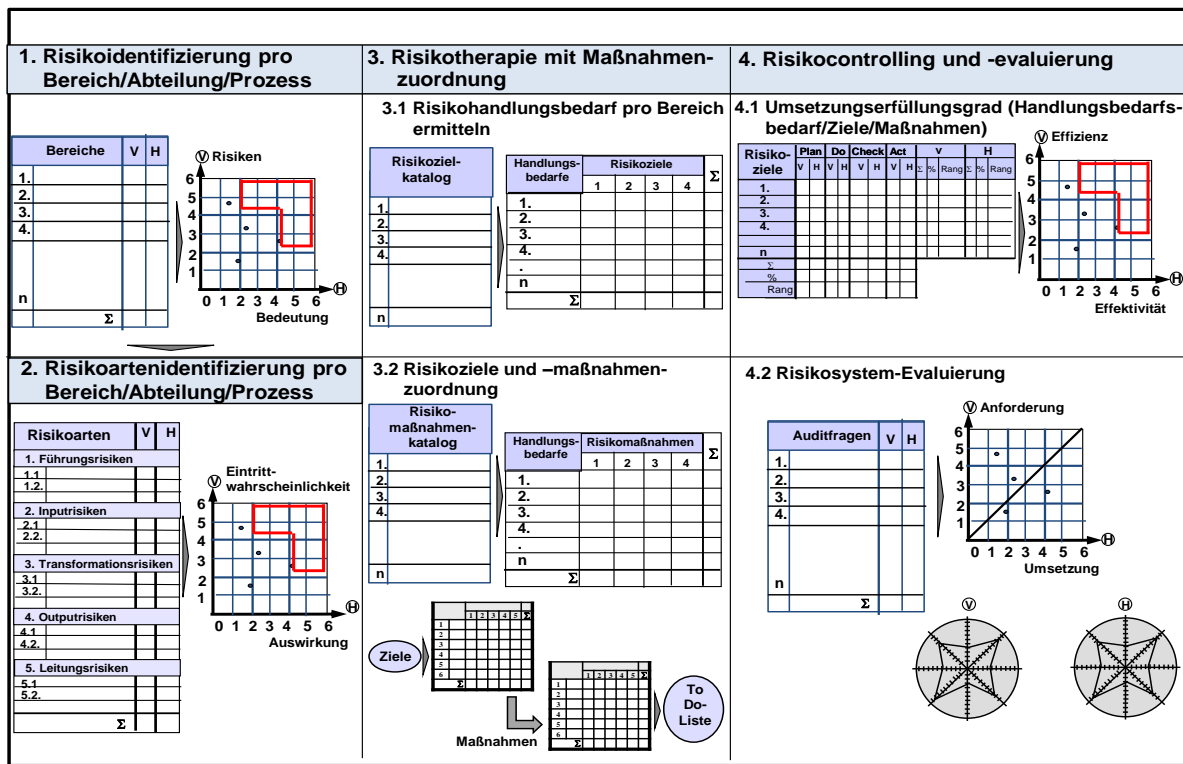


Schnelle und einfache Risikoanalyse und –bewertung mit dem MITO- Methoden- Tool



Autor:
Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner

Für die systematische Analyse und Bewertung von Risiken in einem Unternehmen, wie es jetzt auch die Revision der DIN EN ISO 9001:2015 fordert, hat die PBAKA in Hannover eine systematische Vorgehensweise mit dem MITO-Methoden-Tool entwickelt, die nachfolgend ausführlicher beschrieben ist. In Abbildung 1 ist die Vorgehensweise in vier Schritten abgebildet.



Q-Meth-707.ppt

Abbildung 1: Systematische Vorgehensweise bei der Risikoanalyse und –bewertung

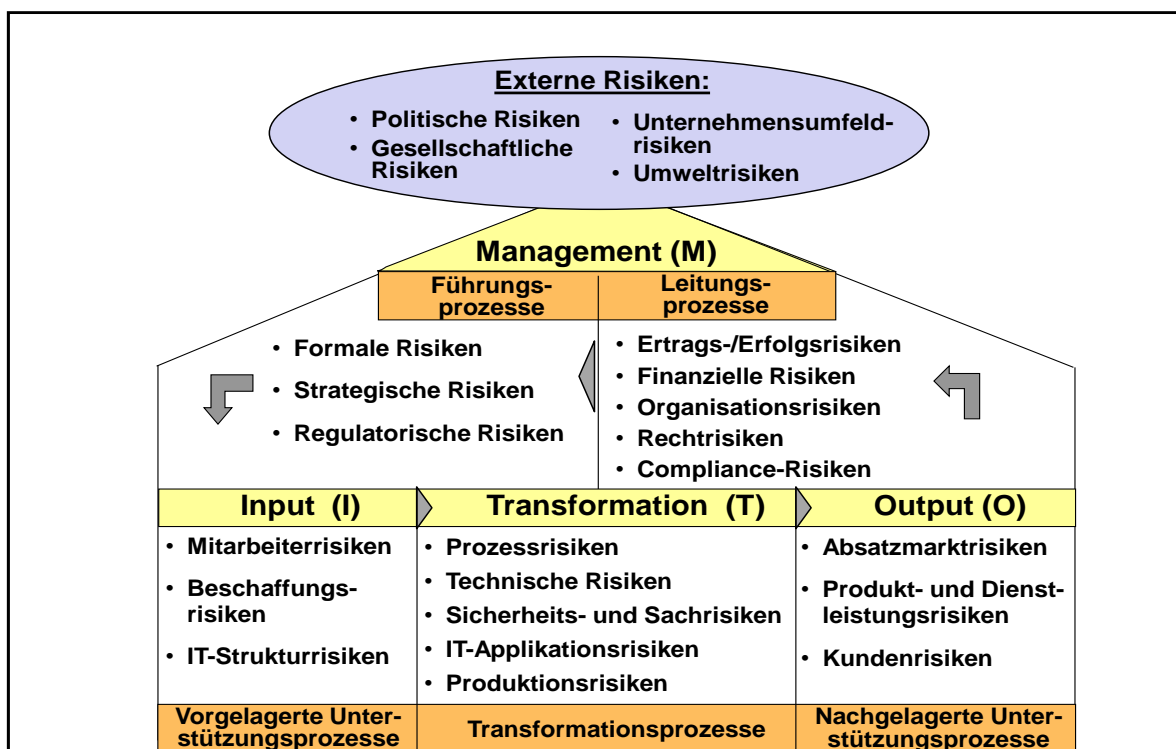
Als erster Schritt wird in einem Unternehmen in einer Voranalyse mit dem MITO-Methoden-Tool ermittelt, in welchen Bereichen diese Risikoanalyse und Bewertung stattfinden soll. Hierbei kann man beispielsweise die Hauptabteilungen oder Abteilungen bei einer funktionsorientierten Sichtweise oder die Hauptprozesse oder Prozesse bei einer prozessorientierten Sichtweise als Bezugspunkt nehmen. Gemeinsam mit dem Führungsteam eines Unternehmens wird eine zweidimensionale Bewertung hinsichtlich „V = Vorhandene Risiken, H = Bedeutung des Risikobereiches“ durchgeführt. Hierbei wird festgestellt, ob für die nachfolgende Risikoanalyse in diesem Bereich oder in diesen Prozessen eine detaillierte Risikobetrachtung stattfinden soll. Das Ergebnis dieser Bewertung wird im Portfoliodiagramm grafisch abgebildet. Die Bereiche oder Prozesse, die näher betrachtet werden müssen, befinden sich im oberen rechten Portfoliodiagrammsegment.

Es folgt jetzt in Schritt 2 eine detaillierte Risikoanalyse ebenfalls mit dem MITO-Methoden-Tool. Hierfür hat die PBAKA eine ganze Anzahl von Risiko-Referenzportfolios erarbeitet, die viele unterschiedliche Risiken in Form einer Portfoliomatrix abbilden. Dabei ist eine hierarchische Struktur

vorgegeben. Auf der obersten Ebene sind Risikokategorien definiert, die sich in diesem Beispiel auf die MITO-Modell-Segmente als Ordnungsstruktur beziehen. Bezogen auf das MITO-Modell handelt es sich hierbei also um:

1. Führungsrisiken im Managementsegment „Führung“
2. Inputrisiken im MITO-Inputsegment
3. Prozessrisiken im MITO-Transformationssegment
4. Outputrisiken im MITO-Outputsegment
5. Leitungsrisiken im MITO-Managementsegment „Leitung“

Die darin enthaltenen Risikokategorien sind in Abbildung 2 im MITO-Modell dargestellt. Weiter gibt es noch eine übergeordnete Risikokategorie „Externe Risiken“, die sich auf das externe Risikoumfeld eines Unternehmens beziehen. Das MITO-Modell zeigt den Businessmodell-Gestaltungsrahmen für die Strukturierung und Konfiguration einer prozessorientierten Organisation und verknüpft die gezeigten Segmentinhalte, beispielsweise das Prozessmodell in Form eines kybernetischen Regelkreismodells. Ebenfalls den MITO-Segmenten zugeordnet ist das unternehmensspezifische Prozessmodell mit den Führungs-, Leitungs-, vor- und nachgelagerten Unterstützungsprozessen sowie den Kernprozessen, ebenfalls regelbasiert verknüpft.



RS-019.PPT

Abbildung 2: MITO-modellbezogene Risikokategorienzuordnung

Weiter bildet das MITO-Modell den in vielen Normen und Regelwerken geforderten „Prozessorientierten Ansatz“ mit 5 Schritten ab, d. h.

- Schritt 1: Prozesse definieren und Ziele vorgeben (Führungssegment)
- Schritt 2: Prozesse planen (Inputsegment)
- Schritt 3: Prozesse durchführen (Transformationssegment)
- Schritt 4: Prozesse kontrollieren (Outputsegment)
- Schritt 5: Prozesse verbessern (Leitungssegment)

Für die Bewertung dieser Risikokategorien ließen sich aber auch andere Ordnungsstrukturen, wie beispielsweise die Produktlebenszyklusphasen oder die Organigrammstrukturen mit den Hauptabteilungen verwenden.

Wie weiter in Abb. 1 gezeigt, sind in der zweiten Ebene zu diesen sechs Risikokategorien jetzt die dort zugehörigen Risikoarten ebenfalls in einer Portfoliomatrix hinterlegt. Zu jeder Risikoart gibt es dann auf der dritten Ebene wieder in Form von Portfoliomatrizen eine Aufstellung der zu der jeweiligen Risikoart gehörenden Einzelrisiken. Insgesamt sind die vorgegebenen Risikoanalysestrukturen somit in sechs Risikokategorien mit den dazugehörigen 22 Risikoarten und in der dritten Ebene mit den ca. 400 Einzelrisiken portfoliomäßig strukturiert.

Jedes in der Voranalyse lokalisierte Risikofeld wird jetzt im Schritt 2 spaltenweise diesen Portfoliomatrizen zugeordnet und beispielsweise durch das Führungsteam nach V = Eintrittswahrscheinlichkeit und H = Auswirkung in den Noten von 1-6 bewertet. Wobei die Note 1 = niedrig und die Note 6 = sehr hoch definiert ist. Die Risikobewertungen mit den oben beschriebenen Risiko-Portfoliomatrizen kann einmal Bottom up erfolgen, d. h. man beginnt mit den Detailrisiken und aggregiert sie nach oben in die Risikokategorien, oder man bewertet Top down, d. h. beginnend bei den Risikokategorien über die Risikoarten und geht im Bedarfsfall dann noch auf die Einzelrisiken ein. Um den ganzheitlichen Risikobewertungsanforderungen zu genügen, wird jetzt für jedes Geschäftsfeld, also beispielsweise für: „Geschäftsleitung, Rechnungswesen, Entwicklung, Produktion usw.“ eine Risikobewertung über alle sechs MITO-Segmente durchgeführt. Empfehlenswert ist es, mit dem Risikofeld „Geschäftsleitung“ oder „Management“ zu beginnen und dabei Bottom up die Bewertungen durchzuführen. Auf diese Weise erkennen oder lernen die Beteiligten erst auch einmal den Detaillierungsgrad der Unter-Checklisten, d. h. der einzelnen Risiken innerhalb der jeweiligen Risikoart kennen. Die Ergebnisse der Risikobewertungen werden für jede Ebene, d. h. für Risikokategorien, für Risikoarten und für die Einzelrisiken jeweils getrennt abgebildet. In einer Gesamtübersicht wird dann grafisch aufgezeigt, bei welchen Einzelrisiken, Risikoarten oder Risikokategorien Handlungsbedarf besteht.

Für diesen Handlungsbedarf wird dann in Schritt 3 eine Lösungskaskade zur Risikobeseitigung ebenfalls über das MITO-Methoden-Tool abgeleitet. Um die Anwender zu unterstützen, sind hierbei von der PBAKA bereits Risikozielkataloge und Risikomaßnahmenkataloge entwickelt worden, die in einer Zuordnungsmatrix den lokalisierten Risiken kaskadenförmig zugeordnet werden. Begonnen wird in der ersten Matrix mit der Zuordnung des Einzelrisikos zu den Zielen, in der zweiten Ebene dann eine Zuordnung der Risikoziele mit den Risikomaßnahmen, die diese Ziele realisieren können. Die Risikomaßnahmen lassen sich optional noch einmal in einer eigenen Portfoliobewertung beispielsweise nach Aufwand und Nutzen priorisieren. Das Ergebnis in Schritt 3 ist dann eine klare Maßnahmenzuordnung mit Verantwortlichkeit und Termin für die Beseitigung des festgestellten Risikos.

In Schritt 4 kann abschließend evaluiert werden, ob die Risiken gänzlich beseitigt, ob die Ziele erreicht und ob die Risikomaßnahmen vollständig umgesetzt worden sind. Auch hierfür steht das MITO-Methoden-Tool zur Verfügung und liefert ebenfalls portfoliobezogen die Möglichkeit, die Zielerreichung beispielsweise zweidimensional nach Effektivität und Effizienz zu bewerten. Weiter gibt es in Schritt 4 noch eine Evaluierungs-Checkliste für die Geschäftsführung um damit festzustellen, ob das Risikomanagementsystem im Unternehmen anforderungsgerecht implementiert ist. Die beschriebene Vorgehensweise für die Geschäftsleitung findet in gleicher Weise dann auch für alle oben bereits genannten Bereiche, Geschäftsfelder oder Hauptprozesse in gleicher Weise statt.

Zusammenfassung

Durch die Unterstützung durch das MITO-Methoden-Tool ist es möglich, hierbei in kürzester Zeit, d. h. innerhalb eines Tages über alle Unternehmensbereiche oder Prozesse eines Unternehmens eine vollständige ganzheitliche Risikoanalyse und Bewertung mit Maßnahmenableitung durchzuführen. Die Ergebnisse stehen sofort digitalisiert als Nachweis für die Zertifizierung zur Verfügung.

Neben der beschriebenen Vorgehensweise zur Risikoidentifizierung und Beseitigung sind im MITO-Methoden-Tool noch eine ganze Anzahl weiterer Management-, KVP- und QM-Methoden enthalten, die zur weitergehenden Risikoanalyse Verwendung finden können. Beispielsweise die Ursachen-Wirkungskettenbildung (Ishikawa Diagramm), die Sensitivitäts-, Korrelations-, ABC- oder

Komplexitätsanalyse. Weiter stehen eine große Anzahl von Risiko-Referenzportfolios und -Checklisten zur Verfügung.

In gleicher Weise können eine große Anzahl weiterer Problemfelder, wie z.B. KVP-, Gefährdungs-, Nachhaltigkeits-, Potenzial-, QM-, Arbeitssicherheits-, Personal- oder Strategieanalysen methodengestützt abgearbeitet werden. Auch in diesen Fällen sind Referenz-Checklisten mit problemspezifischen Ziele- Maßnahmen- Katalogen vorhanden, um eine schnelle und vollständige Analyse, Bewertung und Therapie vorzunehmen.

Weitere Informationen dazu finden Sie unter www.pbaka.de

PROF. BINNER AKADEMIE
Schützenallee 1, 30519 Hannover,
Telefon (0511) 84 86 48-120, Telefax (0511) 84 86 48-199,
eMail: info@pbaka.de, Internet: www.prof-binner-akademie.de