

MITO-Methoden-Tool-gestützte Risikoanalyse am Beispiel “Compliancemanagement”

**PROF. BINNER
AKADEMIE**
www.pbaka.de



Autor:

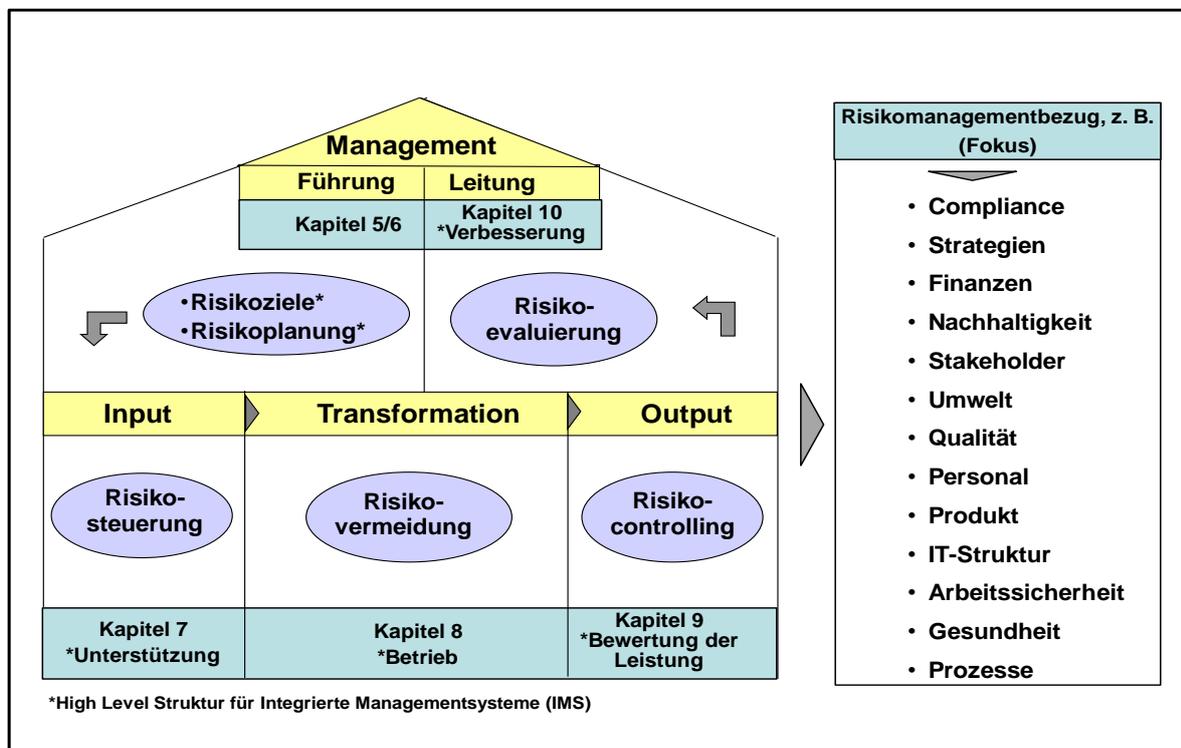
Prof. Dr.-Ing. Hartmut F.
Binner

1. Einleitung

In vielen Integrierten Managementsystem(IMS)-Normen wie Qualitäts-, Nachhaltigkeits-, Korruptions-, Arbeitsschutzmanagement aber auch in Gesetzen und Vorschriften wird die Durchführung von Chancen, Risiko- oder Gefährdungsanalysen gefordert. Ohne die richtigen Methoden und Hilfsmittel kann das für kleine und mittelständische Unternehmen eine hohe Arbeitsbelastung erzeugen, um für die erfolgreiche Durchführung von Risiko- und Gefährdungsanalysen den Nachweis zu erbringen.

Die Prof. Binner Akademie in Hannover-Hemmingen hat innerhalb eines übergeordneten Risikomanagement-Regelkreis ein systematisches Vorgehensmodell mit dem MITO-Methoden-Tool zur einfachen und schnellen Chancen- Risiko-, Nutzen- oder Gefährdungsanalyse entwickelt, das dem Anwender bei der Risikoplanung und -steuerung im Detail den Handlungsbedarf bei festgestellten Risiken und Gefährdungen aufzeigt. Dies frei wählbar im Detaillierungsgrad in Bezug auf das Unternehmen, auf Prozesse, aber auch auf einzelne Arbeitssysteme.

In Abbildung 1 ist der Risikomanagement-Regelkreis den einzelnen MITO-Modellsegmenten zugeordnet. Hierbei wird auch die High Level Struktur für Integrierte Managementsysteme (IMS) inhaltlich dargestellt.



RS-022.PPT

Abbildung 1: MITO-Risikomanagement-Regelkreis

Am Beispiel einer Compliancemanagement-Risikoanalyse wird MITO-Methoden-Tool-Vorgehensweise erläutert. In gleicher Weise lassen sich auch die anderen Themenstellungen abarbeiten.

2. MITO-Tool-gestützte Compliancemanagement-Risikoanalyse

In den letzten Jahren hat aufgrund von eklatanten Gesetzes- und Vorschriftenverstößen gerade von international tätigen Unternehmen das Compliancemanagement einen immer höheren Stellenwert in der Unternehmens- und Organisationsentwicklung erhalten. Eine ganze Anzahl von DAX-Firmen hat dazu eine eigene Compliance-Vorstandsposition eingerichtet. Sie haben die Aufgabe für die Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien, aber auch von freiwilligen Kodizes in Unternehmen zu sorgen. Auch hier mit dem Ziel die Risiken in diesen Bereichen möglichst frühzeitig zu erkennen, bevor es zu teuren Gerichtsprozessen kommt.

Die Umsetzung der im Compliance-Managementsystem-(CMS) vorgeschriebenen Durchführung einer Risikoanalyse unter Einsatz der MITO-Methoden-Tools wird nachfolgend in folgenden 6 Schritten erläutert:

- Schritt 1: Implementierung prozessorientierter Ordnungsstrukturen (Prozessorganisation)
- Schritt 2: Prozess- und rollenbezogene CMS-Vorschriftenverzeichnis mit Dokumenten und Checklisten
- Schritt 3: MITO-Tool-Analyse mit Identifizierung von Compliance-Risiken (Diagnose)
- Schritt 4: Compliance-Risiko-Ziele-Maßnahmen-Baum (Therapie)
- Schritt 5: Compliance-Risikosteuerung (To-Do-Liste)
- Schritt 6: Compliance-Risiko-Controlling mit KVP (Evaluierung)

In Abbildung 1 sind diese 6 Schritte mit den Methoden und Vorgehensweisen dargestellt, wie sie bei der MITO-Tool-gestützten Compliance-Management-Risikoanalyse Anwendung finden.

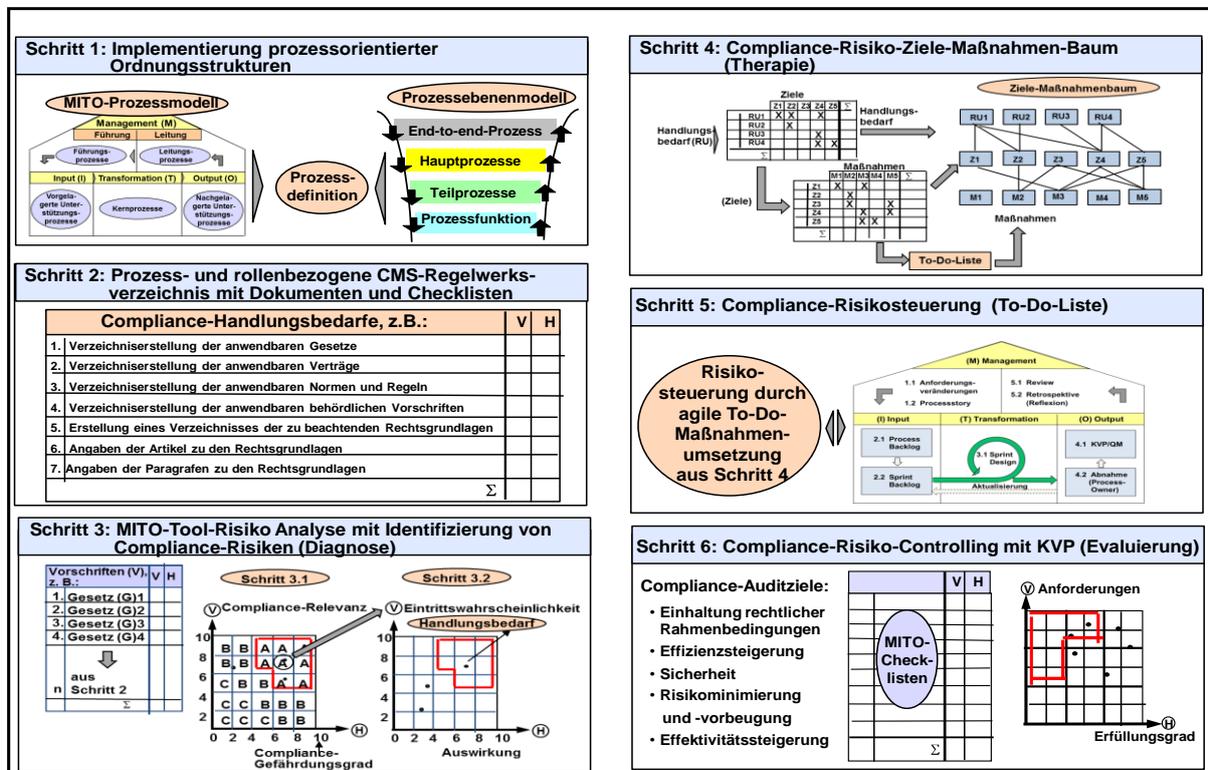


Abbildung 1 MITO-Tool-gestützte Compliancemanagement-Risikoanalyse

Bezugspunkt für die prozessbezogene Ermittlung der Compliance-Risiken ist in Schritt 1 eine standardisierte rollenbasierte Prozessbeschreibung nach dem weltweit gültigen BPMN 2.0 Prozessvisualisierungsstandard mit folgenden Inhalten:

- Prozesscharakteristik mit den erforderlichen Eingaben und den erwarteten Prozessergebnissen (Output)
- Normkonforme rollenbezogene Prozesslaufbeschreibung
- die Zuweisung von Verantwortungen und Befugnissen für die Prozesse
- Prozesslandkarte mit Wechselwirkung der Prozesse
- zugehörige Messpunkte für die Leistungsindikatoren (Soll-Kernzahlen), die benötigt werden, um das wirksame Durchführen und Lenken dieser Prozesse sicherzustellen
- die benötigten Ressourcen und die Sicherstellung deren Verfügbarkeit

Zusätzlich zur eigentlichen Prozessdokumentation die zu beachtenden Anweisungen und Regeln, z. B.:

- die Anweisungen zur Überwachung, Messung und Bewertung der Prozesse;
- die Anweisung bei Abweichungen zur Änderung und Verbesserung im Bedarfsfall;
- die Beschreibung zur Erfassung und Bewertung von Risiken und Chancen sowie deren Handhabung mit dem MITO Methoden Tool;
- Möglichkeiten zur Verbesserung der Prozesse und des Compliance Management Systems im (KVP).

Eine weitere Voraussetzung in Schritt 2 für die anforderungsgerechte Compliance-Risikoanalyse ist die in Abbildung 2 genannte Erfassung aller relevanten Gesetze, Vorschriften und Regelungen in einer MITO-Erfassungs- und Bewertungsliste mit folgenden Clustern:

- Arbeitsrecht
- Sozialversicherungsrecht
- Strafrecht
- Sonstiges Strafrecht
- Steuerrecht
- Datenschutz
- Arbeitssicherheit
- und weitere

Zusätzlich ist es erforderlich in einem digitalen CMS-Verzeichnis alle weiteren relevanten Vorschriften und Regeln-Prüfinhalte mit den dazu gehörenden Dokumenten vollständig und ordnungsgemäß zu erstellen, um damit abzusichern, dass alle Gesetzes- und Normenvorschriften bei der anschließenden methodengestützten prozessbezogenen Risikoanalyse in Schritt 3 Berücksichtigung finden. Die CMS-Verzeichnisliste enthält sämtliche für das Unternehmen betriebsnotwendigen dokumentierten Informationen, wie Gesetze, Vorschriften, Richtlinien, Normen, Kundenanforderungen, Herstellerhinweise sowie interne Dokumente, Formulare und Aufzeichnungen. Der vorgegebene Umfang resultiert aus der Unternehmensgröße, der Komplexität der Leistungsprozesse und der Kompetenz der eingesetzten Mitarbeiter.

In Schritt 3 werden die erstellten Vorschriftenanalyse-Checklisten aus Schritt 2 einer methodengestützten Risikoanalyse unterzogen. Der Zweck dieser Risikoanalyse ist die Lokalisierung möglicher Compliancerisiken mit anschließender Zuweisung von Vermeidungs- und Entdeckungsmaßnahmen in Schritt 4. Die mit dem MITO-Methoden-Tool durchgeführte Risikoanalyse zur Lokalisierung und Priorisierung der Compliancerisiken erfolgt in Schritt 3 in zwei Analyseteilschritten.

In Teilschritt 3.1 werden pro Vorschrift die Compliance-Relevanz mit den Noten von 1 bis 6, d.h. Note 1=keine Relevanz bis Note 6=sehr hohe Relevanz und der Compliance-Gefährdungsgrad ermittelt. Für den Compliance-Gefährdungsgrad wird folgende Skalierung verwendet:

Note 1: Gegen diese Regel wird nie verstoßen

Note 2: Gegen diese Regel wird selten verstoßen

- Note 3: Gegen diese Regel wird mäßig verstoßen
- Note 4: Gegen diese Regel wird häufig verstoßen
- Note 5: Gegen diese Regel wird sehr häufig verstoßen
- Note 6: Gegen diese Regel wird generell verstoßen

Die Risikobewertung in Teilschritt 3.2 bezieht sich auf die mögliche Auswirkung und die Eintrittswahrscheinlichkeit des Regelverstoßes. Hier sind für die „V = Eintrittswahrscheinlichkeit“ und „H = Auswirkung“ ebenfalls 6 Bewertungsnoten in einer vorgegebenen Skala definiert.

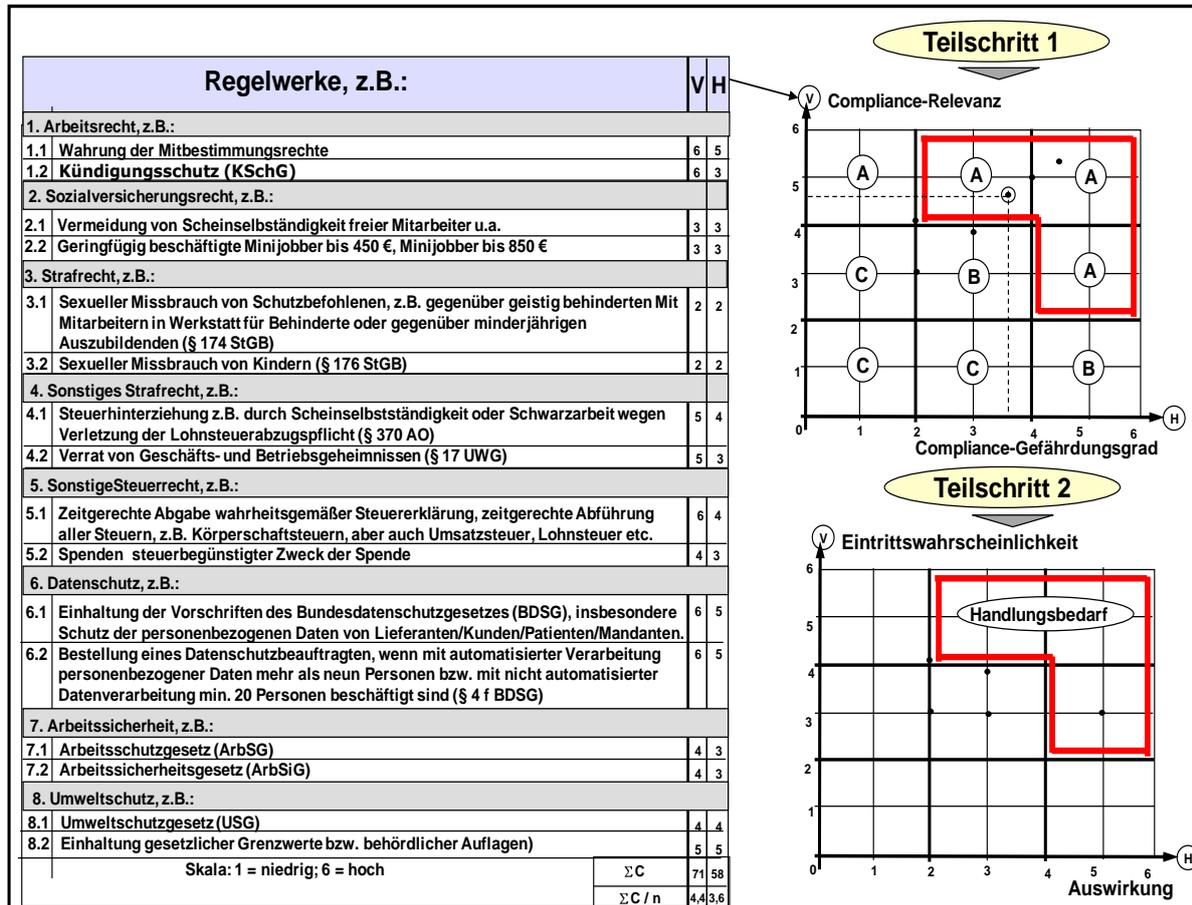


Abbildung 2 Abgestufte Compliance-Risikobewertung

Ausgangspunkt für die Compliance-Risikoanalyse ist also - wie auch in Abbildung 2 in Schritt 3.1 gezeigt - eine Regelwerks-Portfoliomatrix. Sie wird jetzt mithilfe des MITO-Methoden-Tools nach den Bewertungsdimensionen: „V = Compliance-Relevanz“ und „H = Compliance-Gefährdungsgrad“ mit den vorgegebenen Noten von 1-6 bewertet. Im Portfolioergebnisdiagramm zeigt sich jetzt die Risikopriorität anhand der vorgenommenen dazugehörigen ABC-Klassifizierung. A-Risiken besitzen die höchste Gefährdungspriorität. Hier müssen also weitere Risikoanalysen durchgeführt werden, um diese Gefährdung zu präzisieren. Dies geschieht in Schritt 3.2., wo ebenfalls wieder die Regelwerks-Portfoliomatrix bewertet wird, jetzt nach der in Schritt 3.1. festgestellten „Risikopriorität“ für die lokalisierten relevanten Compliance-Verstöße nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung. Auch hier ist in der grafischen Ergebnisdarstellung in dem Portfoliodiagramm zu Schritt 3.2. zu erkennen, dass in den rechten oberen Segmenten der größte Handlungsbedarf zur Beseitigung des möglichen Compliance-Risikos vorhanden ist.

Es folgt in Schritt 4 die Ableitung eines Ziele-Maßnahmenbaumes zur Risikobeseitigung, dies ebenfalls wieder MITO-Tool-gestützt mit der grafischen Darstellung der Maßnahmenableitung. Wie in Abbildung 1 gezeigt, wird der in Schritt 3.2 lokalisierte Handlungsbedarf zur Risikobeseitigung in der ersten Zuordnungsmatrix in Schritt 4 auf der obersten Ebene mit den Compliance-Zielen spaltenweise verknüpft, die erreicht werden sollen, wenn das Risiko beseitigt ist. Auch hierfür gibt es wieder im

MITO-Methoden-Tool einen Risiko-Ziele-Katalog, der vom Anwender frei konfigurierbar ist. Nach der Zuordnung der Risikozielsetzungen aus diesem Zielekatalog in der Zuordnungsmatrix auf der ersten Ebene wird die Zuordnungsmatrix auf der zweiten Ebene aktiviert. Hier werden die vorher zugeordneten spaltenweisen Ziele in dieser zweiten Zuordnungsmatrix jetzt zeilenweise angeordnet und die erforderlichen Maßnahmen zum Erreichen dieser Ziele und zur Risikosteuerung spaltenweise aufgeführt.

Auch diese Maßnahmen zur Risikobeseitigung sind in einem Risikomaßnahmenkatalog hinterlegt und können dort in die Ziele/Maßnahmen-Zuordnungsmatrix übertragen werden. In diesem Risiko-Maßnahmen-Katalog werden die Maßnahmen noch nach:

- Risikovermeidung-Maßnahmen
- Risikoverminderung-Maßnahmen
- Risikoüberwachung-Maßnahmen
- Risikodiversifikation-Maßnahmen
- Risikoübernahme-Maßnahmen
- Risikoüberwälzung-Maßnahmen

differenziert. Für jedes Ziel wird dann eine To-do-Liste mit den zugeordneten Maßnahmen mit Verantwortlichkeit und Termin erstellt. Weiter wird dieser Handlungsbedarfs-Ziele-Maßnahmenbaum grafisch abgebildet.

Die Beseitigung der in Schritt 4 lokalisierten Compliance-Risiken durch geeignete Maßnahmen kann in Schritt 5 im Rahmen der Risikosteuerung, beispielsweise durch eine agile Methodenanwendung mit der Umsetzung über das Scrum-Modell durch die Zerlegung komplexer Zusammenhänge in kleine Aufgabenpakete mit Schleifenbildung erfolgen. Über den interaktiven Scrum-Prozess können innerhalb der einzelnen Sprints immer wieder neue Ideen und Anpassungen in die Risiko-Maßnahmenentwicklung, z. B. zur Reduzierung der Eintrittswahrscheinlichkeit oder die Begrenzung der Auswirkungen bei Risikoeintritt eingebunden werden. Agilität ist dabei die Fähigkeit einer Organisation, bzw. der Menschen in dieser Organisation auf ungeplante Veränderungen, z. B.:

- Vorschriften/Regelverstöße
- Neue Anforderungen
- Störungen, Ausfälle
- Ressourcenmangel
- Kundenerwartungen

unter unsicheren, turbulenten, komplexen, vieldeutigen Rahmenbedingungen reaktionsschnell, richtig und angemessen zu reagieren.

Den Abschluss in Schritt 6 bildet eine Evaluierung der Risiko-Maßnahmenumsetzung bzw. ein Compliance-Audit ebenfalls mit dem MITO-Methoden-Tool. Hier findet z. B. eine Überprüfung nach „V = Effizienz“ und „H = Effektivität“ oder auch nach „V = Anforderung“ und „H = Erfüllungsgrad“ ebenfalls wieder 2-dimensional über eine Portfoliomatrixbewertung statt.

Bei diesem Compliance-Audit wird eine umfassende, systematische und anschließend dokumentierte Bewertung der Compliance-Organisation durchgeführt. Es zielt auf die Überprüfung der Einhaltung rechtlicher Rahmenbedingungen sowie die Erfassung möglicher Rechtsverstöße ab. In einem Abschlussbericht werden bestehende Defizite der Compliance-Organisation identifiziert. Aus dieser methodengestützten Bewertung mit grafischer Ergebnisdarstellung in Portfolio- oder Radardiagramm ergeben sich weitere Ansätze für die kontinuierliche Verbesserung und Weiterentwicklung des Compliance Management-Systems.

3. Zusammenfassung

Die Thematik, bzw. Problematik des Compliancemanagement, d. h. die prozessübergreifende Identifizierung, Umsetzung und Einhaltung rechtlicher Vorgaben, Regeln, Normen und Vorschriften mit Regelüberwachung und aktueller Fortschreibung, bzw. Verbesserung des Compliance Management Systems (CMS) erweitert sich ständig.

Den Anwendern wird für die CMS-Risikoanalyse und –Auditierung in 6 Schritten durch das MITO-Methoden-Tool eine wirksame Unterstützung über ein integriertes Methoden-Spektrum digital zur Verfügung gestellt. Die im Tool miteinander verknüpften Management-, KVP- und Problemlösungs-Methoden ermöglichen eine durchgängige Analyse, Diagnose, Therapie und Evaluierung von strategischen wie operativen Compliance-Gefahren, Bedrohungen, Gefährdungen und Risiken mit den erforderlichen Abstellmaßnahmen für eine effizienten Risikosteuerung. Den Abschluss bilden Governance- und Nachhaltigkeitsbewertungen, auch Reifegradbewertungen sind möglich. Durch die Vorgaben von CMS-MITO-Referenz-Checklisten kann der Anwender sofort zielführend die Audits und Analysen durchführen.

Da die gesamte Durchführung aller 6 Schritte MITO-Methoden-Tool-gestützt durchgeführt wird, liegen die CMS-Ergebnisse in digitalisierter Form für die Weiterverteilung und Nachbearbeitung vor und können immer wieder auch in modifizierter Form Anwendung finden.

4. Literaturhinweise

Binner, Hartmut F. *Methoden-Baukasten für ganzheitliches Prozessmanagement*, ISBN 978-3-658-08408-0, ISBN 978-3-658-08409-7 (eBook), Springer/Gabler Verlag, 246 Seiten, September 2015.

Binner, H.F.: „*Organisation 4.0: MITO-Konfigurations-Management*“, Springer Vieweg-Verlag, 2018, 597 Seiten, Preis: 54,98,- Euro-Hardcover + eBook ISBN: 978-3-658-20661-1.

Binner, H. F.: *Ganzheitliche Businessmodell-Transformation - Systematische Prozessdigitalisierung mit der Unterstützung des MITO-Methoden-Tools* -, Neuerscheinung, Springer Vieweg Verlag, Juli 2020, 255 Seiten, ISBN 978-3-658-30232-0

Weitere Informationen dazu finden Sie unter www.pbaka.de

PROF. BINNER AKADEMIE GmbH
Berliner Str. 29
30966 Hemmingen
Telefon (0511) 84 86 48-12, Telefax (0511) 84 86 48-19,
eMail: info@pbaka.de, Internet: www.prof-binner-akademie.de