

Human Risk – wenn das Risiko menschlich wird: eine kleine Gedankenreise für Unternehmer

Der Mensch – lebendes Potenzial und Risiko?

«Als Jungunternehmer bin ich total überzeugt von meinen Leuten und meinen Produkten. Aber im Hinterkopf bohrt immer auch der Unternehmergedanke: Risiko! Märkte sind turbulent. Risiken umgeben uns nicht nur von aussen, sondern auch von innen und beeinflussen sich manchmal gar noch wechselseitig. Als Unternehmer weiss ich: Hinter jedem Erfolgsfaktor steht auch Risiko.»

Urs Thierstein
Dr. Christian Anner

urs.thierstein@ctsgroup.ch
christian.anner@ctsgroup.ch



Mindestens 70% des Sozialproduktes in den ökonomisch entwickelten Ländern werden durch menschliche Arbeitskraft erwirtschaftet. Lediglich knappe 30% sind auf den Kapital- und Materialeinsatz zurückzuführen.

A. MIELKE, UNIVERSITÄT ZÜRICH

Wir Menschen sind das grösste Potenzial, aber auch ein grosses Risiko. Viele verlassen sich dabei auf Kennzahlen. An der Oberfläche stehen diese einerseits für die Vergangenheit, andererseits für neue Ziele. Wie die jüngste Zeit eindrücklich aufzeigt, bedarf auch das Risk-Management einer wiederkehrenden Risk-Überprüfung.

Risiken erkennen und ergreifen

Zur Realisierung der Ziele benötigen wir Ressourcen und Potenziale. Lange hat unser Verständnis im Risk Management die oft schwer fassbaren Sozialkompetenzen des Menschen ausgeblendet. Technologie und Recht führen immer wieder zurück zum Erfolg-bestimmenden Faktor Mensch und damit zu seinem Leistungsvermögen:

– Die Leistungsmöglichkeiten erbringt das Unternehmen.

– Die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeiten leisten die Mitarbeitenden.

Sollen Letztere, wie im Sport, über lange Zeit optimale Leistungen erbringen, sind die Anforderungen an die Unternehmungsleitung nicht anders als beim Leistungssportler: Jede Führungsperson, im Sportverständnis der Trainer/Coach, zeichnet verantwortlich für die optimale Einführung, die Entwicklungsmöglichkeiten, die Einsatzplanung, die individuelle Anspannung und Entspannung etc. und berücksichtigt persönliche Präferenzen und Lebensphasen.

Menschen machen also den Unterschied im Unternehmenserfolg

Und dieser Unternehmenserfolg erklärt sich zunehmend auch aus der Handhabung der Risiken. Das klassische Risk Management perfektioniert einseitig die technische, quantitative und finanzielle Vorderseite der Medaille. Aber was passiert denn auf der verborgenen Rückseite, in den Köpfen der Akteure? Wie anfällig sind wir Unternehmer und unsere Stakeholder selbst für innere Blockaden, interne Widerstände, mangelnde innere Stabilität, mangelnde Vision?

Die Folgen sind nicht selten Überlastung, Fehlkommunikation, ungenügende Innovationskraft und Fehlentscheide. Die bringen das Unternehmen in Gefahr. Risikobeherrschung erreichen wir auch durch die Erkenntnis unserer Verhaltenspräferenzen. Diese ermöglichen Leistungspotenziale, Leistungsbereitschaft und eine auf Dauer ausgelegte Leistungsfähigkeit.

Verhalten ist aber nicht das einzige menschliche Risiko. Jeder Funktionsträger bringt sein eigenes Ausfallrisiko ein. Es gefährdet Kompetenzen, Wissen und Beziehungen. Auch hier spielt die Persönlichkeit mit: Lernwille- und -fähigkeit und die Bereitschaft zur Wissensteilung.

Unternehmer, Stakeholder und ganze Teams werden aus neutraler Perspektive durch Berater und Coaches in Selbsterkenntnis, Selbstmanagement und Kommunikation unterstützt. In ihrer Mission stellen Externe einfache und anspruchsvolle Fragen. In gemischten Sparringteams fällt die notwendige Standortbestimmung leichter.

Beleuchten wir vier Wirkungsebenen für Human Risk: Leitbild, Geschäftsleitung, Stakeholder/Personal und Qualität:

Leitbild

Das Leitbild kommuniziert als Kraftquelle: Dynamik, Sicherheit und Ethik. Schwache Leitbilder ohne klare Konturen machen verschwommen und verwundbar. Harmonisieren wir Absicht, Wahrnehmung, Handlungssteuerung und Wirkung.

Mögliche Risiken: Realitätsferne, mangelnde Trennschärfe, Orientierungsmangel, Motivationsmangel, Abweichungen ethischer Grundannahmen, Reputationsschaden.

Mögliche Initiativen: Idealer Ausgangspunkt ist ein professionelles Leitbild-Assessment, das periodisch überprüft, ob und wie unsere realen Werte sind und welche Bedeutung diese haben (Werte-Analyse, Ethik-Richtlinien, Kodex, Neufokussierung).

Geschäftsleitung

Unser Ziel ist die optimale Führungsperformance. Wir erkennen, bündeln und verifizieren unsere erfolgskritischen Kompetenzen. Unser Berater oder Coach führt mit lehrreichen Methoden zu einer nach Risiken kontrollierten Performance. Je nach Dringlichkeit verbessert er auf der Skill-Ebene zusätzlich Arbeitstechnik oder individuelle Führungsqualitäten.

Das Resultat: Deutlich mehr Zeit und Energie. Die Führungsqualität erhöht die Führungswirksamkeit.

Mögliche Risiken: Mangelnde Profiltransparenz, unvollständiges gegenseitiges Verständnis, mangelnde gegenseitige Fokussierung, Überlastung. Daraus entstehen Fehlkommunikation, Fehlentscheidungen, Terminüberschreitungen, Führungsfehler, fehlende Klarheit für Stellvertretung und Nachfolge

Mögliche Initiativen: Persönlichkeitsprofile und Austausch darüber, Zeitmanagement mit on the job-Begleitung, Kommunikationstraining, Teambuilding, Belastbarkeitsübungen, Szenarioübungen mit Massnahmenpaket und Dokumentation.

Stakeholder und Personal (Leistungsträger)

Menschen gestalten mit der Profilierung ihrer einzigartigen Kompetenzen die Erfolgsfaktoren für das Unternehmen. Gleichzeitig ermöglicht es den Leistungsträgern die eigene Energierückführung, die das Leistungsvermögen auf Dauer zu nähren vermag.

Echte Performance lebt von Kompetenzen und Systemen, verbunden mit Emotionen und Dynamik. Ein förderliches Klima schafft eine positive Unternehmenskultur und damit die beste und dauerhafteste Voraussetzung für nachhaltige Produktivität.

Die Deckungsnähe zwischen Ideal- und Ist-Profil eines jeden Leistungsträgers ergibt das Zusammenspiel im Team. Idealprofile für Positionen aus der Hand des Vorgesetzten ermöglichen optimale Konfigurationen. Kenntnis und Auswertung der Profile sind ein Meilenstein im Kompetenzmanagement innerhalb des Qualitätssystems.

Mögliche Risiken: Unsicherheit, Angst, Einzelkämpfertum (Überleben, Sabotage, Mobbing), fehlende gemeinsame Ziele, mangelnde Veränderungsbereitschaft, Fehlbesetzungen, Fehlkommunikation, Demotivation, Stress, Trennungen, Absenzen

Mögliche Initiativen: Strategiekommunikation, Vertrauensbildung, Job Rotation, Vorschlagswesen, Feedback Kultur, Ombudsstelle, Hotline, Belastbarkeitsübungen, Management by walking around.

Qualität

Qualität steht für Beherrschung, also auch Beherrschung von Risiken. Einbezogen sind Persönlichkeit, dynamisches Zusammenspiel von Persönlichkeiten und Regeln. Trägerelemente sind Beachtung der Persönlichkeitsprofile, Feedback-Kultur, Kreativitätsförderung und Szenarioübungen. Gutes Qualitätsmanagement ist zukunftsorientiert und bringt Bewegung.

Mögliche Risiken: Fehlbesetzungen, Fehlleistungen, Vergangenheitsorientierung, Demotivation, Verlangsamung, Verkrampfung

Mögliche Initiativen: Persönlichkeitsprofile, Führungcoaching für Q-Verantwortliche, Teambuilding Q-Team

Mehr Erfolg durch Human Risk Management

Human Risk Management ist die sorgfältige und mutige Personal- und Führungsentwicklung auf allen Stufen. Der Einsatz weniger Stunden führt bereits zu praktischen Erkenntnissen.



Zu den Autoren

Urs Thierstein

ist Gründer und Partner der CTS Group AG. Seit bald 20 Jahren beschäftigt er sich mit der Erarbeitung von humanverträglichen Konzepten. Als «Partners for Human Solutions» identifiziert und fördert ein interdisziplinäres Team von Psychologen, Juristen und Ökonomen Potenziale auf der Seite der Unternehmen und der Fach- und Führungskräfte.

Dr. Christian Anner

Leitet das Business Development der CTS Group AG seit 2003. Dabei erschliesst er nachhaltige Beziehungen in Industrie und Verwaltung für dauerhafte, interdisziplinäre Lösungen. Seine Laufbahn führte ihn von der Produkteentwicklung in der Chemie über das Qualitätsmanagement zum Management Development.