

Neosys AG
Privatstrasse 10
CH-4563 Gerlafingen
www.neosys-ag.ch



Tel. 032 674 45 11
Fax. 032 674 45 00

Risikomanagement in der Gemeinde

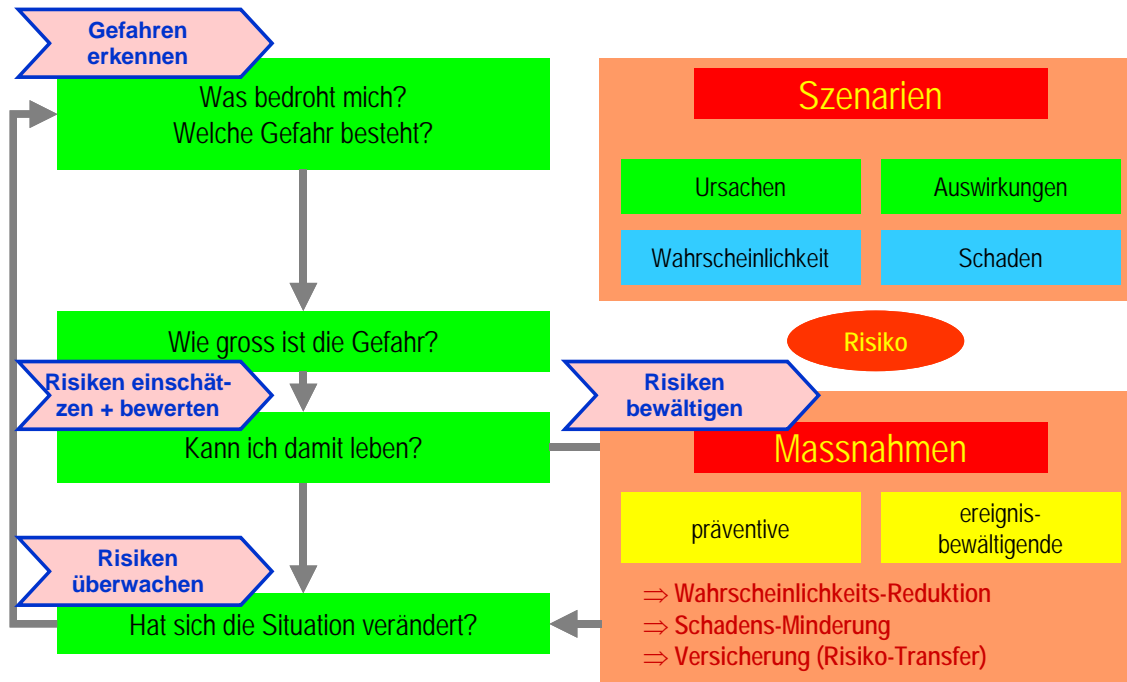
„Das haben wir doch schon lange“, hört man oft als Reaktion auf die Frage nach Gemeinde-Risikomanagement, „wir haben eine Gemeindeführungsorganisation und sind auf alle Notfälle vorbereitet!“ Richtig! Die Überschwemmung, der Grossbrand in der Firma X, die Lawine im Gebiet Z, eventuell sogar der Flugzeugabsturz auf Gemeindegebiet – für all diese Szenarien bestehen vorbereitete Einsatzpläne. Man hat sie geübt und weiss was im Ernstfall zu tun ist, bis hin zur vorbereiteten Pressekonferenz.

Aber Achtung: Das, was es schon lange hat, das ist *Notfallplanung*. Notfallplanung ist ein wichtiger Teil der *Risikobewältigung*. Risikomanagement umfasst auch Risikobewältigung, geht aber weit darüber hinaus! Vor allem befasst sich Risikomanagement auch mit der Erfassung und Bewirtschaftung von Schadensszenarien bevor sich diese realisieren, bzw. mit dem Zweck, dass deren Risiken vermindert werden und dass sie überhaupt möglichst nie eintreten. Der im Sozialamt amoklaufende Sozialhilfeempfänger gehört hier genauso dazu wie der Arbeitsunfall am ungenügend abgeklärten Arbeitsplatz im Werkhof.

Was ist denn Risikomanagement und wie wird es auf eine Gemeinde angewendet? Risikomanagement ist ein Prozess, der aus vier Teilprozessen besteht. Diese sind:

1. Gefahren erkennen
2. Risiken einschätzen und bewerten
3. Risiken bewältigen
4. Risiken überwachen

Dieser Prozess ist nicht eine einmalige Übung, sondern er wird kontinuierlich mit einer festgelegten Periodizität abgewickelt, wobei die Unterlagen immer wieder aktualisiert werden. Der Risikomanagementprozess läuft mit Vorteil synchron zu anderen Prozessen in der Gemeinde, also beispielsweise zum Finanzplanungsprozess. Die Verantwortung für das Abwickeln des Risikomanagementprozesses liegt bei der Gemeindeführung. Figur 1 illustriert den Risikomanagementprozess.

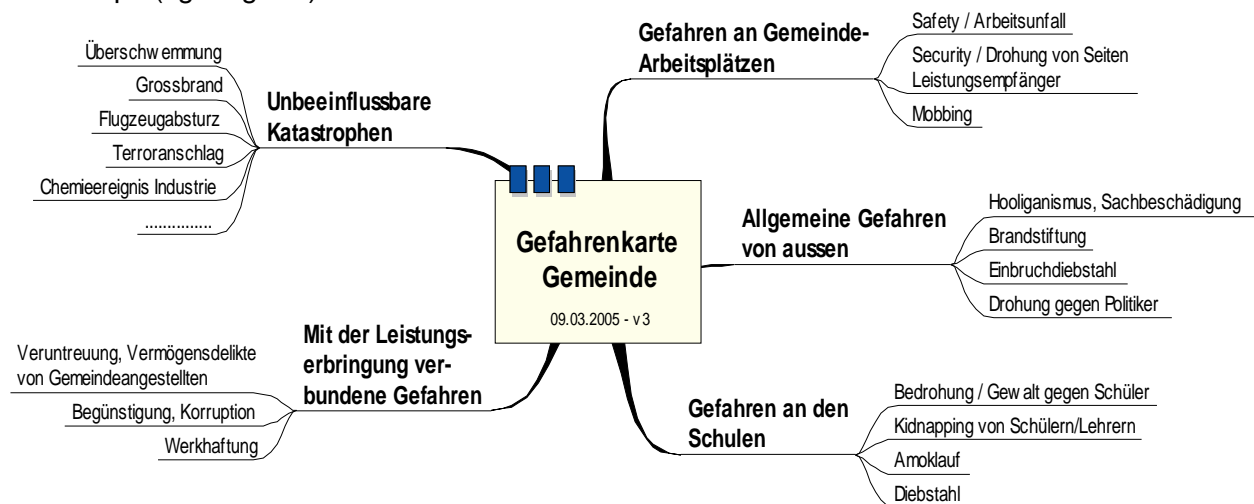


Figur 1: Risikomanagementprozess

Der Begriff *Risiko* steht dabei für die Grösse der bestehenden Bedrohungen. Das Risiko wird gerechnet als das Produkt aus Eintretenswahrscheinlichkeit und Schadensausmass eines bestimmten Gefahrenszenarios.

Schritt 1: Das Erkennen der Gefahren

Dieser erste Schritt im Riskmanagement ist auch der schwierigste. Es erfordert sowohl Erfahrung als auch Phantasie, um die verschiedenen potenziellen Bedrohungen zu identifizieren. Man muss zudem die Zustände in der untersuchten Gemeinde gut kennen, um beurteilen zu können, ob eine Gefahr relevant ist oder ausgeblendet werden kann. Hilfsmittel, die einen bei der Gefahrensuche unterstützen können, sind Gefahrenlisten, z.B. in Form von MindMaps (vgl. Figur 2).



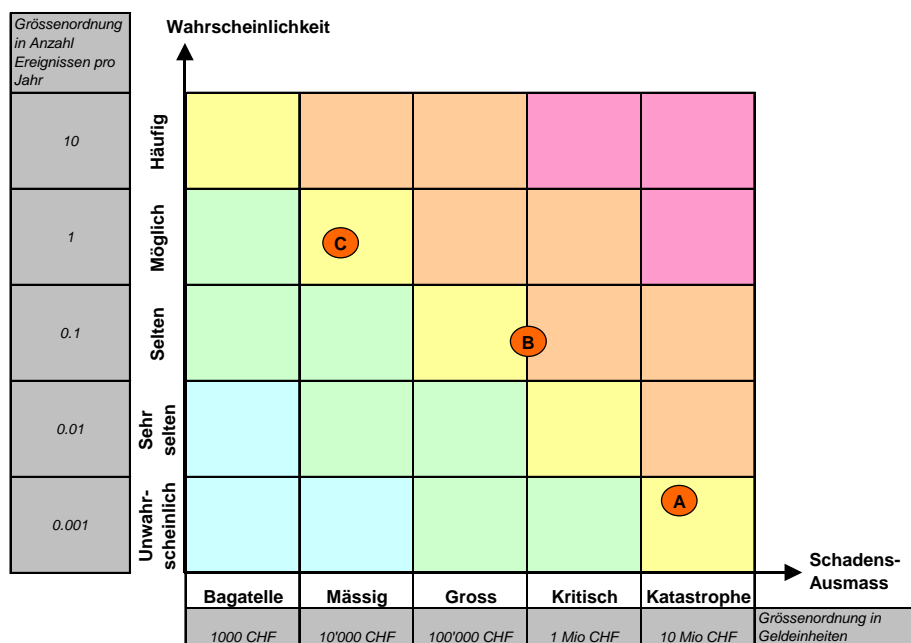
Figur 2: Gefahrenliste für Gemeinden

Eine wirklich systematische Gefahrenerkennung wird heute in Gemeinden wie auch in Unternehmen immer noch selten durchgeführt. Die Folge ist, dass man von Ereignissen überrascht und geschädigt wird, die eigentlich vorhersehbar und vielleicht vermeidbar gewesen wären.

Schritt 2: Das Einschätzen und Bewerten der Risiken

Wird eine Gefahr als relevant erkannt, so muss im nächsten Schritt abgeklärt werden, wie gross sie ist und, ob sie in Kauf genommen werden kann oder ob Massnahmen nötig sind, um das Risiko zu verringern. Dazu wird die Gefahr zuerst mit einem realistischen Szenario konkretisiert. Ein *Szenario* ist ein detaillierter Ablauf, wie sich eine Gefahr realisiert, eine Art „Drehbuch zum Unglück“. Bei der Wahl des Szenarios gibt es verschiedene gute Techniken. Eine davon ist, sich von tatsächlich oder beinahe schon vorgekommenen Ereignissen leiten zu lassen. Eine andere ist, „mit dem Kopf des Akteurs zu denken“, dh. was würde ich tun wenn ... – Fragen zu stellen. Aus einer abstrakten Gefahr (z.B. „Amokläufer in der Gemeindeverwaltung“) wird so ein konkreter Ablauf („verzweifelter abgewiesener Asylbewerber, mit Küchenmesser bewaffnet, betritt ohne Aufsehen zu erregen das Gemeindegebäude, dringt in das Büro des Sozialvorstehers ein etc.). Von diesem konkreten Szenario kann die Wahrscheinlichkeit, dass so etwas passiert, abgeschätzt werden und es kann das Schadensausmass abgeschätzt werden. Das Produkt dieser beiden Grössen ist das Risiko. Da diese Abschätzungen nicht bzw. nur mit sehr viel Aufwand genau sein können, behilft man sich mit Grössenordnungs-Überlegungen. Die Figur 3 gibt ein Beispiel dafür, wie diese Grössenordnungen definiert werden können. Selbstverständlich ist die Ausmass-Skala immer auf die Grösse der Gemeinde auszurichten. Ein bestimmter z.B. finanzieller Schaden ist ja nicht für jede Gemeinde gleich schlimm.

Mit der Bemessung des Risikos (z.B. „Grössenordnung 10'000 CHF pro Jahr“) bzw. mit dem Eintrag des entsprechenden Szenarios in das Riskportfolio (Figur 3) ist das Risiko eingeschätzt. Für die Bewertung braucht es aber noch einen Vergleich mit einer Akzeptanzgrenze. Diese Akzeptanzgrenze wird oft als *Schutzziel* bezeichnet. Liegt das Risiko unterhalb der Akzeptanzgrenze, so kann es toleriert werden, liegt es darüber, so sind Massnahmen zur Verringerung nötig. Etliche Schutzziele sind durch das Gesetz oder durch verbindliche Richtlinien (z.B. der SUVA) vorgegeben und müssen zwingend eingehalten werden. Wo dies nicht der Fall ist, kann man Wirtschaftlichkeits-Überlegungen anwenden. Wo ein Schaden finanziell angegeben werden kann, hat das Risiko ja die Dimension von Kosten, dh. von zu erwartenden Beträgen pro Jahr. Wenn eine Risikominderung zu tieferen Kosten erreichbar ist als die Risikokosten, so muss sie gewiss ausgeführt werden, da die Wahrscheinlichkeit dafür gross ist, dass sich die Investition in die Risikominderung bereits innert einem Jahr zurückzahlt (in Form von verhinderten Schäden).



Figur 3: Riskportfolio mit drei eingetragenen Szenarien

Schritt 3: Das Bewältigen der Risiken

Bewältigen eines Risikos bedeutet, das Risiko so weit zu verringern, dass die anwendbaren Schutzziele eingehalten sind, bzw. dass das Risiko auf ein wirtschaftlich vertretbares Mass zurückgestutzt wird. Dies kann einerseits dadurch erfolgen, dass die Wahrscheinlichkeit für das Eintreten des entsprechenden Szenarios verringert wird, oder andererseits dadurch, dass der mögliche Schaden begrenzt wird. Bei den Massnahmen ist an vorbeugende (z.B. Zutrittskontrollsysteme) genau so zu denken, wie an ereignisbewältigende (z.B. Wehrdienste). Die Massnahmen können baulich-technischer, organisatorischer oder personeller (Ausbildungs-) Art sein.

Schritt 4: Das Überwachen der Risiken

Die meisten Risiken ändern sich permanent. Neue Betriebe, neue Brandlasten kommen hinzu oder fallen weg, das Klima am Arbeitsplatz ändert sich, „Sachbeschädigungs-Moden“ (z.B. das Sprayer-Unwesen) kommen und gehen, etc.. Risiken überwachen bedeutet, eine regelmässige Neubeurteilung vorzunehmen. Neue Massnahmen werden unter Umständen notwendig und die Unterlagen zur Risikobewältigung werden aktualisiert.

Dadurch, dass der Risikomanagement-Prozess verbindlich unter die ‚normalen‘ Gemeindeabläufe aufgenommen wird, wird die Sicherheit in der Gemeinde verbessert und die Gemeindeführung nimmt ihre Sicherheits-Verantwortung gegenüber Bürger und eigenem Personal wahr.

Juli 2005, Dr. Jürg Liechti