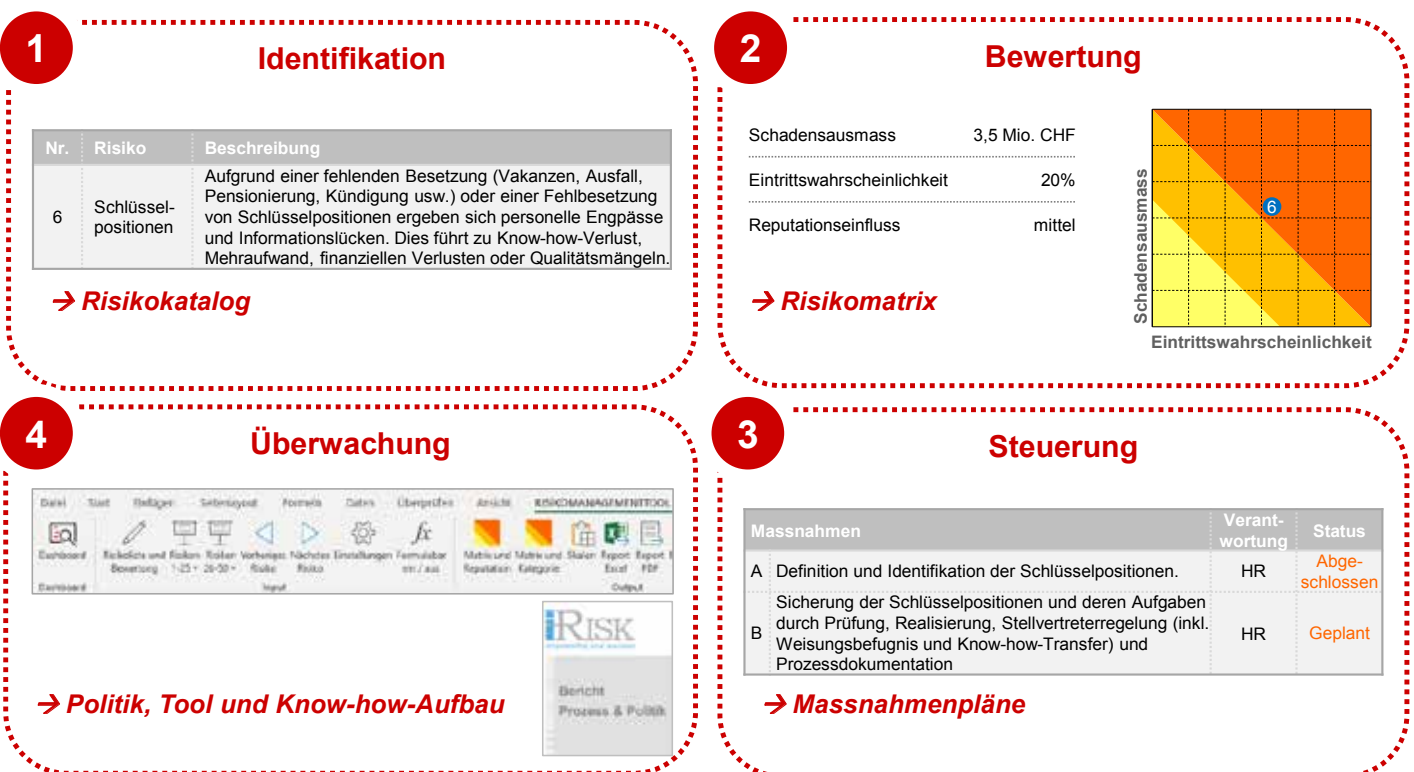


Die häufigsten Risiken von Schweizer Gemeinden

Risikomanagement hilft Gemeinden bei der aktiven Bewältigung ihrer Risiken und schafft ein solides Fundament für die Weiterentwicklung und Standortförderung. Die Stadt Dübendorf (ZH) hat diesen Prozess erfolgreich umgesetzt.

Risikomanagementprozess – Beispiel «Schlüsselpositionen»



Risiken identifizieren, bewerten, steuern und überwachen: Dieses Risikomanagement können auch kleinere Gemeinden bewältigen. Für die Standortförderung ist die so gewonnene Übersicht ein wichtiges Fundament. Grafik: i-Risk

Risikomanagement ist heute in aller Munde. Die öffentliche Hand – und besonders kleinere Gemeinden – erwarten vor allem komplexe Managementinstrumente und einen grossen Aufwand. In der Praxis bewähren sich jedoch pragmatische Ansätze, womit sich jede Gemeinde in wenigen Tagen einen Überblick über ihre grössten Risiken verschaffen kann.

Mit einer strukturierten Analyse und Priorisierung kann auch ein kleineres Budget effizient für die Massnahmen zur Risikoreduktion eingesetzt werden.

Stadt Dübendorf führt den Prozess ein
Das Führungsteam der Stadt Dübendorf verfügte bereits über Managementprozesse auf hohem Niveau: Ein Identitäts-

und Strategiepapier war verfasst, zahlreiche Prozesse waren dokumentiert und die nötigen Führungsinstrumente, wie zum Beispiel ein Quartalscockpit, eingesetzt. Die Stadt ist ebenfalls ISO-zertifiziert. Laut Simon Winistörfer, Geschäftsleiter der Stadt Dübendorf, fehlte jedoch noch der Gesamtüberblick über zukunftsorientierte Risiken sowie die Durchdringung der Organisation mit

«Die Einführung von Risikomanagement ermöglichte es uns, eine gemeinsame Sicht zu den grössten Risiken der Stadt zu erarbeiten. Durch die Einbindung des gesamten Führungsteams in den Prozess wurde eine nachhaltige Risikokultur geschaffen.»

Simon Winistörfer, Geschäftsleiter der Stadt Dübendorf



Risiken*



* Risiken 2018–2019 von zwölf anonymisierten Schweizer Gemeinden/Städten mit 10 000–40 000 Einwohnern

Die zwölf untersuchten Städte und Gemeinden identifizierten jeweils zwischen 14 und 22 Risiken. Am häufigsten waren die Toprisiken strategischer Natur (fünf der zehn Risiken).

Grafik: i-Risk

dem nötigen Risikobewusstsein. Zu diesem Zweck wurde ein vierphasiger Risikomanagementprozess eingeführt.

Risikomanagementprozess

Im ersten Schritt führte der Umsetzungspartner i-Risk, ein Spinoff der ETH Zürich, Einzelinterviews mit den Mitgliedern des Führungsteams durch und erarbeitete daraus die Risikoszenarien. Bei der Stadt Dübendorf umfasste dieser Risikokatalog 16 Themen, welche in strategische, operative und externe Risiken kategorisiert wurden.

Die zweite Phase des Prozesses empfand Simon Winistörfer als besonders wertvoll. In einem gemeinsamen Workshop bewertete das Führungsteam die identifizierten Risikoszenarien. Dies wurde individuell und anonym mithilfe einer Bewertungssoftware vorgenommen. Bewertet wurden Schadenausmass, Eintrittswahrscheinlichkeit sowie der Einfluss auf die Reputation der Gemeinde. Die anschliessenden Diskussionen der wesentlichen Abweichungen in den Bewertungen waren für die Teilnehmer besonders lehrreich. Als Resultat ergab sich das gemeinsam erarbeitete Bild über die Priorisierung der Risiken der

Stadt in Form einer Risikomatrix sowie die Zuteilung der Verantwortlichkeiten auf die Risikoeigner.

In Schritt drei führten die Risikoeigner die bestehenden Massnahmen auf und erarbeiteten Neue zur Risikoreduktion. Der Stadtrat genehmigte anschliessend die Resultate der Risikoanalyse sowie die entsprechenden Massnahmen.

In der letzten Phase sicherte die Stadt Dübendorf die Kontinuität des Prozesses und die Durchdringung der Risikoinformationen in der Organisation. Für die jährliche Neubewertung der Risiken setzt Dübendorf auf eine punktuelle Unterstützung durch den Umsetzungspartner. Die Risikoinformationen sowie die Massnahmen fliessen jeweils ins Quartalscockpit ein.

Vorgefundene Risiken

Der am Beispiel der Stadt Dübendorf beschriebene Prozess wurde 2018 und 2019 mit Unterstützung von i-Risk in elf weiteren Städten und Gemeinden durchgeführt. Obwohl die Einwohnerzahl der untersuchten Gemeinden eine Bandbreite von 10 000 bis 40 000 aufwies, waren die identifizierten Risiken sehr ähnlich.

Risiken von Schweizer Gemeinden

Die zwölf Städte und Gemeinden identifizierten jeweils zwischen 14 und 22 Risiken. Am häufigsten waren die Toprisiken strategischer Natur (fünf der zehn Risiken). Alle zwölf Verwaltungen betrachteten «Prozesse/Strukturen» sowie «Grossprojekte» als Risiken. Diese beiden Risiken sind miteinander verbunden. Es mangelt oft an definierten Prozessen und angepassten Strukturen zur Abwicklung von Grossprojekten. Am dritthäufigsten erachtete man das Risiko «Personal» in all seinen Facetten. Die beiden letzten Risiken in der Übersicht, «Veranstaltungen» und «Beteiligungen», wurden zwar nur von fünf Gemeinden aufgeführt, können aber individuell eine grosse Tragweite haben. Auch kleine Gemeinden müssen auf Terrorakte oder andere Zwischenfälle bei Veranstaltungen mit grossen Menschenansammlungen vorbereitet sein.

Beteiligungen bedrohen weniger Leib und Leben als die Finanzen. Leider binden aber Beteiligungen hohe Geldsummen auf Zeit: Hier braucht es zwingend eine seriöse Evaluation der Chancen und Risiken.

Risikoanalyse als Fundament

Eine erfolgreiche Standortförderung einer Gemeinde erfordert ein starkes Fundament. Dazu ist es unabdingbar, seine Risiken zu kennen und diese aktiv anzugehen, um nicht plötzlich überrascht zu werden. In der Praxis gibt es heute pragmatische Risikomanagementprozesse und -instrumente, welche auch für kleinere Gemeinden einfach anzuwenden sind. Dadurch schafft man ein gemeinsames Bild der zukünftigen Herausforderungen und optimiert den Ressourceneinsatz. Durch einen Quervergleich seiner Risiken mit anderen Gemeinden erkennt man rasch seine Stärken und Schwächen oder Lücken auf dem «Risikoradar».



Eric Montagne (links), Geschäftsführer der i-Risk GmbH
Roman Boutellier, Prof. em. Innovation und Technologiemanagement
ETH Zürich und Beirat von i-Risk