

Fachkreis Risiko als Chance

Risiko und Chance - Schwarz oder Weiß oder doch eher Ying und Yang

5. Qualitätstag in Nürnberg, 06.11.2018



Wer steckt dahinter?

Der **Fachkreis Risiken als Chance** möchte dazu beitragen, dass in Unternehmen Risiken nicht nur als etwas Negatives angesehen, sondern vielmehr als Chancen zu einer positiven Entwicklung interpretiert werden. Dafür wollen wir kleine und praxistaugliche Hilfestellungen entwickeln und den DGQ-Mitgliedern zur Verfügung stellen.

Ihre Workshop Moderatoren waren:

- Dr. Sven Augner (Risiken & Chancen)
- Dr. Luis Barrentes (Leitung / DSGVO)
- Stefan Becker (Chancenmanagement)
- Ines Hansen (DSGVO)
- Volker Landscheidt (Chancenmanagement)
- Heiner Nordmann (Risiken & Chancen)

Ziel des Workshops

Einleitung

Unter dem Begriff „Risiko“ wird das wahrscheinliche Auftreten einer Situation und ihrer Folgen verstanden. Der Begriff „Chance“ wird dahingegen allgemein als günstige Aussicht gesehen, die sich in der Regel nur zeitlich begrenzt ergibt.

Risikomanagement zum Verhindern des Eintretens von negativen Konsequenzen ist in den Organisationen etabliert. Gleichzeitig ist das Chancenmanagement als Beitrag zur Zukunftssicherung der Organisation oft stark unterrepräsentiert.

Lern- und Erkenntnisziele

In dem Workshop wurden drei Stationen, an denen das Thema „Risiken und Chancen“ betrachtet wurde, durchlaufen:

• DSGVO – Risiken und/oder Chancen

Hier wurde der Bogen gespannt von den Fragen, was der Datenschutz in der DSGVO für ein Unternehmen bedeutet, wen die DSGVO eigentlich schützt und wer beweispflichtig ist, bis zu den Risiken bei Nicht-Einhaltung der DSGVO und eben auch bis zu den Chancen, die sich aus der DSGVO für jedes Unternehmen ergeben können.

• Risiken und Chancen – was fordern die Normen?

Mittels des Bildes einer Brücke über eine Schlucht (s. Anhang) wurde dargestellt, wie Normen, unterstützende Maßnahmen (wie z.B. Audits, Motivation, Strategie...) den Weg (flankiert durch die Kultur eines Unternehmens) bereiten, mit Risiken und Chancen zu leben.

Mit dem PDCA-Zyklus wurde mit den Teilnehmern erarbeitet, mit welchen Tools Risiken und Chancen in den einzelnen Phasen ermittelt werden können.

Um Risiko- und Chancenmanagement im Unternehmen zu leben, wurde als Schraube das Management-Review thematisiert. In diesem Rahmen wurde mit den Teilnehmern eine Risikobeurteilung durchgeführt.

- **Chancenmanagement – Chancen erkennen, Chancen kennen und dann handeln!**

Warum es ein Risiko ist - sich nicht mit Chancen zu beschäftigen!

Hier wurden die wesentlichen Aspekte von Chancenmanagement behandelt, z.B. welche Phasen durchläuft das Management einer Chance?

Im Workshop wurde zum Beginn der Begriff „Chance“ sensibilisiert.

Zu einem intensiven Austausch kam es beim Punkt „Welche Eigenschaften hat eine Chance“.

Welche Faktoren beeinflussen die Organisation, Chancen zu erkennen, diese möglichst genau einzuschätzen und letztendlich daraus konkrete Handlungen abzuleiten.

Anhand eines Beispiels wurde die Frage: „Was hat Chancenmanagement mit Glück zu tun?“ vorgestellt.

Des Weiteren wurde aufgezeigt, welchen Beitrag kann ich persönlich zum Chancenmanagement leisten?

Ablauf

- Einleitung
- Aufteilung in drei Gruppen, alle Gruppen durchlaufen alle drei Stationen
- Gruppendiskussion und Erarbeitung der spezifischen Themenbereiche
- Zusammenfassung des Workshops und Abschlussdiskussion

Wichtige Ergebnisse des Workshops

- Die Normen geben in den Kapiteln vor, was bei der Ermittlung von Risiken und Chancen betrachtet werden muss, dass „wie“ ist offen. Das Verständnis wurde vertieft, welche Stellschrauben ein Unternehmen hat
- Die DSGVO schützt alle personenbezogenen Daten natürlicher Personen. Jede Erhebung, Speicherung und Ver-

arbeitung personenbezogener Daten ist verboten. Ausnahmen sind nur erlaubt, wenn sie durch Gesetzesvorschrift geregelt sind oder die Einwilligung der betroffenen Person vorliegt. Für die Einhaltung haftet der Verantwortliche der Organisation. Das Risiko sind empfindsame Strafen und Imageverlust. Es ergeben sich trotzdem einige Chancen, wie Transparenz, Aktualisierung der Prozess und Datenoptimierung.

- So sehr der Fokus momentan auf dem Risikomanagement liegt, so wenig schenken viele Managementsysteme den Chancen ihre Aufmerksamkeit.

Lesens- und sehenswert

Donia Lasinger „Die Leistung vor der Innovation“, Gabler Verlag, ISBN 978-3-8349-2783-5

Gerhard Seidel, „Chancenmanagement in der Krise“, Engelsdorfer Verlag, ISBN 978-3-95488-698-2

Pero Mičić, „Die fünf Zukunftsbrillen, Chancen früher erkennen durch praktisches Zukunftsmanagement“, Gabal Verlag, ISBN 978-3897496699

Das weitere Vorgehen

Als nächstes werden die Feedbacks und die Diskussion ausgewertet.

Die vorgestellte Risikobeurteilung wird verbessert.

Die nächsten Fachkreistreffen sind:

- 20.03.2019 (Frankfurt am Main)

- 22. 05.2019 (Frankfurt am Main)

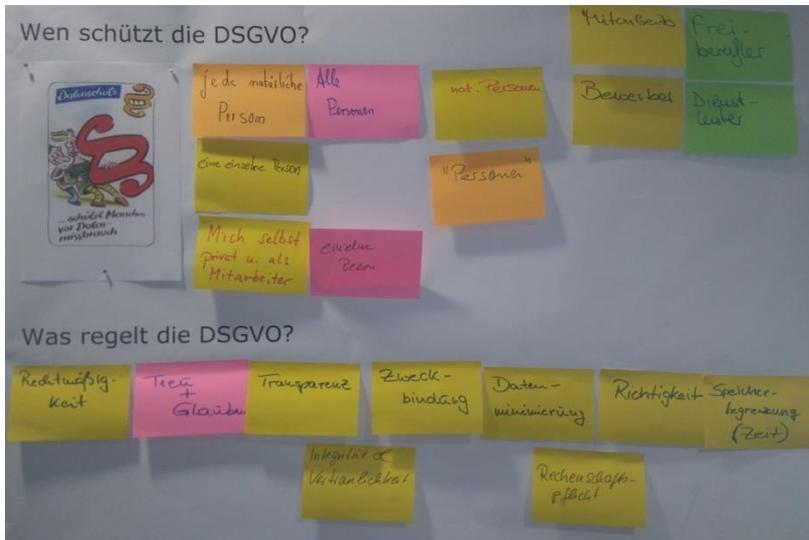
Kontakt

Wenn Sie weitere Fragen zum Fachkreis oder Workshop haben, schreiben Sie uns eine E-Mail:

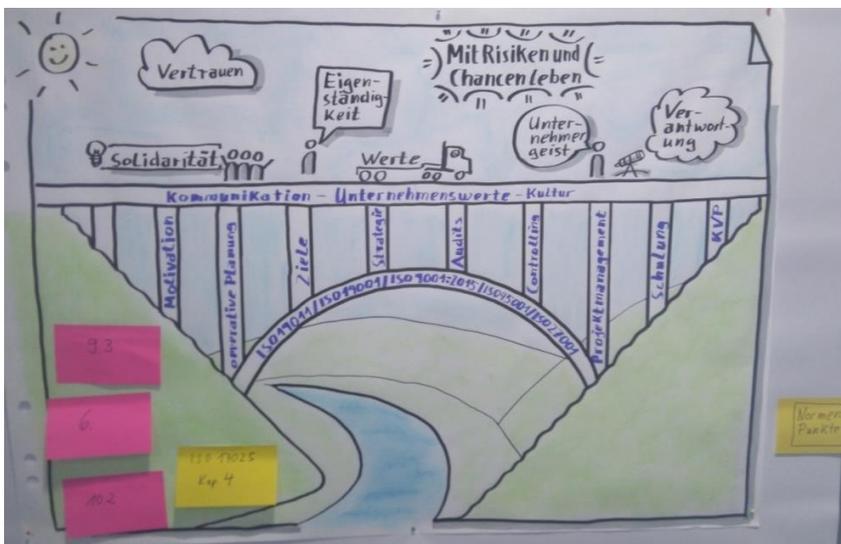
fk-risk@dggaktiv.de

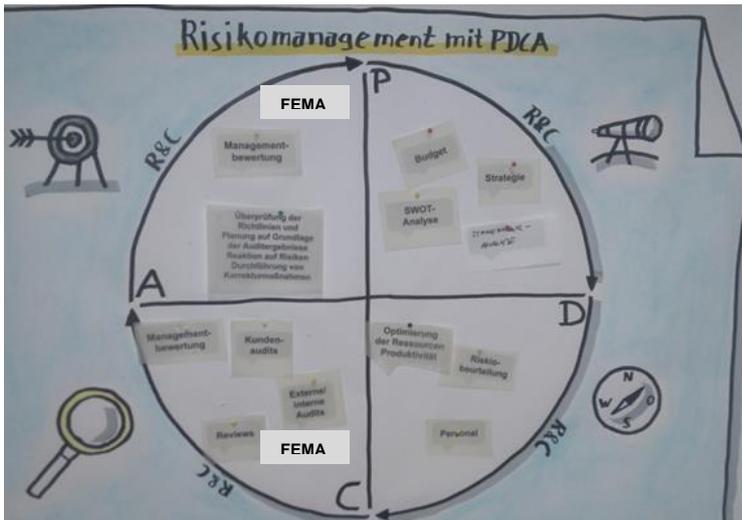
Impressionen aus dem Workshop

- DSGVO – Risiken und/oder Chancen



- Risiken und Chancen – was fordern die Normen?





IMS - Management Review

06.11.2018
Günzler Str. 51, 90475 Nürnberg

Thema: Workshop-Teilnehmer Risiko und Chance
Vv. Dr. Sven Augner
W. Nordmann

Thema	Zur Erledigung
Status von Maßnahmen aus vorherigem MR: Siehe „2018-IMS-Stützpunktreport“	erledigt
Veränderungen bei externen und internen Themen, die das IMS betreffen: Der Geschäftsführer hat neue Bereichsleiter eingestellt. Es ist geplant, das Amerikageschäft auszubauen. Safety Excellence soll eingeführt werden.	INFO
Informationen über die Leistung und Wirksamkeit des IMS:	
Unfallzahlen Stand Ende April 2018 Aktuell sind 1 Unfall gemeldet: UH1 = 1,17; UH2 = 4,21; US = 0,15	INFO
Risikobewertungen: In der letzten Risikoprüfung wurden die Risikobewertungen besprochen. Maßnahmen/Konzeptstatus → Risikobewertungen überarbeiten und der GF vorlegen.	Agner
IMS Leistung: a. Organigramm revidieren: Die aktuelle Organigramm der Gruppe soll der neuen Struktur entsprechen aufgrund der Veränderungen (siehe 2.) muss das Organigramm überarbeitet werden. Maßnahmen/Konzeptstatus: → Organisatorische Änderungen im operativen Organigramm darstellen. b. Interne Audits interne Audits sind für da...	Agner
Weitere IMS Themen:	
5. Angemessenheit von Maßnahmen/Konzepten → Eingabedaten verfügbar	
6. Möglichkeiten zur Risiko-„Mehrfachbewertung“	

- ### Management Review Agenda:
1. Maßnahmen aus der letzten Managementbewertung
 2. KPIs - standortspezifisch
 3. Initiativen zur kontinuierlichen Verbesserung
 4. Korrekturmaßnahmen & Vorbeugungsmaßnahmen
 5. Nicht konforme Produkt- / Prozessabweichungen
 6. Reklamationen/Abweichungsereignisse
 7. Audits (intern/extern)
 8. Mitarbeiterschulung / Ressourcen / Organigramme
 9. Einkaufsleistung (einschließlich Lieferanteneistung, Qualitäts- und Lieferfragen)
 10. Produktionsleistung
 11. Kundenzufriedenheit
 12. Risikomanagement
 13. Produktzertifizierungsstatus
 14. Umwelt-, Gesundheits- und Sicherheitsstatus (EHS)
 15. Änderungen und/oder überarbeitete regulatorische Anforderungen, die das Qualitätsmanagementsystem betreffen könnten (ISO 9001, ISO 18001, ISO 14001).

5. DGQ-Qualitätstag, Workshop: Risiko und Chance Q-EHS Risikobeurteilung – Beispiel #2

DGQ

1. Zusammenfassung

2. Berechnung der Wahrscheinlichkeit

3. Berechnung des Schweregradkoeffizienten

4. Berechnung des Risikostufts

5. Eindeutige Bewertung

6. Risikobewertung

Risikostufe	Wahrscheinlichkeit	Schweregradkoeffizient	Risikostufe
1	1	1	1
2	2	2	2
3	3	3	3
4	4	4	4
5	5	5	5
6	6	6	6
7	7	7	7
8	8	8	8
9	9	9	9
10	10	10	10

5. DGQ-Qualitätstag, Workshop: Risiko und Chance Q-EHS Risikobeurteilung – Beispiel #2

DGQ

4. Risikobewertung

Risikostufe	Risikobewertung	Maßnahmen:
Zwischen 1 und 5	Geringes Risiko	Keine Maßnahme / Risikominimierung notwendig! Die Gefährdung und damit resultierende Risiko- oder Adäquat durch Vorkehrungen kontrolliert.
Zwischen 6 und 10	Mittleres Risiko	Maßnahme / Risikominimierung notwendig. Dies kann eine organisatorische/technische Verbesserungsmaßnahme, Formulierung eines Hinweises, ein Training oder eine andere Vorkehrung sein.
Zwischen 11 und 15	Hohes Risiko	Maßnahme / Risikominimierung notwendig, die zeitlich umgesetzt werden muss. Dies kann eine organisatorische/technische Verbesserungsmaßnahme, Formulierung eines Hinweises, ein Training oder eine andere Vorkehrung sein.

5. Maßnahmen

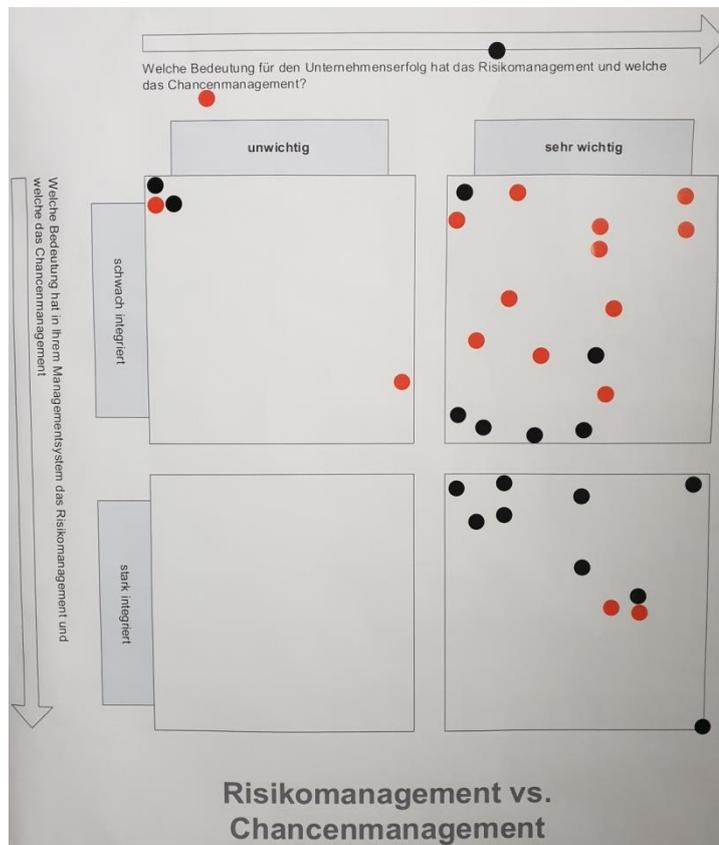
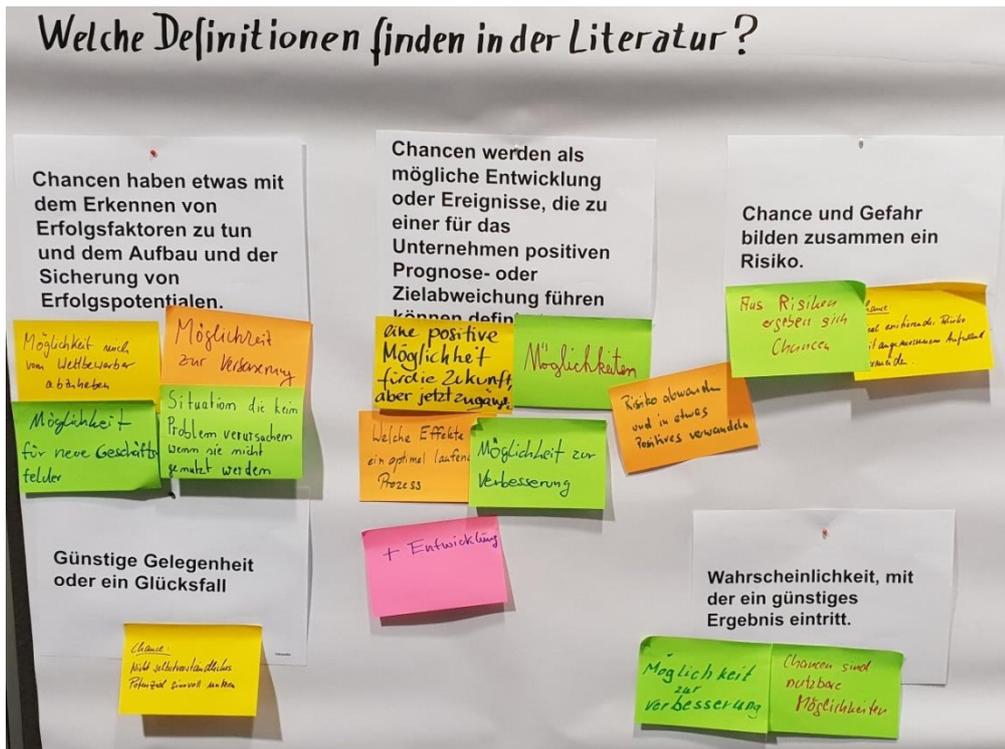
Risikobewertung / Maßnahmen	Realisierung	Wirksamkeit	
Datum	Wer	Datum	Wer

6. Administrative

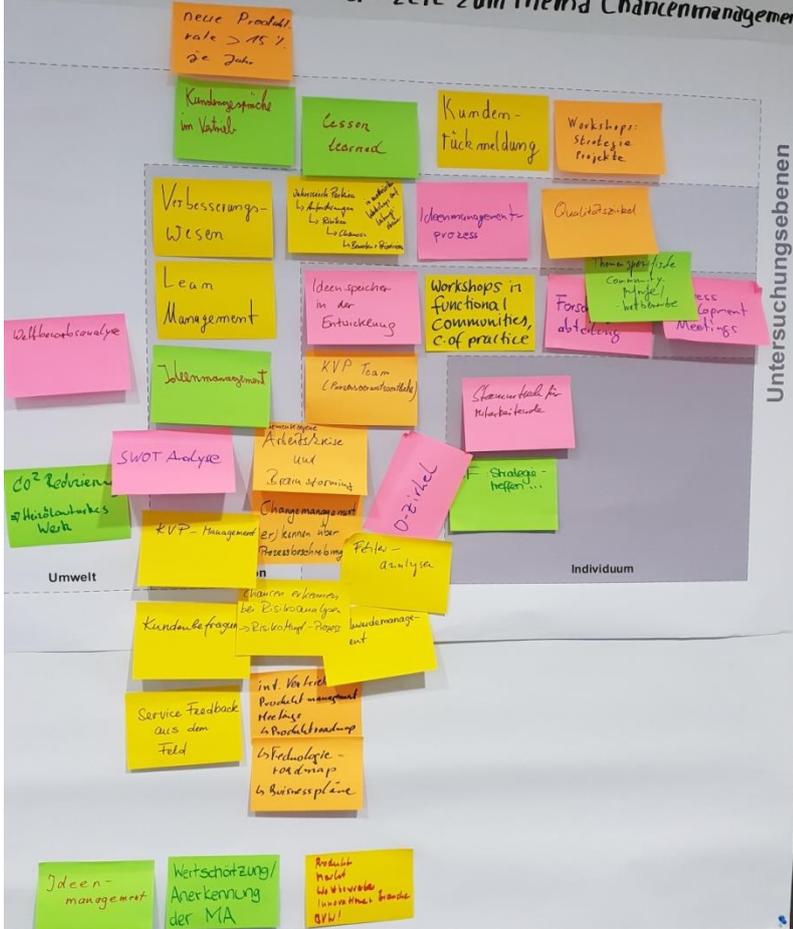
Bewertung erstellt durch: [] Bewertung erstellt am: [] Mitwirkung bei der Beurteilung durch: []

Fachbereich Risiko und Chance | Konzept: James Vosseler, Sven Augner (Berater: Bogdan Gajda) | 06.11.2018, Seite 4

- Chancenmanagement – Chancen erkennen, Chancen kennen und dann handeln!



Was unternehmen Sie derzeit zum Thema Chancenmanagement?



Untersuchungsebenen

<p>Je positiver schwache Signale oder Veränderungen kommuniziert werden, umso eher werden diese beachtet und als Chance interpretiert.</p>	<p>Je mehr Anhänger der Innovator/ in für seine/ihre Idee findet, umso eher wird die wahrgenommene Chance erfolgreich sein.</p>	<p>Wenn Konflikte gelenkt werden, dann erhöht sich die Wahrscheinlichkeit der Realisierung von Chancen</p>	<p>Je intensiver die Eigentümer/innen (GF) eines Unternehmens von schwachen Signalen und deren Chancengehalt überzeugt sind oder werden, umso eher wird ein SFA-Prozess angestoßen und die Chance erfolgreich umgesetzt.</p>
<p>Je mehr im Unternehmen kommuniziert wird, desto eher werden schwache Signale diskutiert, deren Wichtigkeit passend eingeschätzt und geeignete Maßnahmen gesetzt.</p>	<p>Wenn die GF oder die nächsthöhere Führungskraft überzeugt werden kann, werden schwache Signale weiter verfolgt, und die Chancen werden realisiert.</p>	<p>Wenn Unternehmen informale Gruppen durch die Unternehmenskultur fördern, dann sind diese im SFA-Prozess wirksamer als formale Gruppen</p>	<p>Wenn schwache Signale zwischen Vertrieb und Technik ausreichend kommuniziert werden, dann werden Chancen eher erkannt und realisiert.</p>
<p>Die Leistung vor der Innovation Ermittlung und Nutzung schwacher Signale von Chancen Donia Lasinger Gabler Verlag ISBN 978-3-8349-2783-5</p>	<p>Heterogene Gruppen wirken sich positiv aus.</p>	<p>Wenn Gruppen mit der Bearbeitung von Produktinnovationen betraut sind, werden Chancen eher genutzt und umgesetzt</p>	<p>Je stärker das mittlere Management im SFA-Prozess involviert ist, umso erfolgreicher gestaltet sich der SFA-Prozess.</p>
<p>Strukturen (Ablauforganisation, Aufbauorganisation, Flexibilität/ Stabilität, Dezentralisierung/ Zentralisierung) beeinflussen den SFA-Prozess.</p>	<p>Wenn implizierte Ressourcen (z.B. Wissen oder Erfahrung) vorhanden sind, dann werden schwache Signale eher erkannt und Chancen realisiert.</p>	<p>Die Einstellungen der leitenden Personen wirken sich auf den SFA-Prozess aus.</p>	<p>Wenn der SFA-Prozess und dessen Aktivitäten direkt oder indirekt von der Unternehmensstrategie unterstützt werden, dann werden schwache Signale rechtzeitig erkannt und Chancen genutzt.</p>
<p>Wenn die Unternehmensstrategie von der Unternehmensspitze nach außen (durch Marke) oder nach innen (durch Vision, Leitbild) gelebt wird, dann werden schwache Signale rechtzeitig erkannt und Chancen genutzt.</p>	<p>Wenn das Unternehmen/ die Organisation eine Innovationkultur hat, dann führt dies zu erfolgreichen SFA-Prozessen.</p>	<p>Wenn die SFA-kongruenten Werte (Offenheit, Neugier oder Freiraum) im Unternehmen gelebt werden, dann können Chancen rechtzeitig wahrgenommen und genutzt werden.</p>	<p>Kulturaspekte beeinflussen den SFA-Prozess stärker als die Größenunterschiede der Unternehmen/Organisationen.</p>

<p>Interne Personen</p> <p>Je intensiver die Eigentümer/innen von schwachen Signalen und deren Chancegehalt für das Unternehmen überzeugt sind oder werden, umso eher wird ein SFA-Prozess angestoßen und die Chancen erfolgreich genutzt.</p>	<p>Interne Personen</p> <p>Je älter eine Person ist, und je länger sie im Unternehmen arbeitet, umso leichter kann sie die Rolle des Innovators/ der Innovatorin einnehmen und die Aufgaben im Rahmen des SFA bewältigen.</p>	<p>Umwelt</p> <p>Wenn Informationen (vor allem von Kunden/innen, gefolgt von Wettbewerbsinformationen, Verkauf/Vertrieb, externen Experten, Lieferanten) in Unternehmen beachtet werden, dann erhöht sich die Wahrnehmung von Chancen.</p>	<p>Umwelt</p> <p>Wenn persönliche Quellen in einer informalen und verbalen Kommunikation genutzt werden können, dann ist die Wahrnehmung von Chancen höher.</p>
<p>Interne Personen</p> <p>Die Entscheidungsmacht des Innovators/ der Innovatorin erhöht die Wahrscheinlichkeit einer Reaktion auf ein schwaches Signal.</p>	<p>Interne Personen</p> <p>Wenn Personen offen sind und die Befugnis dazu haben, dann werden fehlerhafte SFA-Prozesse rechtzeitig beendet. (Mut zum Abbruch)</p>	<p>Umwelt</p> <p>Wenn bestimmte Methoden eingesetzt werden (Patente, Umfragen, Analysen, Datenbanken, Messen, Treffen), dann werden schwache Signale rechtzeitig erkannt.</p>	<p>Umwelt</p> <p>Je unsicherer die Unternehmensumwelt wahrgenommen wird, umso besser eignen sich kreative und personennahe Informationsaufnahme Prozesse für die Erkennung von Chancen.</p>
<p>Interne Personen</p> <p>Je offener Personen sind, umso eher erkennen sie Chancen.</p>	<p>Interne Personen</p> <p>Je positiver die Grundeinstellung einer Person ist, umso eher entdeckt sie mögliche Chancen.</p>	<p>Umwelt</p> <p>Wenn eine Strategie die Suche leitet oder Netzwerke zum Einsatz kommen, dann erhöht sich die Wahrnehmung schwacher Signale.</p>	<p>Umwelt</p> <p>Wenn Kunden/innen in den SFA-Prozess involviert werden, dann werden schwache Signale eher erkannt und Chancen ergriffen.</p>
<p>Interne Personen</p> <p>Je überzeugter eine Person eine Idee an andere verkauft, umso eher verwandelt sich das schwache Signal in eine erfolgreich ergriffene Chance.</p>	<p>Interne Personen</p> <p>Innovatoren/innen unterscheiden sich von anderen Personen durch besondere Eigenschaften (z.B. Kreativität, Handlungsorientierung,...).</p>	<p>Umwelt</p> <p>Je glaubwürdiger die Informationsquelle ist, umso eher trägt sie zum Erkennen schwacher Signale bei.</p>	<p>Umwelt</p> <p>Wenn externe Partner in den SFA-Prozess einbezogen werden, dann fördert dies die Wahrnehmung schwacher Signale sowie die Reaktionen darauf.</p>