

## Editorial

## Fachliche Publikation

Geschätzte Kolleginnen und Kollegen

Der Fachartikel in der aktuellen Ausgabe unserer Drehscheibe befasst sich mit dem Thema Chancen- und Risikomanagement. Dr. Caroline Brüesch erläutert darin ein wichtiges Führungsinstrument für Städte und Gemeinden und zeigt Erfolgsfaktoren und Stolpersteine auf.

Im Oktober 2010 wurden die Gemeinden und Städte des Kantons Zürich eingeladen, sich zum totalrevidierten Gemeindegesetz vernehmen zu lassen. Wir haben uns im Vorstand bereits vorgängig intensiv mit den im Gesetz verankerten Bestimmungen von HRM2 auseinandergesetzt und konnten unseren Mitgliedern im Dezember 2010 unsere Vernehmlassung im Internet zur Verfügung stellen. Wir freuen uns, wenn sich die Gemeinden und Städte unserer Meinung anschliessen. Insbesondere die Bestimmungen zum Restatement wurden im Vorstand ausführlich diskutiert. Einerseits gilt es dem true and fair view-Prinzip Rechnung zu tragen und ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögenslage darzustellen, was uns als Fachverband selbstverständlich am Herzen liegt. Andererseits gilt es auch verwaltungsökonomische Aspekte zu gewichten. Der Entscheid, welche Variante umgesetzt werden muss, wird von der Politik gefällt. Ich hoffe, dass die Politik unsere fachlichen Argumente anhört. Ich bin auf die Meinungsäusserungen der Gemeinden, Städte und Verbände gespannt! Nutzen wir die Chance um mit einer noch transparenteren Rechnungslegung Entscheidungsgrundlagen für eine gesunde Finanzpolitik liefern zu können.

Euer Präsident, Thomas Kuoni

# Führen mit Blick in die Zukunft

## Einführung eines integralen Chancen- und Risikomanagements in der öffentlichen Verwaltung

### 1. Risikomanagement ist nichts Neues

Obwohl die Notwendigkeit eines Risikomanagements als Bestandteil von Good Governance im öffentlichen Sektor kaum mehr bestritten wird, sind bislang wenige Verwaltungen verpflichtet, ein Risikomanagement zu betreiben (vgl. Weisung über die Risikopolitik des Bundes vom 24. September 2010). Auch Rechnungslegungsstandards (IP-SAS, HRM2) enthalten keine allgemeinen Vorgaben. Daraus darf jedoch nicht geschlossen werden, dass Verwaltungen kein Risikomanagement kennen. Gemeinwesen befassen sich seit Jahrhunderten mit der Bewältigung von Risiken, um ihre Sicherheit oder wirtschaftliche Unabhängigkeit zu wahren. Verwaltungen haben deshalb Prozesse und Strukturen entwickelt, um ihre Grundaufgaben jederzeit zu gewährlei-



**Dr. Caroline Brüesch**  
Leiterin Institut für Ver-  
waltungs-Management  
(IVM) / ZHAW

sten (z.B. Notfallversorgung im Spital bei Stromunterbruch). Neu ist der systematische Ansatz eines Chancen- und Risikomanagements und dessen Integration in ein organisationsweites Managementsystem.

## INHALT

Editorial	1
Chancen- und Risikomanagement	1
Portrait	2
Generalversammlung 2011	4
Kurswesen	4
Etwas zum Schmunzeln	4

## 2. Einführung eines Chancen- und Risikomanagements in der Stadt Zürich

Im Rahmen eines von der Kommission für Technologie und Innovation (KTI) unterstützten Projektes, begleitet das Institut für Verwaltungs-Management (IVM) der ZHAW die Einführung eines Chancen- und Risikomanagements in der Stadt Zürich. Dabei zeigt sich, dass für Verwaltungen teilweise andere Rahmenbedingungen gelten als für privatwirtschaftliche Organisationen:

- ▼ Verwaltungen sind verpflichtet jene Aufgaben zu erfüllen, die per Gesetz festgelegt sind. Sie können folglich die Erfüllung von Aufgaben nicht einstellen, nur weil das damit verbundene Risiko zu gross erscheint.
- ▼ Das Aufgabenspektrum von Verwaltungen ist sehr heterogen und mit zahlreichen Zielkonflikten verbunden.
- ▼ Verwaltungen haben einerseits hohen Transparenzanforderungen nachzukommen (Öffentlichkeitsprinzip, parlamentarische Aufsicht) und andererseits ihre Funktions-

und Betriebsfähigkeit durch den vertraulichen Umgang mit Entscheidungsgrundlagen in einem medialen Umfeld sicherzustellen.

Zukünftigen Ereignissen und Entwicklungen können sich in einer Verwaltung positiv als Chance (z.B. Budgetunterschreitung durch Kostenverminderung) oder negativ als Risiko bzw. Gefährdung (z.B. Budgetüberschreitung durch Mehrkosten bei einem IT-Projekt) auswirken. Relevant werden diese Auswirkungen, wenn sie sich mindestens auf einen der folgenden Aspekte beziehen:

- ▼ die Aufgabenerfüllung und Funktionsfähigkeit der Verwaltung allgemein sowie die Realisierbarkeit von Projekten;
- ▼ die Reputation der Verwaltung und deren Führung in der Gesellschaft;
- ▼ die finanzielle Planung und Führung der Verwaltung sowie
- ▼ Personen und Umwelt.

Mit diesem auf die Zukunft gerichteten Blick werden in einem standardisierten Prozess die Chancen und Risiken

von Verwaltungen identifiziert, analysiert und bewertet. Anschliessend werden mit geeigneten Massnahmen erkannte Chancen ergriffen bzw. Risiken ausgeschlossen, vermindert, überwältigt (z.B. mittels Versicherung) oder andernfalls akzeptiert. Als zielführend hat sich dabei ein mehrstufiges Vorgehen erwiesen, in welchem – nach Vorgesprächen – mit der Geschäftsleitung einer Dienststelle (allenfalls unter Einbezug von weiteren Fachkräften) in einem Workshops ein standardisierter Risiko- und Chancenprozess durchgeführt wurde. Die anschliessend erstellten Berichte und ihre Risiko- und Chancenlandkarten werden über die Linien zu einer Gesamtbeurteilung auf Stufe Stadtrat aggregiert. Mit dieser mehrstufigen Berichterstattung (Dienststelle bzw. Amt, Direktion bzw. Departement, politische Führung) wird auf jeder Führungsebene in Form von Entscheidungsgrundlagen ein unmittelbarer Nutzen generiert.

## 3. Erfolgsfaktoren für ein Chancen- und Risikomanagement

Im Rahmen des oben erwähnten Projektes sind bei der Einführung eines

Portrait

Foto und Text aus rechtlichen Gründen entfernt

Chancen- und Risikomanagements folgende Erfolgsfaktoren hervorzuheben:

- ▼ Ein Risikomanagement hat – im Gegensatz zu dem vom Bund gewählten Ansatz – Chancen und Risiken mit gleicher Sorgfalt zu erfassen. Verpasste Chancen sind für die Organisation ebenfalls Risiken. Zudem eröffnet der Chancenaspekt einen positiven Zugang zu Risiken und fördert ein proaktives Mitdenken und Handeln aller Mitarbeitenden.
- ▼ Ein Chancen- und Risikomanagement ist in bestehende Strukturen und Instrumente zu integrieren, um Synergien zu schaffen und das Chancen- und Risikomanagement im Alltag zu verankern. Eine besondere Bedeutung kommt dabei der Verbindung des Chancen- und Risikomanagements mit dem Strategie- und Budgetprozess, dem IKS sowie dem Ereignismanagement (Notfall-, Krisen- und Kontinuitätsmanagement) zu.
- ▼ Die Einführung eines Chancen- und Risikomanagements ist ein pragmatischer mehrjähriger Entwicklungsprozess (siehe unten), bei welchem die Linienverantwortlichen mit einer zentralen Prozessbegleitung zu unterstützen sind und der kulturelle Umgang mit Fehlern – im Sinne einer Lernkultur – auf allen Stufen zu verankern ist. Voraussetzung dafür ist das Engagement und die Vorbildfunktion der obersten Führung.

### Entwicklungskonzept für ein Chancen- und Risikomanagement

