Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 182 (2016)

Heft: 7

Artikel: Integriertes Risikomanagement : das Wichtige richtig tun

Autor: Hirt, Eduard

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-630263

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 16.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Integriertes Risikomanagement – das Wichtige richtig tun

In der Schweizer Armee wurde das Risikomanagement im Jahr 2004 mit dem Reglement «Führung und Stabsorganisation der Armee (FSO XXI)» eingeführt. Ursprünglich bloss als begleitende Tätigkeit für den Aktionsplanungs- und Aktionsführungsprozess vorgesehen, wurde das Risikomanagement aufgrund der tragischen Unfälle im Jungfraugebiet und auf der Kander im Jahr 2008 durch die Armeeführung zur entscheidenden Führungsaufgabe erhoben.[1]

Eduard Hirt

Seit 2014 verfügt die Armee mit der «Führung und Stabsorganisation der Armee 17 (FSO 17)»[2] über reglementierte Führungsprozesse, die ein Risikomanagement vorsehen. Die Analyse des Reglements zeigt allerdings ein ernüchterndes Resultat auf: Das Risikomanagement ist weder vollumfänglich in die Führungsprozesse integriert noch wird es systematisch angewendet.

Führungsprozesse

Der Vergleich der Führungsprozesse und der Phasen des Risikomanagements der operativen und taktischen Grundlagen der amerikanischen[3], britischen[4] und österreichischen Armee[5] sowie der NATO[6] mit denjenigen der Schweizer Armee führt zur Erkenntnis, dass diese praktisch identisch sind. Der Hauptunterschied besteht in der Beschreibung der Integration des Risikomanagements in die Führungsprozesse. Während in den internationalen Reglementen das Risikomanagement als integraler Bestandteil der Führungsprozesse beschrieben wird, bleibt die FSO 17 in diesem Bereich unbestimmt.

Das Risikomanagement hat sich in den Führungsprozessen der Schweizer Armee nicht etabliert. So wurden in der FSO 17 Inhalte aus verschiedenen Quellen unreflektiert übernommen. Es ist nicht gelungen, zwischen dem Hauptteil und dem Anhang 3 einen Zusammenhang herzustellen und die entsprechenden Inhalte zu synchronisieren. Es werden keine konkreten Hinweise gemacht, wie die Werkzeuge des Risikomanagements in die Führungsprozesse integriert und systematisch angewendet werden können. Weil diese Vernetzung fehlt, können entsprechende Synergien nicht aufgezeigt und folglich auch nicht genutzt werden.

Der Begriff «Prozesse der Führung»[8] wirkt kompliziert. Dargestellt werden vielmehr die Führungsprozesse, die auch als solche bezeichnet werden können. Die Kernprozesse sind falsch dargestellt: Es gibt nur einen Kernprozess, das ist die Aktionsführung bzw. die Durchführung einer Aktion. Darauf haben sich alle übrigen Prozesse auszurichten.

Die Bedeutung des Risikomanagements, insbesondere für die Entschlussfassung und die Aktionsführung, wird zu wenig erkannt und nur rudimentär beschrieben. Für gleiche Tätigkeiten und Sachverhalte werden teilweise unterschiedliche Bezeichnungen verwendet. Dies erschwert die Verständlichkeit und führt dazu, dass das Risikomanagement auf den Leser wie ein Fremdkörper wirkt. Im Rahmen der Sofortmassnahmen wird das Risikomanagement nicht erwähnt. Dabei wird verpasst, dass gerade durch das rasche Erkennen von Risiken und Chancen sowie die folgende Umsetzung von wirkungsvollen Sofortmassnahmen wesentlichen Lageverbesserungen erzielt werden können. Dies kommt daher, dass die Führungstätigkeiten vor dem Hintergrund der Aktionsplanung und nicht der Aktionsführung beschrieben werden. Die Tatsache, dass die Führungstätigkeiten die Grundlage sowohl der Aktionsplanung als auch der -führung sind, wird zu wenig erkannt. Ein Hinweis auf die Verbindung zwischen der Risikoidentifikation, der Problemerfassung und der Lageerfassung fehlt. So bleibt es dem geneigten Leser überlassen, herauszufinden, dass beispielsweise

> **«Das Risikomanagement hat sich in den Führungsprozessen der Schweizer Armee nicht etabliert.»**

Führungstätigkeiten[7] Bilder: Reglement FSO 17

- Risiken fortlaufend, mit Schwergewicht während der Problemerfassung identifiziert werden;
- die Identifikation ausgehend vom Auftrag und den vorgegebenen Zielen der vorgesetzten Führungsstufe durchzuführen ist;
- die Lageerfassung im Rahmen der Lageverfolgung der Problemerfassung entspricht und in beiden Führungstätigkeiten Risiken identifiziert werden;
- während der Beurteilung der Lage und der Entschlussfassung die Risiken analysiert, bewertet und beurteilt werden;
- für einen Kommandanten vor allem diejenigen Risiken von Bedeutung sind, die seine Auftragserfüllung gefährden.

Lageentwicklungsmöglichkeiten

Der Begriff «Entwicklung gegnerischer Möglichkeiten» fokussiert sich zu stark und zu isoliert auf einen Gegner. Vor dem Hintergrund einer möglichen hybriden Bedrohung macht eine ganzheitliche Betrachtung der Umwelt Sinn. Hierfür eig-

net sich der Begriff «Lageentwicklungsmöglichkeit» besser, weil er umfassender ist. Die gegnerischen Möglichkeiten sind Teil der Lageentwicklungsmöglichkeiten. Zudem macht die Unterscheidung von taktischen und Unfallrisiken wenig Sinn und entspricht nicht dem ganzheitlichen Ansatz, den andere Armeen anstreben.

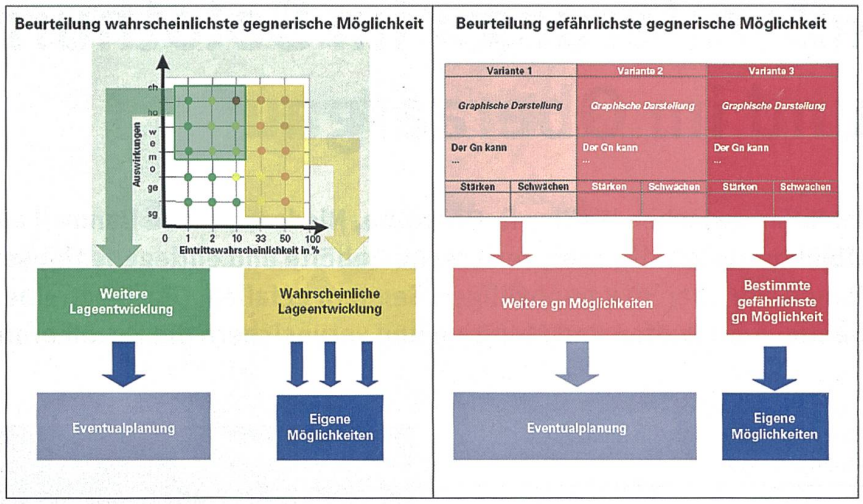
Die getrennte Darstellung der wahrscheinlichsten und der gefährlichsten gegnerischen Möglichkeit vermittelt einen falschen Eindruck. Die Auswirkung und die Eintrittswahrscheinlichkeit sollten immer gemeinsam betrachtet werden. Das Risikomanagement bildet die Grundlage zur Entwicklung der Lageentwicklungsmöglichkeiten. Das durch den Kommandanten bestimmte Szenario bzw. die Lageentwicklungsmöglichkeit zur weiteren Bearbeitung umfasst eine Kombination aus Elementen der Gefährlichkeit und Eintretenswahrscheinlichkeit. In der Regel können weder die Eintrittswahrscheinlichkeit noch das Auswirkungsausmass einfach mit Zahlenwerten belegt werden. Beide Dimensionen werden aufgrund von Erfahrungswerten geschätzt und müssen Bezug zu einem Referenzsystem haben.

Lageverfolgung

Zwischen der Lageverfolgung und dem Risikomanagement wird in der FSO 17 keine Verbindung hergestellt. Dies hat gravierende Konsequenzen, weil damit nicht aufgezeigt wird, dass im Rahmen der Lageverfolgung erkannte Risiken permanent überwacht und angeordnete Massnahmen auf deren Wirksamkeit überprüft werden. Allenfalls neu auftretende Risiken werden identifiziert und bei Bedarf die Phasen des Risikomanagements erneut durchlaufen.

Damit können Veränderungen im Umfeld erkannt, bestehende Risiken bei Bedarf neu beurteilt und neue Risiken frühzeitig erkannt werden. In der Regel können nicht alle Risiken erkannt und nicht alle erkannten Risiken können mit geeigneten Massnahmen restlos bewältigt werden. Deshalb bleiben normalerweise Restrisiken bestehen. Für die Aktionsplanung und -vorbereitung bedeutet dies, dass im Rahmen der Eventualplanung vorbehaltene Entschlüsse erarbeitet werden müssen. Die Bereitstellung von Reserven ist dabei notwendige Grundlage zur Aufrechterhaltung der Handlungsfreiheit.

In der zweiteiligen Artikelserie analysiert der Autor im ersten Teil die FSO 17 vor dem Hintergrund vergleichbarer internationaler Grundlagen und liefert Gestaltungshinweise für die Weiterentwicklung der FSO 17. Im zweiten Teil werden dann konkrete Möglichkeiten für die Integration des Risikomanagements in die Führungsprozesse aufgezeigt. Die Beiträge entsprechen einem Auszug aus der Masterarbeit des Autors zum Thema «Integration des Risikomanagements in die Führungsprozesse der Schweizer Armee».[10] *BOA*



Beurteilung gegnerischer Möglichkeiten[9]

Befehlsgebung

Angaben zum Risikomanagement in der Befehlsgebung ermöglichen den unterstellten Kommandanten, sich von Anfang an auf machbare Lösungen zu fokussieren und keine ungewollten Risiken einzugehen. Mit der Angaben der Risikohöhe in Form einer Handlungsrichtlinie des Kommandanten wird der Handlungsspielraum der Unterstellten abgegrenzt. In der Befehlsgebung kann das Szenario, welches als Planungsannahme festgelegt wurde, in der Orientierung im Rahmen der Beschreibung der Lageentwicklungsmöglichkeiten aufgenommen werden. Die Risikoliste kann den Befehl als Beilage ergänzen. Die Angaben zum Risikomanagement können bereits im Vorbefehl integriert werden. Damit kann direkt dem Risiko begegnet werden, dass Unterstellte zu wenig Zeit zur eigenen Vorbereitung einer Aktion zur Verfügung haben. Gleichzeitig wird den Unterstellten die Möglichkeit geboten, frühzeitig im Gesamtrahmen mitzudenken und Vorbereitungen von Bewältigungsmassnahmen mit erhöhtem Aufwand zeitgerecht auszulösen.

Fazit

Der Anpassungsbedarf der Probeausgabe FSO 17 ist ausgewiesen und im Hinblick auf die Ausgabe vom 1. Januar 2018 umzusetzen. Die Bedeutung des Risikomanagements, insbesondere für die Entschlussfassung und die Aktionsführung, wird in der Probeausgabe zu wenig erkannt und nur rudimentär beschrieben. Die fehlende Vernetzung der Führungsprozesse und des Risikomanagements verhindert, dass entsprechende Synergien genutzt und für die systematische Erarbeitung von Lageentwicklungs- und Lösungsmöglichkeiten genutzt werden können. ■

1 Befehl für die Schulung im Umgang mit Risiken des Chefs Führungsstab der Armee vom 02.10.2008.
2 Das Reglement dient der armeeinternen Ausbildung und Prüfung und gilt vom 01.07.2014 bis 31.12.2017.
3 Joint Operations (JP 3-0), Joint Operation Planning (JP 5-0), Risk Management (ATP 5-19).
4 Campaign Planning (JDP 5-00), Operations (AP).
5 Operative Führung (BMLVS, OF).
6 Allied Command Comprehensive Operations Planning Directive (COPD).
7 FSO 17, Abbildung 3.
8 FSO 17, Ziff. 213–217.
9 FSO 17, Abbildung 9.
10 Masterarbeit im Rahmen des Lehrgangs MAS ETH SPCM 2013–2015.

Oberst i Gst
Eduard Hirt
Berufsoffizier
MA Defence Studies KCL,
MAS SPCM ETHZ
3653 Oberhofen