

# Organisatorische Praktiken

## zur Steigerung von Zuverlässigkeit und Senkung von Risiko

Carsten Pinnow / Dirk Pinnow, PINNOW & Partner GmbH

publiziert als Kapitel in der Rubrik 4, Risiko-Vermeidung und Sicherheits-Praktiken, S. 321-342, in **Risiken des Unternehmens - vorbeugen und meistern** herausgegeben von Peter M. Pastors, im Mai 2002 erschienen im Rainer Hampp Verlag, Fachliteratur für Mensch und Betrieb, 86415 Mering [[www.Hampp-Verlag.de](http://www.Hampp-Verlag.de)] Paperback, 21 cm \* 15 cm, 600 S. mit Abb., ISBN 3-87988-669-5

### Inhalt des Kapitels:

1. Einleitung
2. Terminologie
  - 2.1 „Organisation“
  - 2.2 „Risiko“
  - 2.3 „Sicherheit“
  - 2.4 „Stabilität“
  - 2.5 „Zuverlässigkeit“
3. Risiko im Prozessverständnis
  - 3.1 Allgemeine Prozesmerkmale
  - 3.2 Prozessmerkmale von Risiken
  - 3.3 Risiko und Zuverlässigkeit als Einheit
4. Risiko-Vermeidung
  - 4.1 Vorbeugung
  - 4.2 Schadensbegrenzung
  - 4.3 Nachsorge
5. Sichere Organisationsentwicklung
  - 5.1 Die Organisations-Verantwortung der Führungsebene
  - 5.2 Betrachtung betrieblicher Prozessträger
  - 5.3 Controlling als Führungsinstrument bei KMU
  - 5.4 Betriebliche Gestaltungsfelder
  - 5.5 Spektrum der sicheren Organisationsentwicklung
  - 5.6 Orgware – Definition gesicherter Prozesse
6. Unternehmenskultur und Risiko
  - 6.1 Faktor „Mensch“
  - 6.2 Unternehmenskultur als Basis von Sicherheit und Zuverlässigkeit
7. Literatur

## **Zusammenfassung**

Es geht im folgenden um die Frage der Priorität bei der sicheren Organisationsentwicklung: Unternehmenskultur als solides Fundament, darauf aufbauend gesicherte Prozesse in einer flexiblen, zuverlässigen Aufbau- und Ablauf-Organisation, die schließlich sinnvollen und sicheren Einsatz von Technik gestattet. Dieser Ansatz ist eine Umkehr der im Betriebsalltag häufig anzutreffenden Vorgehensweise.

## **Einleitung**

In Zeiten der verschärften Wahrnehmung von Risiken steigt die Neigung zum Re-Aktivismus in Sicherheitsfragen, der bevorzugt im Einsatz technischer Lösungen bzw. ausufernder Bürokratie seinen Ausdruck findet.

Unkritische Technik- und Formalismusgläubigkeit verengen aber Sicherheit schaffende Maßnahmen auf schadensfallnahe Alibihandlungen, die in einem gewissen zeitlichen Abstand selbst kaum mehr ernstgenommen werden.

In der Regel wird bisher versucht, Technik zu „optimieren“ bzw. Organisation zu „rationalisieren“ – ohne Rücksicht auf die gewachsenen Strukturen der jeweiligen Institution. Die Basis aller Systementwicklung ist aber der Mensch (als Anwender, Kunde, Wissensträger und Fehlerquelle). Das sinnvolle Zusammenwirken von Menschen bedarf der Organisation, die zur Erfüllung von Aufgaben (Erreichung der betrieblichen Ziele) Werkzeuge (Technik) einsetzt.

Alle vom Menschen geschaffenen Systeme (Technik und Organisation) sind fehleranfällig – **von einem Systemversagen ist grundsätzlich auszugehen**. Sie sind daher so zu gestalten und zu betreiben, dass trotz eines denkbaren Schadensfalles die Gesamtintegrität des Betriebes erhalten bleibt, also eine kalkulierbare Schadensbegrenzung einer Prozessfortsetzung (ggf. bei reduzierter Leistung bzw. ein baldiger Wiederanlauf) nicht entgegensteht.