

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische  
Militärzeitschrift

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 183 (2017)

**Heft:** 1-2

**Artikel:** FU Br 41/SKS : Risikomanagement als Führungsmittel

**Autor:** Schmidlin, Marco

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-681564>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 02.04.2025

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

# FU Br 41/SKS: Risikomanagement als Führungsmittel

**Der Umgang mit Risiken ist eine langwierige Knochenarbeit. Aber mit einem standardisierten Vorgehen und einfachen Instrumenten behält man die Übersicht. Die Führungsunterstützungsbrigade 41/SKS (FU Br 41/SKS) hat 2016 ihr Risikomanagement institutionalisiert.**

Marco Schmidlin

Getreu dem Motto «Gefahr erkannt, Gefahr gebannt» ist es für jeden Kommandanten und Chef essentiell, mögliche Risiken frühzeitig zu erkennen, damit die Auftragerfüllung nicht gefährdet wird. In den Bataillonen und Abteilungen der Führungsunterstützungsbrigade 41/SKS wird dieses Motto seit langem gelebt. 2016 wurde das Risikomanagement nun auf Stufe Brigade institutionalisiert.

## Die Grundlagen

Wer sich mit Risikomanagement beschäftigt, findet rasch Dokumente, die ihm ein Instrumentarium an die Hand geben: Für die Truppe sind entsprechende Vorgaben im Reglement 50.040 «Führung und Stabsorganisation der Armee 17 (FSO 17, Anhang 3)» zu finden. Für die Verwaltung gibt es das Handbuch «Risikomanagement Bund». Darin aufgeführt ist unter anderem der Prozess des Risikomanagements, der im folgenden Abschnitt erläutert wird.

## Gute «Risikokultur» ist Voraussetzung

Das Risikomanagement umfasst folgende Schritte, die in der Abbildung 1 veranschaulicht sind: Zuerst werden mögliche Gefahren und Risiken identifiziert. Wichtigste Voraussetzung ist dabei eine gute «Risikokultur». Erst eine positive Fehlerkultur erlaubt eine offene, transparente und ehrliche Diskussion und fördert so die Aufdeckung von Risiken. Nach der Identifikation der Risiken folgt deren Analyse und Bewertung. Über alle dieser Schritte ist es wichtig, alle Mitarbeitenden einzubeziehen. Unterschiedliche Blickwinkel führen zu einem besseren gemeinsamen Verständnis von Risiken. In der FU Br 41/SKS fanden dazu 2016 mehrere intensive Workshops mit Mitarbeitenden aller Stufen statt.

## Risikomanagement ist Knochenarbeit

Der dritte Schritt im Risikomanagement ist die Beurteilung des Risikos. Dies ist Knochenarbeit. So galt es für ein Kern-

team der FU Br 41/SKS, insgesamt über zwanzig identifizierte Risiken anhand einer Bewertungsmatrix zu beurteilen (mehr zur Bewertungsmatrix weiter unten in diesem Artikel). Letztlich ist es aber Chefsache, eine abschliessende Beurteilung vorzunehmen.

Als vierter Schritt folgt die Bewältigung eines Risikos mit geeigneten Massnahmen, die so konkret wie möglich zu formulieren sind. Mit einer nun regelmässigen Überprüfung und Überwachung der Risiken und der Massnahmen – mit dem Ziel, diese bei Bedarf neu zu beurteilen, neue Massnahmen abzuleiten sowie neue Risiken frühzeitig zu erkennen – wird das Risikomanagement zu einem fortlaufenden Prozess.

## Gefahr ist nicht gleich Risiko

Wer sich die Frage stellt, ob ein Ereignis oder eine Handlung ein Risiko für seinen Auftrag darstellt, muss zuerst verstehen, was ein Risiko ist. Per Definition ist ein Risiko eine Gefahr, die mit möglichen Auswirkungen und einer bestimmten Eintrittswahrscheinlichkeit bewertet

Abb. 1: Der Prozess des Risikomanagements nach gängigen Normen. Vgl. Handbuch zum Risikomanagement Bund, S. 14.

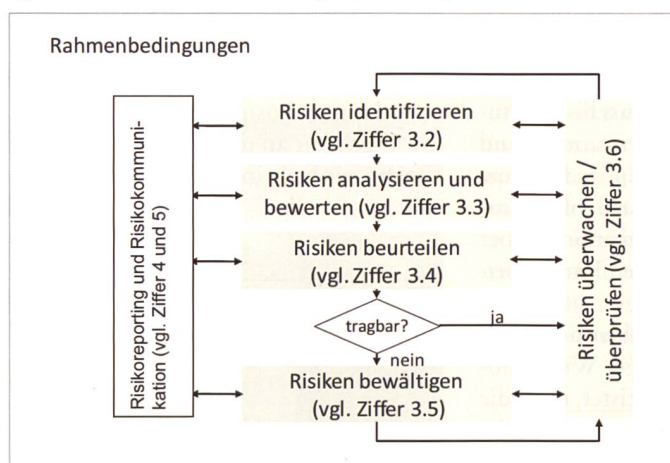
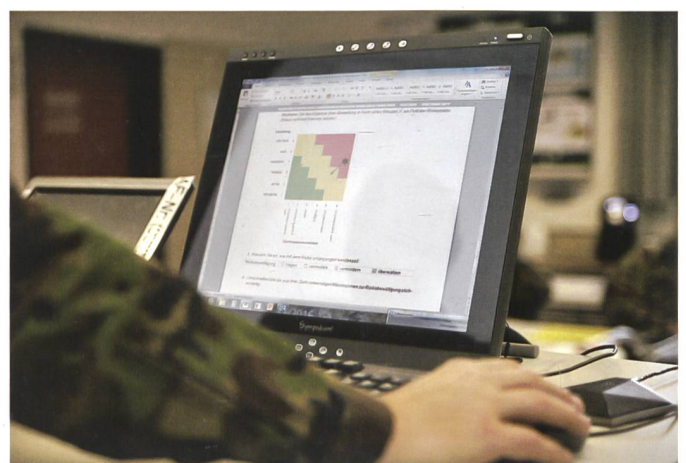


Abb. 2: Mit einer Bewertungsmatrix kann eine grobe Einstufung der Risiken auf der Risikomatrix vorgenommen werden.





wird. Dabei ist stets darauf zu achten, den «credible worst case», also den schlimmsten, aber noch möglichen Fall zu prüfen. In der FU Br 41 / SKS wurde beispielsweise festgestellt, dass die Gefahr besteht, dass neue militärische Systeme eingeführt werden könnten, die nicht truppentaug-



Abb. 3: Voraussetzung für ein erfolgreiches Risikomanagement ist eine positive Fehlerkultur. Bilder: Autor

lich sind. Gibt es realistisch gesehen ein hohes Risiko, dass dieser Fall eintritt? Eine grobe Einstufung eines Risikos lässt sich am einfachsten mit einer Bewertungsmatrix vornehmen.

### Das Risiko positionieren

Auf einer Bewertungsmatrix werden mögliche Auswirkungen eines Risikos mit Hilfe einer Referenztafel zwischen «sehr gering» und «sehr hoch» eingestuft. Zudem werden die Eintrittswahrscheinlichkeiten zwischen 0% und 100% eingeschätzt. Wie die Abbildung 2 veranschaulicht, erfolgt die abschliessende Einteilung des Risikos in einen von drei Bereichen auf der Bewertungsmatrix: Ein tiefes Risiko (Grün), ein mittleres Risiko (gelb) oder ein hohes Risiko (rot) für die Auftragserfüllung. Das genannte Beispiel von nicht-truppentauglichen Systemen hätte beispielsweise grosse Auswirkungen auf die Auftragserfüllung. Die Eintretenswahrscheinlichkeit ist jedoch gering. So ist das Risiko insgesamt tief und dementsprechend im grünen Bereich der Matrix zu positionieren.

### Keine exakte Wissenschaft

Aber Achtung: Das Risikomanagement ist keine exakte Wissenschaft. Und es gibt keine Software, die einem die Arbeit der Risikobeurteilung abnehmen könnte. Die Bewertung eines Risikos erfolgt mittels Referenzwerten und den erwähnten ausführlichen Diskussionen auf Basis von Erfahrungen und Einschätzungen. Dies ist die erwähnte Knochenarbeit.

### Vermeiden, vermindern, überwälzen, tragen

Einmal identifizierte Risiken können wie folgt bewältigt werden. Am einfachsten ist es, ein Risiko zu vermeiden, indem man beispielsweise darauf verzichtet, eine bestimmte Handlung auszuführen. Wenn dies nicht möglich ist – was meist der Fall ist, kann das Risiko allenfalls mit geeigneten Massnahmen vermindert werden. Das erwähnte Risiko von nicht-truppentauglichen Systemen kann beispielsweise dadurch reduziert werden, dass die FU Br 41/SKS, speziell das Kommando FU SKS (Systeme – Kurse – Support) über den ganzen Rüstungsablauf inklusive Truppenversuch einbezogen wird (was natürlich bereits der Fall ist). Die dritte Option zur Bewältigung eines Risikos ist die Überwälzung auf Dritte. Wenn also ein Risiko identifiziert wird, das nicht durch die FU Br 41/SKS, aber beispielsweise durch Mittel und Massnahmen der vorgesetzten Stelle vermindert werden kann, wird es in Absprache dorthin überwälzt. Wenn ein Risiko aber nicht vermieden, vermindert oder überwälzt werden kann, so muss es bewusst getragen werden.

### Fazit

In der Regel können nicht alle Risiken erkannt und nicht alle erkannten Risiken mit geeigneten Massnahmen restlos bewältigt werden. Deshalb bleiben Restrisiken bestehen. Jedoch können einige Risiken auch mit eigenen Mitteln bewältigt werden. Und dazu braucht es lediglich ein einfaches Instrumentarium und ein standardisiertes Vorgehen, insbesondere aber den Willen, sich damit bewusst auseinanderzusetzen. In der FU Br 41 / SKS wurde das Risikomanagement institutionalisiert. Und es geht nun darum, die geplanten Massnahmen gemäss dem Brigade-Motto «Macher aus Leidenschaft» umzusetzen und die Risiken in regelmässigen Abständen zu überprüfen. Es ist ein zeitintensiver ständiger Prozess, der sich auszahlt und jedem Kommandanten und Chef nur empfohlen werden kann. Oder anders gesagt: «Just do it!»



Brigadier  
Marco Schmidlin  
Kommandant  
FU Br 41 / SKS  
8180 Bülach



### SWISS CARD NAILCARE

Clever. Funktionell. Allzeit bereit. Kaum grösser als eine Kreditkarte, stecken die SwissCards voller Talente. Sie passen in jede Handtasche und fast jedes Portemonnaie und sind wie das Handy immer dabei. – Es gibt eben nicht für alles eine App!

### 13 Funktionen, Swiss Made



ESTABLISHED 1884