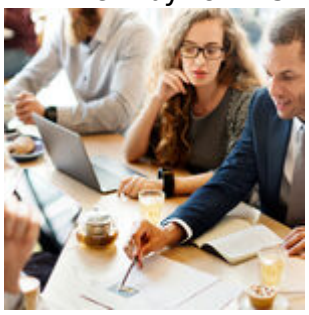
Risk Management: Die Chance für Leitungsorgane ihre Verantwortung bewusst wahrzunehmen

written by Christian Hafner | 13 Oktober, 2025



Riskmanagement & IKS News

Risk Management: Die Chance für Leitungsorgane ihre Verantwortung bewusst wahrzunehmen

Risikomanagement ist nicht nur Controlling-Aufgabe, sondern Führungsverantwortung. Was Verwaltungsräte, Gemeinderäte und Stiftungsräte wissen – und tun – sollten.

Ein Cybervorfall, ein Haftungsfall, ein Projektdesaster – und der Ruf geht sofort an die Spitze: „Warum hat das niemand verhindert?“ In vielen Organisationen ist unklar, welche Rolle das oberste Leitungsorgan im Risikomanagement überhaupt hat. Dabei schreiben internationale Standards und nationale Erwartungen eine aktive, informierte Rolle vor – nicht bloss ein Abnicken formaler Berichte. Doch wie lässt sich das mit einer realistischen Agenda und ohne operatives Mikromanagement umsetzen?

1. **Risiko ist Führungssache – und zwar auf Augenhöhe**

Ob Verwaltungsrat, Gemeinderat oder Vorstand: Das oberste Leitungsorgan trägt die Gesamtverantwortung für die Organisation – und damit auch für deren **Risikofähigkeit**. Das bedeutet:

- **Risiken müssen im Kontext von Zielerreichung verstanden** werden – nicht nur als Bedrohung.
- **Entscheidungen müssen risikoinformiert** getroffen werden.
- **Das Risikomanagementsystem muss angemessen ausgestaltet und überprüft** werden – keine Blackbox, sondern ein integriertes Führungsinstrument.

Die «Board Guidelines on Risk Management» des Instituts für Interne Revision formulieren es klar:

“The board is responsible for defining and overseeing the ambition level for risk management. Not knowing is not a defense.”

2. **Die richtigen Fragen stellen – nicht alle Antworten haben**

Gremienmitglieder müssen nicht Risikoexperten sein – aber sie müssen wissen, **welche Fragen sie stellen sollten**. Denn Fragen schaffen Orientierung, fördern Verantwortlichkeit und ermöglichen eine konstruktive Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung.

Empfohlene **Kontrollfragen aus der Praxis** (basierend auf IIA Norway & Governance Institute of Australia):

- Haben wir einen klaren **Risikoappetit** formuliert – und kennen alle Beteiligten diesen?
- Ist unser **Risikoprofil abgestimmt** auf Strategie, Budget und Ressourcen?
- Wie reagieren wir auf **eintretende Risiken** – gibt es Lernprozesse?
- Welche **externen Entwicklungen** könnten unser Geschäftsmodell gefährden?
- Sind **IKS und Risikomanagement systematisch verknüpft** oder nur formal parallel?

Praxis-Tipp: Planen Sie 1–2 Risikoschwerpunkte pro Jahr für vertiefte Diskussionen im Gremium – z. B. Projektabwicklung, Fachkräftemangel, Finanzierung.

3. **Wie ein Leitungsgremium Risikomanagement im Jahreslauf konkret verankert**

Viele Gremien treffen sich monatlich – doch Risikomanagement wird nur einmal jährlich besprochen, oft im Zusammenhang mit der Jahresrechnung. Das reicht nicht.

Unten ein **konkreter Jahresplan für Gremien mit 12 Sitzungen pro Jahr**, um Risikomanagement **strategisch und pragmatisch zu integrieren**

Praxis-Tipp: Lassen Sie pro Vertiefungsthema ein Mitglied als „Götti“ auftreten, das den Austausch mit der Geschäftsleitung vorbereitet und im Gremium präsentiert.

4. **Was gute Leitungsgremien konkret tun (sollten)**

Das *Governance Institute of Australia* bringt es auf den Punkt:

“Boards add the most value when they ensure that risk is integrated into all decision-making – not isolated as a compliance box.”

Best Practices aus der Umsetzung:

- **Risiko-Charta verabschieden:** Klärt Rollen, Prinzipien & Zusammenarbeit
- **Selbstevaluation zur Risk Governance (jährlich):** Was hat funktioniert? Was nicht?
- **Digitale Risiko-Dashboards einfordern:** Besser als Excels, transparenter für alle
- **Workshops mit Bereichsleitungen:** B. zu Lieferantenrisiken oder Projekten

Fazit: Verantwortung wahrnehmen beginnt mit Struktur

Ein Gremium muss nicht alle Risiken kennen – aber wissen, wie man sie erkennt, beurteilt und adressiert. Wer Risikomanagement fest im Jahresverlauf verankert, schafft nicht nur Transparenz, sondern ermöglicht bessere Entscheidungen, vorausschauende Planung und eine resilientere Organisation.

Jahresplan Risk Management im Leitungsorgan

Strukturierter Fahrplan für ein Gremium mit monatlicher Sitzung

Monat	**Thema / Traktandum**	**Ziel**	**Benötigte Informationen**
Januar	Risikoambition & -strategie bestätigen	Abgleich mit Zielen, Budget, Strategie	Risikoprofil, Strategie, Vorjahresbericht
Februar	IKS-Jahresplanung genehmigen	Sicherstellung der operativen Kontrolle	IKS-Plan, Verantwortungsmatrix
März	Risiko-Update Q1	Früherkennung & Diskussionsbasis	GL-Bericht, externe Umfeldinfos
April	Lessons Learned aus Vorfällen / Audits	Verbesserung & Lernen	Auditberichte, Vorfallanalysen
Mai	Deep Dive: Projektrisiken	Fokus auf strategische Investitionen	Projektstatus, Budgetentwicklung
Juni	Mid-Year Risk Review	Anpassung der Steuerung	Risikomatrix, Abweichungsanalyse
Juli	Deep Dive: Personalrisiken	Fachkräftemangel, Know-how-Verlust	HR-Kennzahlen, Absenzen, Planung
August	IKS-Kontrollstand H1	Prüfung der Umsetzung	Kontrollnachweise, Rückmeldungen
September	Deep Dive: Externe Risiken	Umfeld, Lieferanten, Politik	Marktstudien, Vertragslage
Oktober	Budget & Risikoplanung Folgejahr	Integrierte Planung	Budgetentwurf, Risikoprofil
November	RM-/IKS-Jahresbericht genehmigen	Governance sichern	RM-/IKS-Bericht, Revision
Dezember	Evaluation Risk Governance	Reflexion & Verbesserung	Fragenkatalog, externe Meinung (optional)

Quellen:

- IIA Norway (2025): *Board Guidelines on Risk Management – Questions the Board Should Ask.* www.*iia.no*
- Governance Institute of Australia (2022): *Risk Management Guide for Directors. www.governanceinstitute.com.au*
- swissaxis AG (2024): *Praxiserfahrung aus Einführung von IKS- und RM-Strukturen in Verwaltungsräten & Exekutivorganen.*