



5150202201

Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung

CONTROLLING

Herausgegeben von Ulrike Baumöl, Martin R. W. Hiebl, Andreas Hoffjan, Thorsten Knauer, Klaus Möller, Burkhard Pedell
Gegründet von Péter Horváth und Thomas Reichmann

www.zeitschrift-controlling.de

Januar 2022 · 34. Jahrgang · Verlage C.H.BECK · Vahlen · München · Frankfurt a.M.

1|2022

SCHWERPUNKT

DIGITALISIERUNG IM RISIKOMANAGEMENT

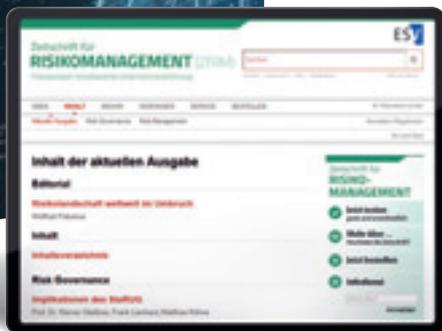
RISIKEN EFFIZIENT UND EFFEKTIV STEUERN

Anlassbezogener Einsatz
von Künstlicher Intelligenz
im Risikomanagement

Die Rolle des Controllings
in der digitalen Transformation

Unterstützung der
Risikotransparenz durch
Digitalisierung bei *Bayer*

Klare Sicht auf Risiken



Zeitschrift für Risikomanagement (ZfRM)

Praxiswissen risikobasierte
Unternehmensführung

Fachbeirat: **Dr. Oliver Bungartz**, RSM Risk Consulting Germany GmbH & Co. KG, Leiter „Risk Advisory“;
Prof. Dr. Peter Fissenewert, Buse Heberer Fromm, Partner; **Prof. Dr. Werner Gleißner**, FutureValue Group AG, Vorstand, Technische Universität Dresden;
Prof. Dr. Ute Vanini, Fachhochschule Kiel;
Andreas Wermelt, Deloitte GmbH, Partner
Chefredakteur: **Wolfhart Fabarius**

Print und digital ideal kombiniert:

3. Jahrgang 2022, 6 Printausgaben jährlich zur klassischen Lektüre und online first das eJournal in Einzellizenz, inkl. Infodienst und Archiv

Früher informiert, robuster aufgestellt

Nur wer wesentliche Risiken frühzeitig identifizieren, analysieren und bewerten kann, wird langfristig die richtigen unternehmerischen Entscheidungen treffen. In der **einzigsten deutschsprachigen Zeitschrift speziell zum Risikomanagement** finden Sie die wichtigsten Praxisfragen risikobasierter Unternehmensführung jetzt laufend aktuell und aus erster Hand beantwortet

Egal, ob Sie im operativen Risikomanagement oder in Leitungsfunktion Verantwortung tragen: In den beiden Rubriken „Risk Governance“ und „Risk Management“ finden Sie nützliche **Updates, Entscheidungshilfen und Umsetzungstipps**.



Jetzt gratis testen:

 www.ZfRMdigital.de/info

Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG
Genthiner Str. 30 G · 10785 Berlin
Tel. (030) 25 00 85-227 · Fax (030) 25 00 85-275
ESV@ESVmedien.de · www.ESV.info

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

Auf Wissen vertrauen

Digitalisierung im Risikomanagement

Risiken effizient und effektiv steuern

Liebe Leserinnen und Leser,

die Erfahrungen aus der COVID-19-Pandemie zeigen, wie schnell die Existenz vieler Unternehmen bedroht sein kann. Nur wenn entsprechende Entwicklungen frühzeitig erkannt werden, bleibt der eintretende Schaden beherrschbar. Die Steuerung solcher Risiken ist keineswegs trivial. Viele diskutierte Methoden und Ansätze sind schlicht zu komplex und aufwendig um in der Praxis Anwendung zu finden. Hier hilft allerdings der sich abzeichnende Wandel bei der technischen Unterstützung des Risikomanagements. Die zunehmende Digitalisierung der Unternehmenswelt führt dazu, dass eine Fülle an neuen Technologien und Tools für ein effektives und effizientes Risikomanagement zur Verfügung stehen. Die Einsatzmöglichkeiten sind hierbei sehr vielseitig und reichen von der Automatisierung manueller Tätigkeiten bis hin zur Analyse riesiger Datensätze in Echtzeit. Viele Unternehmen tun sich jedoch schwer diese Möglichkeiten zu nutzen. Es bleibt unklar, welche konkreten Digitalisierungsvorhaben das betriebliche Risikomanagement substanziell verbessern. Der Schwerpunkt der vorliegenden Ausgabe greift diese offenen Fragen auf. Anhand verschiedener Fallbeispiele wird gezeigt, wie Digitalisierung das Risikomanagement auf ein neues Level heben kann.

Im ersten Beitrag befasst sich *Max Schwarz* mit dem Status Quo der IT-Unterstützung im Risikomanagement deutscher Unternehmen. Es werden Möglichkeiten und Grenzen, sowie Best-Practice Ansätze für eine maßvolle IT-Unterstützung im Risikomanagement beschrieben. *Röhm-Kottmann* et al. stellen in ihrem Beitrag den integrierten Governance, Risk & Compliance-Ansatz (GRC) der *ZF Friedrichshafen AG* vor. Die Autoren thematisieren, wie ein GRC-Ansatz bei der Steuerung digitaler Risiken hilft und, wie der GRC-Ansatz selbst von zunehmender Digitalisierung profitiert. *Britsch* et al. geben in ihrem Beitrag einen Überblick über die Digitalisierung des Risikomanagements der *Bayer AG*. Es werden mehrere selbstentwickelte IT-Systeme vorgestellt und aufgezeigt, wie diese das Risikocontrolling unterstützen. *Wenger* et al. zeigen in ihrem Beitrag auf wie KI das Risikomanagement sinnvoll unterstützen kann. Abschließend illustrieren *Schwaiger/Brandstätter* in ihrem Beitrag, wie der Reifegrad des Risikomanagementsystems selbst mithilfe eines digitalen Tools gemessen werden kann.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre!

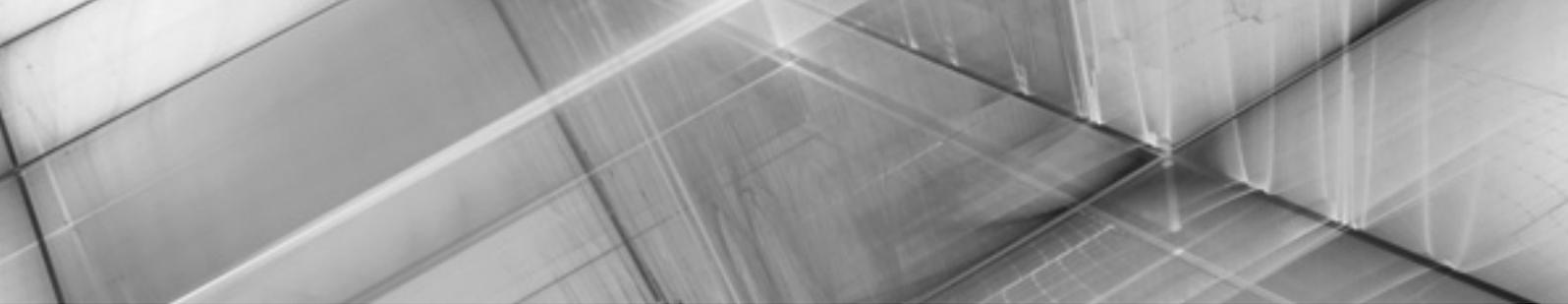
Ihr




Prof. Dr. **Andreas Hoffman** ist Inhaber des Lehrstuhls Unternehmensrechnung und Controlling an der Technischen Universität Dortmund sowie Mitherausgeber der Zeitschrift *Controlling*.

Inhaltsübersicht

| | |
|---|---|
| SCHWERPUNKT: Digitalisierung im Risikomanagement – Risiken effizient und effektiv steuern | |
| Status Quo von IT-Unterstützung im Risikomanagementprozess Max Schwarz, M. A. | 4 |
| Integrierte Governance, Risk & Compliance Effizientes und effektives Risikomanagement vor dem Hintergrund zunehmender Digitalisierung Dipl.-Wirt. Ing. Mariella Röhm-Kottmann, Dipl.-Kfm. Burkhard Kesting und Sven Gratwohl, M. A. | 11 |
| Unterstützung der Risikotransparenz durch Digitalisierung bei Bayer Simon Britsch, MBA, Dipl. Kffr. Birgit Sielemann und Dr.-Ing. Andreas Bürgel | 20 |
| Anlassbezogener Einsatz von Künstlicher Intelligenz im Risikomanagement Perspektiven für proaktive Risikomanager Dr. Felix Wenger, Dipl.-Volkswirt Gabriel Andras, Dipl.-Wirt.-Informatiker Olly Salzmann, Dr. Marcus Pauli und Dr. Martin Finkenzeller | 28 |
| Design und Implementierung von Reifegradmodellen für das „Reifegrad-Controlling“ im ERM-Kontext Eine Veranschaulichung anhand des ERM-MA-Artefakts Prof. Dr. Walter S. A. Schwaiger und Michael Brandstätter, M. Sc. | 35 |
| Der Podcast zum Schwerpunkt dieses Heftes. Prof. Dr. Andreas Hoffjan im Interview unter https://bit.ly/zeitschrift-controlling-2022 |  |
| AKTUELL Wertorientierte Unternehmenssteuerung Historie und Erfolg wertorientierter Konzepte Prof. Dr. Christian Lukas und Prof. Dr. Matthias J. Rapp | 43 |
| COMPACT Steuerung von Innovation – ein Widerspruch? Die Rolle von Anreizsystemen in Forschung und Entwicklung Prof. Dr. Markus Wabnegg | 46 |
| WISSEN Die Rolle des Controllings in der digitalen Transformation Eine empirische Untersuchung des Selbst- und Fremdbildes Prof. Dr. Fabian Lang und Berit Bock, M. Sc. | 51 |
| Entwicklung, Einsatz und Wirkung des Digital Transformation Orchestrator Désirée Schröder, Caroline Kiselev, Sina Rohner, Tobias Kautz und Prof. Dr. Peter Rohner | 59 |
| Controller-Einbindung in die Strategieentwicklung Es kommt auch auf den Führungsstil des Topmanagements an Prof. Dr. Martin R. W. Hiebl und David I. Pielsticker, M. Sc. | 65 |



IM DIALOG

Digitale Transformation im Risikomanagement

Hendrik F. Löffler und Prof. Dr. Andreas Hoffjan

72

CONTROLLING UND DIGITALISIERUNG

Gamification als digitales Anreizsystem in Unternehmen

Anna Faust, M. Sc. und Prof. Dr. Maik Lachmann

75

LEXIKON

Psychologische Sicherheit

Förderung von Lernen, Innovation und Leistung

Sophie Stopp, M. A.

78

LITERATUR-TIPPS

Grundlagenliteratur zur Digitalisierung im Risikomanagement/Fachbuch-Test

80

VERANSTALTUNGEN

Nachlese/Vorschau/Kongresse · Seminare · Workshops

84

Vorschau auf Heft 2/2022 und Impressum

87

Das aktuelle Heft · Archiv · Newsletter: www.zeitschrift-controlling.de

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Zeitschrift die gewohnte männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung anderer Geschlechter, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.



DIE HERAUSGEBER

Die *Controlling* gehört zu den wichtigsten Zeitschriften für Fach- und Führungskräfte im Finanz- und Rechnungswesen von Unternehmen und öffentlichen Institutionen. Sie liefert fundierte und anwendungsorientierte Beiträge für alle Controlling-Bereiche, zu allen Branchen und für unterschiedliche Unternehmensgrößen. Sie wird herausgegeben von:

Prof. Dr. Ulrike Baumöl, Universität Liechtenstein

Prof. Dr. Martin R. W. Hiebl, Lehrstuhl Management Accounting and Control, Universität Siegen

Prof. Dr. Andreas Hoffjan, Lehrstuhl Unternehmensrechnung und Controlling, Technische Universität Dortmund

Prof. Dr. Thorsten Knauer, Lehrstuhl Controlling, Ruhr-Universität Bochum

Prof. Dr. Klaus Möller, Lehrstuhl Controlling/Performance Management, Universität St. Gallen

Prof. Dr. Burkhard Pedell, Lehrstuhl für Controlling, Universität Stuttgart

Integrierte Governance, Risk & Compliance

Effizientes und effektives Risikomanagement vor dem Hintergrund zunehmender Digitalisierung

Die Fallstudie stellt die Implementierung eines integrierten Governance, Risk & Compliance (GRC) Ansatzes als Lösungsbestandteil zum Umgang mit den Herausforderungen der digitalen Transformation bei der *ZF Friedrichshafen AG* (im Folgenden kurz „ZF“) dar.

Mariella Röhm-Kottmann, Burkhard Kesting, Sven Gratwohl

1. Risikomanagement richtet sich auf ein „moving target“

Die fortschreitende Globalisierung und ihre Hemmnisse durch neue Zölle und Abschottungen von Märkten, zunehmende Regulierung, eine Neuausrichtung zur nachhaltigen Wirtschaft und die anhaltende Unsicherheit durch COVID-19 stellen vielfältige Herausforderungen und Risiken für Organisationen dar, welche es zu managen gilt.

Als konkrete regulatorische Veränderungen der Anforderungen an Risikomanagement und IKS sind u. a. das Gesetz zur Stärkung der Finanzmarktintegrität (FISG), das Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz (StaRUG), die Neufassung des IDW Prüfungsstandards 340 für Risikofrüherkennungssysteme (IDW PS 340 n. F.) sowie die Pflichten zur nicht-finanziellen Berichterstattung hinsichtlich Environmental, Social und Governance (ESG) zu nennen.

Für ZF geht darüber hinaus die Transformation der Automobilindustrie hin zur Elektromobilität und zum autonomen Fahren mit der digitalen Transformation von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen einher. Hieraus entstehen spezifische Chancen und Risiken für das Unternehmen, die es zu ergreifen bzw. zu managen gilt (vgl. *Kieninger et al., 2017, S. 4 f.*). Um diese Chancen und Risiken adäquat zu managen, muss eine fachbereichs- und geschäftsbereichsübergreifende Zusammenarbeit ermöglicht werden. ZF sieht einen digitalisierten und integrierten GRC-Ansatz als Lösungsbestandteil für die vorgenannten Herausforderungen. Zunächst wird die Ausgangslage und Konstellation bei ZF beschrieben, die zu der Ent-

scheidung geführt hat, einen integrierten GRC-Ansatz einzusetzen, um den aufgeführten Herausforderungen und Anforderungen gerecht zu werden. Die Beschreibung orientiert sich an den Komponenten Organisation, Prozesse und Systeme und legt den Fokus auf die voranschreitende Digitalisierung.

Organisation

Der Aufbau der Risikomanagementfunktion erfolgte bei ZF neben den Governance-Funktionen zu internem Kontrollsystem, Compliance Management und Interner Revision in verschiedenen Unternehmensbereichen mit separaten zentralen und dezentralen Strukturen (vgl. **Abb. 1**).

In den vergangenen Jahren wurden diese einzelnen Säulen des „House of Governance“ bei ZF kontinuierlich weiter ausgebaut und verbessert, um den internen und externen Anforderungen aller Stakeholder gerecht zu werden. Zwischen diesen abgegrenzten Verantwortungsbereichen waren zentral auf Konzernebene sowie dezentral in den einzelnen Geschäftseinheiten allenfalls informelle Schnittstellen und Kommunikationskanäle etabliert.

Prozesse

Vielfach sind die Prozesse der GRC Kernfunktionen (wie auch bei ZF in der Ausgangssituation) unzureichend aufeinander abgestimmt und führen unter anderem zu redundanten Aktivitäten, wie beispielsweise der parallelen Nachverfolgung der Behebung von Kontrollschwächen durch das interne Kontrollsystem und die Konzernrevision. Für einen effektiven und effizienten Betrieb der Gover-



Dipl.-Wirt. Ing. **Mariella Röhm-Kottmann** leitet als Senior Vice President den Bereich Corporate Accounting bei der ZF Friedrichshafen AG. Darüber hinaus ist sie Mitglied des Aufsichtsrats und Vorsitzende des Prüfungsausschusses der Zalando SE.



Dipl.-Kfm. **Burkhard Kesting** ist als Director bei der ZF Friedrichshafen AG verantwortlich für Corporate Risk & Control Management im Bereich Corporate Accounting.



Sven Gratwohl, M. A. ist als Manager bei der ZF Friedrichshafen AG verantwortlich für das Interne Kontrollsystem im Bereich Corporate Risk & Control Management.

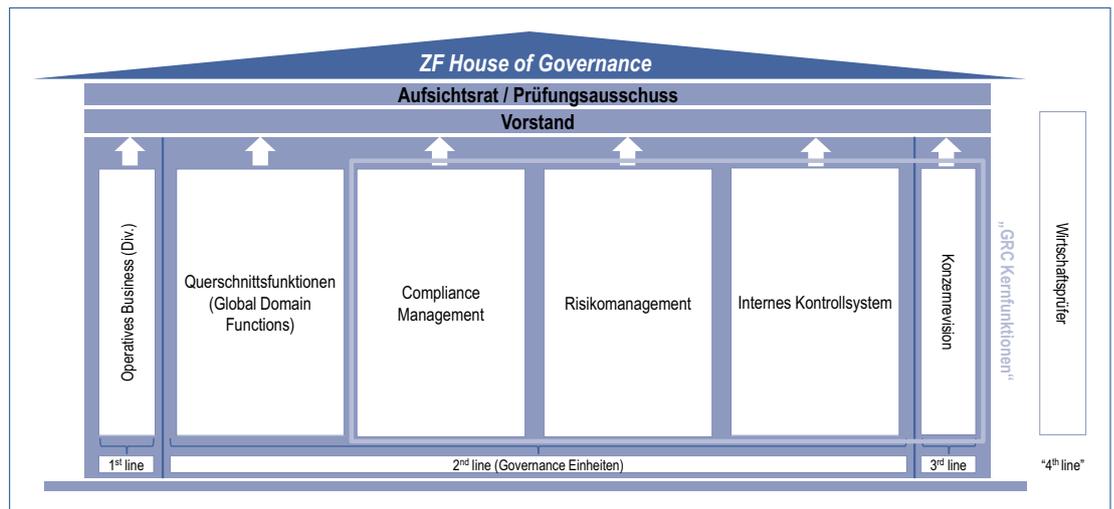


Abb. 1: House of Governance als Ausgangspunkt für integrierte GRC

Integrierte Berichterstattung durch harmonisierte Nomenklatur und Bewertungsmethodik.

nance, Risk & Compliance gilt es jedoch, alle verantwortlichen GRC Akteure gemeinsam in Austausch zu bringen, um eine Fit-Gap-Analyse über die eigenen Prozesse durchzuführen und die Chancen und Risiken prozessual integriert aufzugreifen.

Die Digitalisierung der Unternehmensprozesse stellt besondere Herausforderungen für Unternehmen dar, da sie mit der globalen Vernetzung der Datenflüsse einhergeht. Hierzu bedarf es eines breiten Spektrums an Sicherheits-Aktivitäten im Unternehmen, um die Cyber-Risiken angemessen zu managen (vgl. hierzu auch Ausführungen zur Dimension „Systeme“). Dazu gehören im Wesentlichen Aktivitäten in den Bereichen Informationssicherheit, Datenschutz sowie Produktionssicherheit (Production Cyber Security/OT Security).

Darüber hinaus erwachsen Herausforderungen durch immer stärkere Software-Bestandteile in der Produktwelt, z. B. das autonome, elektrische Fahren in der Automobilbranche. Software-gestützte oder gar vollständig auf Software basierende Produkte sind angreifbar, insbesondere, wenn sie über Internet-Schnittstellen verfügen. Da Vorfälle mit Produkten direkt mit dem produzierenden Unternehmen in Verbindung gebracht werden, gilt es, Produktsicherheitsrisiken besondere Beachtung zu widmen. Je nach Schweregrad eines potenziellen Vorfalls, z. B. der Unfall eines autonom fahrenden Fahrzeugs, können Produktsicherheitsrisiken existenzbedrohende Ausmaße annehmen.

Die zuvor genannten Aspekte führen in Organisationen zum inhärenten Druck, die Digitalisierung der Risikomanagementprozesse an sich voranzutreiben, um weitreichende Risikoinformationen, z. B. aus digitalisierten Prozessen, zeitnah gewinnen zu können und so die Transparenz über die Risikolandschaft zu erhöhen. In der Ausgangslage wurden die Prozessschritte der GRC Kernfunktionen bei ZF größtenteils manuell durchgeführt, lediglich unterstützt durch *Microsoft Office*. Die darauf basierende Berichterstattung fand isoliert statt und war, aufgrund unterschiedlicher Nomenklatur

und Bewertungsmethodik, nicht miteinander ins Verhältnis gesetzt. Dies konnte dazu führen, dass Informationen redundant verarbeitet, gespeichert und berichtet werden. Schlimmstenfalls kam es durch die Redundanzen zu inhaltlichen Widersprüchen aufgrund unzureichender Schnittstellen. Die Digitalisierung des Risikomanagements macht die Identifikation und Bewertung von Risiken etwas unabhängiger vom Faktor Mensch. Hierbei sollte jedoch nicht vernachlässigt werden, dass sowohl die Kalibrierung und Wartung der digitalisierten Risikomanagement-Prozesse und ggf. -Algorithmen von Menschen abhängt. Zudem stellt die Risikoeinschätzung durch Experten nach Meinung der Autoren nach wie vor eine sehr gute, weil pragmatische Methode zur Bewertung von Risiken dar.

Systeme

Wie bereits angedeutet, arbeitete die Risikomanagementfunktion in der Ausgangssituation noch vielfach in manuellen Prozessen und griff dabei auf eigene Anwendungen und Systeme zurück, ohne dass Schnittstellen zum Internen Kontrollsystem, Compliance Management oder der Internen Revision bestanden.

Mit der fortschreitenden Digitalisierung stellen auf der Systemebene Cyber-Risiken eine besondere Herausforderung dar. Digitalisierte Abläufe, Produkte und Prozesse sind einer Vielzahl von Bedrohungen ausgesetzt, die zu Kompromittierung der Vertraulichkeit, Integrität und Verfügbarkeit von Informationen führen und so beträchtliche Schäden für und in Unternehmen anrichten können. Cyber-Risiken entstehen im Cyber-Raum, den man als Gesamtheit verbundener Netzwerke, einschließlich Services, Computersysteme, Prozessoren, Regler sowie Informationen in Übertragung und auf Speichern definieren kann (vgl. *Refsdal et al., 2015, S. 25*). Die hohe Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung im Cyber-Raum macht ein manuelles Cyber-Risikomanagement unmöglich. Unternehmen benötigen digitale Prozesse, die tool-

unterstützt und automatisiert Risiken identifizieren und melden, so dass diese kurzfristig und adäquat behandelt werden können. Eine besondere Bedeutung ist in diesem Zusammenhang dem Datenschutz beizumessen. Personenbezogene Daten sind gemäß EU-DSGVO besonders zu schützen. Sicherheitsmaßnahmen sind hier lückenlos nachzuweisen, um rechtskonform zu handeln. Dies stellt in der digitalen Transformation besondere Herausforderungen dar. Die Integration von Systemen erfordert Investitionen in die Softwareinfrastruktur sowie die Qualifizierung des Personals, welches mit den neuen Technologien und Anwendungen arbeiten muss (vgl. Roth/Kohler, 2019, S. 24).

2. „Joint Risk Intelligence“ durch integrierte Governance, Risk & Compliance in Organisation, Prozessen und Systemen

Es bestehen unterschiedliche Definitionen für integrierte Governance, Risk & Compliance (GRC). So kann GRC definiert werden als ein holistischer Ansatz zur Sicherstellung ethisch korrekter Handlungen im Rahmen des Risikoappetits der Organisation, interner Regelwerke und externer Anforderungen durch die Abstimmung von Strategie, Prozessen, Technologie und Menschen, um damit ihre Effizienz und Effektivität zu erhöhen (vgl. Racz et al., 2010). Eine kürzere Definition beschreibt den integrierten GRC Ansatz als „integre, nachhaltige, complianceorientierte und risikobasierte Interaktion der Organe und Unternehmensführung und -überwachung“ (Scherer, 2019, S. 450).

Dieser Ansatz hilft Organisationen, auf effizientem Weg eine übergreifende Transparenz über die Risikolandschaft zu erlangen sowie diese zu managen (vgl. Röhm-Kottmann/Kesting, 2021, S. 46). Der Unternehmenserfolg soll insofern nachhaltig gefördert werden, sodass die Unternehmensführung in die Lage versetzt wird, bei einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft deren Unwägbarkeiten besser im Entscheidungskalkül berücksichtigen zu können (vgl. Gleißner, 2019, S. 27). Es sei erwähnt, dass die übergreifende Transparenz über die Risikolandschaft kein Wert an sich sein kann. Vielmehr werden hierdurch Entscheidungsträger in die Lage versetzt, auf Basis einer ganzheitlichen Übersicht der GRC-Risikolage auch strategische Entscheidungen bspw. zur Allokation von Ressourcen, zu Marktein- und -austritt oder zur Gestaltung und Lokalisierung von neuen Geschäftsmodellen zu treffen. Somit unterstützt die GRC-Berichterstattung sowohl operationale als auch strategische Ziele im Unternehmen (vgl. Otremba, 2016, S. 189).

Im Folgenden werden im Rahmen der einzelnen Dimensionen Organisation, Prozesse, und Systeme (Tools) Aspekte erläutert, anhand derer ein integrierter GRC Ansatz wirksam umgesetzt werden kann. Diese drei Dimensionen müssen gleichermaßen

Zentrale Aussagen

- Die Auflösung von Silos und intensive Zusammenarbeit der GRC Kernfunktionen führt unmittelbar zu einer Steigerung der Effizienz und Effektivität durch die Abschaffung von Redundanzen und Inkonsistenzen.
- Eine integrierte GRC Berichterstattung ermöglicht einen holistischen und konsistenten Überblick über die Risikolandschaft und das GRC Umfeld.
- Die voranschreitende Digitalisierung wird alle GRC Kernfunktionen bei der Risikoidentifikation, -bewertung und -behandlung durch Automatisierung und Datenanalysen zukünftig noch stärker unterstützen und die Anforderungsprofile an GRC Manager nachhaltig verändern.

ben betrachtet und hinsichtlich der integrierten Arbeitsweise ausbalanciert werden, um einen wirksamen Beitrag zur Zielerreichung des anwendenden Unternehmens zu leisten (vgl. Abdullah, 2019).

Vorteile und Synergien zentral und dezentral realisieren.

Organisation

Um einen integrierten GRC-Ansatz zu implementieren und zu „leben“ bedarf es einer Aufbauorganisation, welche die Fragmentierung zwischen den einzelnen GRC Kernfunktionen auflöst und eine effektive und effiziente GRC-Steuerung ermöglicht (vgl. Otremba, 2016, S. 230). Folgend soll eine mögliche Organisation für effektive integrierte GRC beschrieben werden, wie sie bei ZF aufgebaut wird.

Die Vorteile und Synergien der integrierten GRC sollen zentral und dezentral realisiert werden. Aus diesem Grund sollte eine intensivere Zusammenarbeit der GRC Kernfunktionen auch auf dezentraler Ebene, also in den Geschäftseinheiten entlang der Wertschöpfungskette des Unternehmens, betrieben werden. Es muss sichergestellt werden, dass integrierte GRC über alle „4 Lines“ hinweg betrieben wird (vgl. Scherer/Fruth, 2019, S. 34 f.). Dies beinhaltet die Geschäftsbereiche/-felder (1st line), die Querschnittsfunktionen (2nd line), die interne Revision (3rd line) sowie den engen Austausch der GRC Kernfunktionen mit externen Auditoren (4th line, z. B. Wirtschaftsprüfer, Zertifizierungsauditoren).

GRC beinhaltet bei ZF zunächst eine enge Kooperation der zuständigen Zentralfunktionen für Risikomanagement, Internes Kontrollsystem, Compliance Management sowie der Revision (s. Umrandung in Abb. 1). Mit der sukzessiven Weiterentwicklung und dem steigenden Reifegrad des GRC Managementsystems sollte die (punktuelle) Einbeziehung weiterer Funktionen, wie z. B. der Konzernsicherheit oder des Rechtsbereichs geprüft werden (vgl. Otremba, 2016, S. 166 f.).

Die vorab genannte Kooperation kann mit steigendem Reifegrad der Integration dazu führen, dass die Zusammensetzung des Top-Gremiums zum Risikomanagement (Risiko-Komitee) entsprechend des erweiterten GRC Scopes angepasst oder gar der Scope bzw. die Konstitution dieses Gremiums hin zu einem „GRC-Komitee“ erweitert wird.

Auf zentraler Ebene arbeiten die GRC-Kernfunktionen kontinuierlich an der methodischen Weiter-

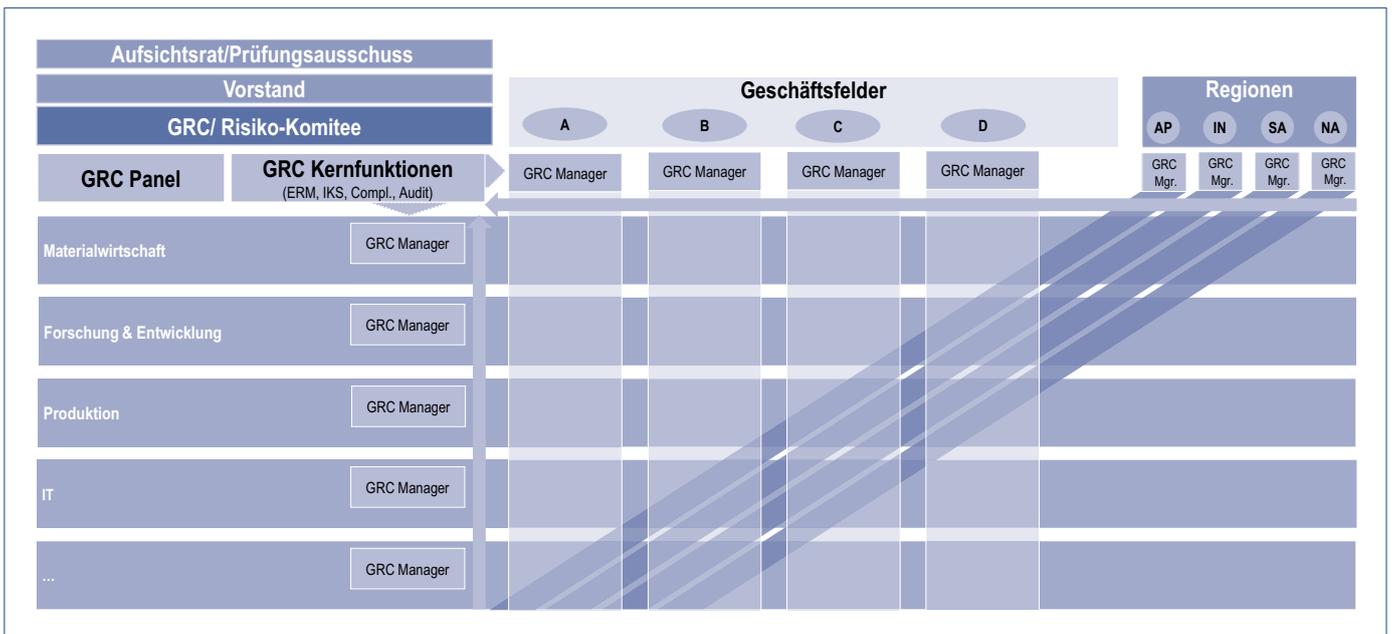


Abb. 2: Dezentrales GRC Manager Konzept in der Matrixorganisation

GRC Manager Konzept für abgestimmtes Vorgehen über Bereichsgrenzen hinweg.

entwicklung sowie der Abdeckung der integrierten GRC. Das Entscheidungsgremium auf der zentralen, operativen Ebene, z. B. das „GRC Panel“, wird auf regelmäßiger Basis von der zuarbeitenden GRC Arbeitsgruppe, der „GRC Work Group“, informiert und konsultiert.

Die zentralen GRC Kernfunktionen benötigen Kontaktpunkte in die dezentrale Organisation entlang der gesamten Wertschöpfungskette der Organisation. Hierfür bietet sich ein „GRC Manager Konzept“ an, welches in allen Querschnittsfunktionen, Geschäftsfeldern (bei ZF „Divisionen“) und möglicherweise auch Regionen eine Person als „Single Point of Contact“ (SPOC) vorsieht – den GRC Manager. Somit entsteht eine GRC Matrixorganisation (vgl. Abb. 2). Die GRC Kernfunktionen auf Konzernebene treiben den Informationsaustausch und die Zusammenarbeit durch regelmäßige Abstimmungen voran.

Es gilt zu beachten, dass es nicht ein universales Tätigkeits- und Anforderungsprofil für die Rolle des GRC Managers gibt. Da die thematische Sichtweise dahingehend variiert, ob der GRC Manager auf funktionaler Ebene (Querschnittsfunktion), in einem Geschäftsfeld (Business) oder in einer Region (geografische Cluster) arbeitet, sind dessen Verantwortlichkeiten und Tätigkeitsfelder unterschiedlich stark auf Governance, Assurance und Implementierung ausgerichtet:

- Der funktionale GRC Manager fokussiert seine Arbeit auf Governance & Assurance-Aktivitäten entsprechend der Zielsetzung von Querschnittsfunktionen.
- Der GRC Manager im Geschäftsfeld fokussiert seine Arbeit auf das Management der Risikolandschaft seines Geschäftsfelds über alle Risikokategorien hinweg, die Sicherstellung der Compliance sowie die Audit-Koordination.

- Der GRC Manager auf Regionalebene wirkt als „Hybrid-Instanz“. Er muss sowohl die regional-spezifische Risikosituation überwachen als auch Governance- und Assurance-Aktivitäten im Rahmen des Regionalinteresses unterstützen. Im engen Austausch zu den funktionalen und Geschäftsfeld-GRC Managern stehend, unterstützt der regionale GRC Manager durch lokale und kulturelle Nähe zum jeweiligen Risiko.

Wie aufgezeigt, wirkt sich die voranschreitende Digitalisierung insbesondere auf die Risikokategorie „Cyber“ aus. Um auch hier Silos beim Management dieser Risiken zu vermeiden, bietet sich die Schaffung eines Gremiums an, das das ganzheitliche Management der Risikokategorie Cyber Risiken zum Ziel hat, z. B. ein „Cyber Security Panel“. Im Rahmen regelmäßiger Zusammenkünfte werden Cyber Risiken hier gemeinsam von Unternehmensvertretern und Spezialisten auf regelmäßiger Basis diskutiert, aktualisiert, priorisiert und deren adäquate Behandlung sichergestellt. Des Weiteren trägt das „Cyber Security Panel“ die Top Cyber Risiken entsprechend über eine Schnittstelle in das Konzernrisikomanagement in den Konzernrisikobericht ein.

Prozesse

Durch eine gemeinsame Datenplattform und automatisierte Prozesse bietet die Digitalisierung den GRC Kernfunktionen eine wichtige Grundlage zur effektiven und effizienten Zusammenarbeit.

Vor der Zusammenführung der Informationen als Daten auf einer von allen GRC Kernfunktionen gemeinschaftlich genutzten Plattform, ist eine Einigung über genutzte Terminologie sowie Bewertungsmethodik von Risiken und Ableitung derer aus Schwachstellen, z. B. identifizierte Kontroll- und Prozessschwächen, zwingend erforderlich. Eine gemeinsame Bewertungslogik ermöglicht es,

* bezogen auf jeweilige Organisationseinheit (z. B. Berichtseinheit, Geschäftseinheit, Division, Konzern)

| Auswirkung* | Kategorien | | | | |
|--------------|--|--------------------------|----------------------|------------|-------------|
| | Geschäftlich/Finanziell | Gesundheit, Leib & Leben | Rechtlich/Compliance | Reputation | Strategisch |
| Wesentlich | Unternehmensindividuelle Definitionen von Clustern sowie Cluster-Bezeichnungen zur qualitativen Bewertung von Auswirkungen aus Risiken, Schwachstellen und Vorkommnissen (incidents) je Auswirkungskategorie | | | | |
| Moderat | | | | | |
| Gering | | | | | |
| Unwesentlich | | | | | |

Bewertung auf Basis der betroffenen Einheit Wenn mehrere Kategorien anwendbar sind, bestimmt die Kategorie mit der höchsten Auswirkung die Gesamtbewertung

Abb. 3: Qualitative GRC Bewertungsmatrix

eine funktionsübergreifende Risikotransparenz zu schaffen, Synergiepotenziale zu eruieren und damit die Bewertung rechtlicher, finanzieller und Reputationsrisiken im Sinne der GRC-Definition in effektiver und effizienter Weise zu verwirklichen (vgl. Otremba, 2016, S. 185).

Neben der Quantifizierung des potenziellen Schadenausmaßes von Risiken kann im GRC Ansatz zur qualitativen Bewertung eine harmonisierte „Consequence Matrix“ genutzt werden (vgl. Abb. 3). Es empfiehlt sich Risikobewertungen quantitativer und qualitativer Art zu ermöglichen, um ein möglichst breites Spektrum von Risiken abzudecken.

Um eine gemeinsame Ordnung der Risikolandschaft herzustellen, bietet sich die Nutzung eines

Risikokatalogs an. Anhand dessen wird die Risiko-identifikation erleichtert und identifizierte Risiken gruppiert (vgl. Abb. 4). Die Ergebnisse der GRC Arbeit – also Risiken, IKS-Kontrollen und -Schwachstellen, Compliance-Issues sowie Audit-Findings – sollten den Risikokategorien zugeordnet werden. Diese Zuordnung hilft, fehlende Verknüpfungen zu identifizieren und Siloansätze zu beheben.

Regelwerke legen Verantwortlichkeiten, Prozesse und Kontrollen fest und tragen damit systematisch zum Management von Risiken bei. Konkret sollten Regeldokumente über einen Verweis zur „Risiko-Kontroll-Matrix“ (RCM), mit dem IKS verbunden sein. Die RCM im GRC Kontext wird um die Spalte „Policy Document“ mit dem entsprechenden Verweis auf das geltende Regelwerk erweitert. Ziel ist

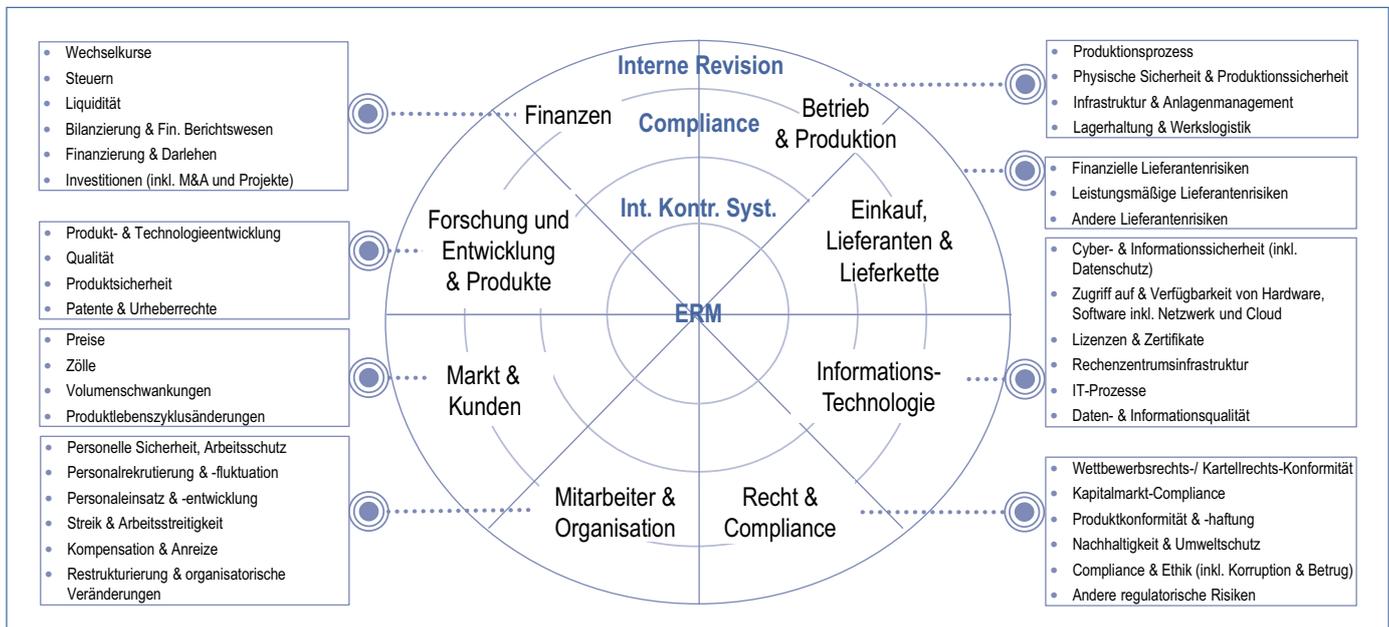


Abb. 4: Beispielhafter Risikokatalog

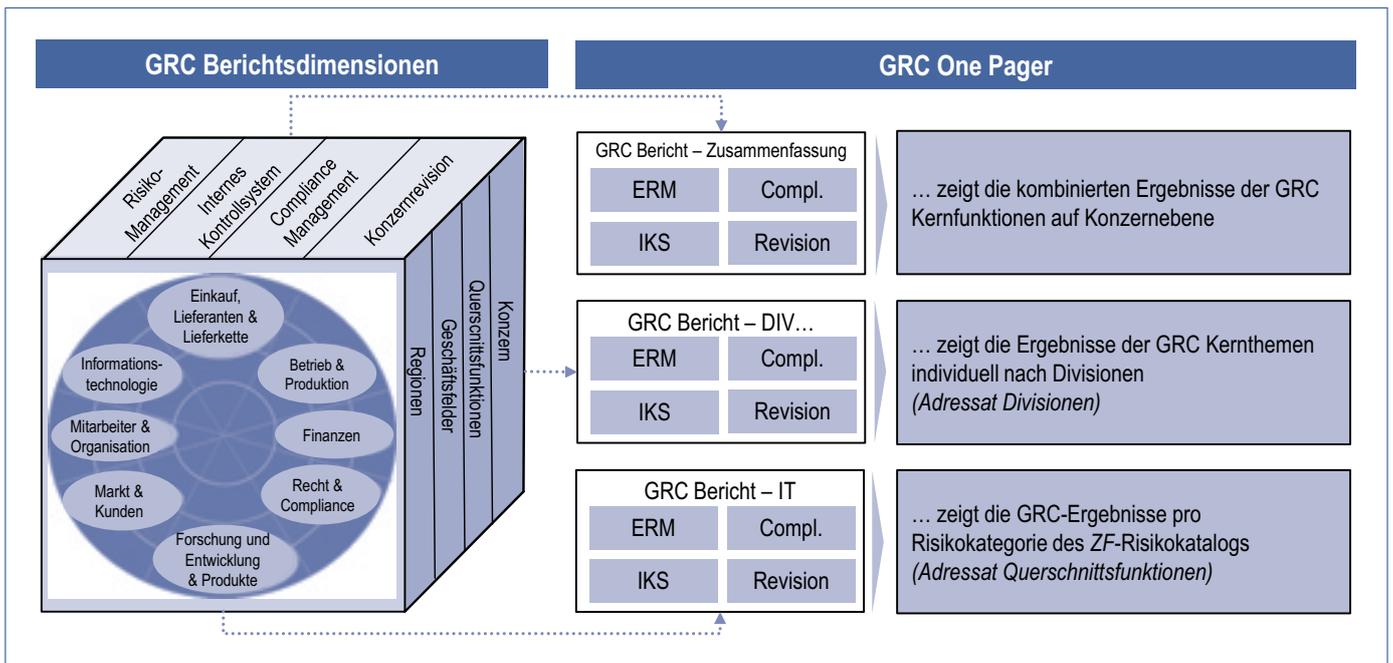


Abb. 5: Adressatenorientierter Aufbau eines GRC Berichts als „One Pager“

Individuelle Berichterstattung für ein effektives und effizientes dezentrales Management.

es, die gesamte Risikolandschaft mit Regelwerken dahingehend abzudecken, dass die Risiken systematisch und effizient gemanagt werden können. Verbesserungspotenziale sollten in der GRC Arbeitsgruppe beziehungsweise mit den involvierten GRC Kernfunktionen regelmäßig adressiert und gelöst werden.

Einen wesentlichen Vorteil der verstärkten Zusammenarbeit zwischen den GRC Kernfunktionen stellt die gemeinsame Berichterstattung an das Management dar. Der GRC Bericht bietet den Führungsebenen auf Funktions-, Geschäftsbereichs- und Regionalebene eines Unternehmens anhand gemeinsamer Terminologie, Bewertungslogik und übersichtlichem Layout ein integriertes Bild der Risikolage, des Internen Kontrollsystems, den Compliance-Status sowie die Berichterstattung der Revision. Im Vergleich zur ehemaligen Berichtslegung, die sich teilweise nur an Vorstand und Aufsichtsrat wandte, z. B. über Konzernrisikobericht, IKS-Bericht, Compliance Bericht und Revisionsbericht, findet nun ein „3 Lines“-übergreifendes Reporting statt. Dieses trägt zur organisationsweiten Erkennung und Bewältigung von Risiken bei, verdeutlicht den Mehrwert des GRC Ansatzes und stärkt die Verantwortung im Umgang mit GRC-Themen (vgl. *Otremba*, 2016, S. 168). Eine zusammenfassende, überblicksartige Darstellung der GRC-Ergebnisse an den jeweiligen Adressatenkreis kann ein pragmatischer Weg sein, Transparenz über den GRC Status zu schaffen. Hierdurch werden Redundanzen oder gar gegensätzliche Aussagen der GRC Kernfunktionen in der Berichtslegung vermieden (vgl. **Abb. 5**).

Bei der verstärkten Zusammenarbeit der GRC Kernfunktionen gilt es, die Unabhängigkeit der Konzernrevision als „3rd Line“ zu wahren.

Systeme

Durch automatisierte Funktionalitäten und ein integriertes Datenmanagement bietet die Digitalisierung den GRC Kernfunktionen eine wichtige Grundlage zur effektiven und effizienten Zusammenarbeit. Diese zeichnet sich durch folgende Chancen aus:

- Die Identifikation von Risiken kann durch automatische Massendatenanalysen (Data Analytics) unterstützt werden; „Machine Learning“ und „Robotic Process Automation“ bieten sich als unterstützende Tools zur Aufbereitung großer, vernetzter und komplexer Datenmengen an und erweitern das Frühwarnsystem.
- Digitalisierung und Vernetzung ermöglichen durch z. B. Real-Time Analysen zeitnahe und dynamische Risikobewertungen und Anpassungen von Maßnahmen.
- Die digitale Datenaufbereitung unterstützt beispielsweise durch Simulation, Aggregation und Drilldowns dabei, die Risikosituationen verschiedener Unternehmensbereiche oder -regionen echtzeitnah transparent und vergleichbar zu machen.
- Key Performance Indikatoren (KPI) helfen Prozesseigentümern, ihrer Verantwortung über den Ressourceneinsatz und der Leistungserbringung in den Prozessen nachzukommen, indem sie über KPIs die Performance kontinuierlich überwachen und steigern können (vgl. *Niedermayr-Kruse*, 2017, S. 72).
- Das Interne Kontrollsystem kann durch Digitalisierung z. B. digitale Kontrollnachweise inklusiver digitaler Unterschriften (4-Augen-Prinzip), und Automatisierung, z. B. von Kontrolldurchführungen („Robotic Process Automation“) und Wirksamkeitsüberwachung („Continuous Con-

trols Monitoring“) effektiver und effizienter gestaltet werden.

- Künstliche Intelligenz kann das Management von Cyber-Risiken durch eine Verschiebung weg von der subjektiven, expertengesteuerten Risikoanalyse hin zu einem maschinenbasierten Prozess maßgeblich verbessern. So können intelligente Sicherheitssysteme bspw. ermöglichen, biometrische Eigenschaften, Emotionen, menschliche Handlungen und untypisches Verhalten (Anomalien) in einem Überwachungsbereich zu erkennen (vgl. Roth/Kohler, 2019, S. 23).

Der Einsatz digitaler Technologien generiert eine exponentiell zunehmende Menge an verfügbaren Daten (vgl. Kersten et al. 2017). Diese sollten auf einer gemeinsamen Plattform zusammengeführt werden, um einen „Single Source of Truth“ Zustand zu erreichen. Hierfür sind GRC-Anwendungen erforderlich, die modular aufgebaut sind und u. a. Risikomanagement, Internes Kontrollsystem, Revisions- und Compliance-Prozesse abbilden. Durch eine gemeinsame Informations- und Datenbasis helfen integrierte GRC Plattformen dabei, dass Mitarbeiter ihre individuellen Risiken kosteneffektiv und konsistent managen können und gleichzeitig einen transparenten Überblick über die gesamte GRC Situation bekommen.

Zur Einführung eines GRC sind nach Meinung der Autoren folgende Impulse zu berücksichtigen (vgl. auch Papazafeiropoulou et al., 2015, S. 1257 ff.):

- Die Einführung eines GRC Tools sollte in Form eines Projekts durchgeführt werden, das vom Top Management unterstützt, bzw. gesponsert wird, da es Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen hat.
- Es hat sich bewährt, sowohl eine fachliche als auch technische Projektleitung einzusetzen, um Geschäftsprozessanforderungen wie technische Anforderungen gleichermaßen abzudecken. Aufgrund des breiten Themenspektrums ist es schwierig, lediglich eine Person als Projektleitung zu bestimmen, die die erforderliche Qualifikation und Expertise aufweist.
- Die Anforderungen des Unternehmens sollten zwischen den implementierenden Bereichen abgestimmt und in einem Lastenheft formuliert werden. Dies verhindert Überraschungen und Missverständnisse bei und zwischen den projektbeteiligten Parteien (Implementierungsberater, Steering Committee, Projektleitung, Projektarbeitsgruppe, Nutzer, Stakeholder).
- In der Ausschreibungsphase sollte die GRC-Anwendung in ihrer Standardversion kritisch gesichtet werden. Hierbei muss berücksichtigt werden, dass notwendige Abweichungen vom Standard durch verändernde Programmierungen („Customizing“) Kosten verursachen und darüber hinaus zu Herausforderungen bei Programmaktualisierungen über den Zeitablauf

Implikationen für die Praxis

- Die Digitalisierung ist ein fortwährender Veränderungsprozess und sollte in der Unternehmenswelt über das Veränderungsmanagement aktiv gestaltet werden.
- Die Vorteile und Zusammenhänge der integrierten Governance, Risk & Compliance sollten weiter durch die Wissenschaft beleuchtet und in der Unternehmenspraxis angewendet werden.
- Key Performance Indikatoren („KPI“) bilden eine Grundlage zur Effektivitäts- und Effizienzmessung von Prozessen. Eine wissenschaftliche Erarbeitung bzw. Herleitung von KPIs, die die Leistung von integrierten GRC-Prozessen messbar machen, ist wünschenswert.
- Um GRC-Synergien bis in die „4th line“ zu ermöglichen, sollten Wirtschaftsprüfer entsprechend integrierte Audits anbieten, die sich auf die im GRC-Ansatz berücksichtigten Interdependenzen zwischen den Managementsystemen zum Risikomanagement, Internem Kontrollsystem, Compliance Managementsystem und Audit Managementsystem fokussieren.

führen können. Je weniger komplex die Software-Lösung ist, desto größer wird die Akzeptanz der Nutzer sein.

- Die künftigen Anwendungsnutzer sollten frühzeitig eingebunden und regelmäßig über Projektablauf und -inhalte informiert werden. Dies fördert die Akzeptanz für etwaige Prozessveränderungen, die mit der Anwendungseinführung verbunden sein können. Die künftigen Nutzer eines GRC Tools erst im Rahmen von Nutzungstrainings einzubinden, ist nach Meinung der Autoren zu spät.

Um die Anforderungen des KonTraG (§ 91 AktG) sowie des neuen, konkretisierten IDW-Prüfungsstandards 340 zu erfüllen, müssen Interdependenzen zwischen Risiken berücksichtigt und Risiken aggregiert werden. Bestandsgefährdende Entwicklungen, die es früh zu erkennen gilt, ergeben sich häufig aus Kombinationseffekten von Einzelrisiken. Durch die Risikoaggregation werden die bewerteten Risiken in den Kontext der Unternehmensplanung gestellt (vgl. Gleißner, 2019, S. 10) und es kann eine Aussage darüber getroffen werden, wie nah die Gesamtrisikoposition („Value at risk“) an der Risikotragfähigkeit des Unternehmens liegt. Um den Fortbestand des Unternehmens sicherzustellen, darf die Risikotragfähigkeit zu keinem Zeitpunkt überschritten werden. Ein Risikomanagementsystem sollte somit zum Ziel haben, die Risikoposition eines Unternehmens über Risikoappetit und Risikotoleranz dahingehend zu steuern, dass sie der Unternehmensstrategie entspricht. Dies erfordert statistische Berechnungen der Risikosituation (Monte Carlo Simulation), die nach Meinung der Autoren nur mit Tool-Unterstützung effektiv und effizient bewerkstelligt werden kann.

3. Zusammenfassung und Ausblick

Die zunehmende Digitalisierung birgt Chancen aber auch Risiken für ein effizientes und effektives Risikomanagement in Unternehmen. Neben der Entstehung von neuen Risikofeldern, z. B. von Cyber-Risiken, hat auch der Umgang mit zunehmend

Gemeinsame Datenplattform als „single source of truth“.

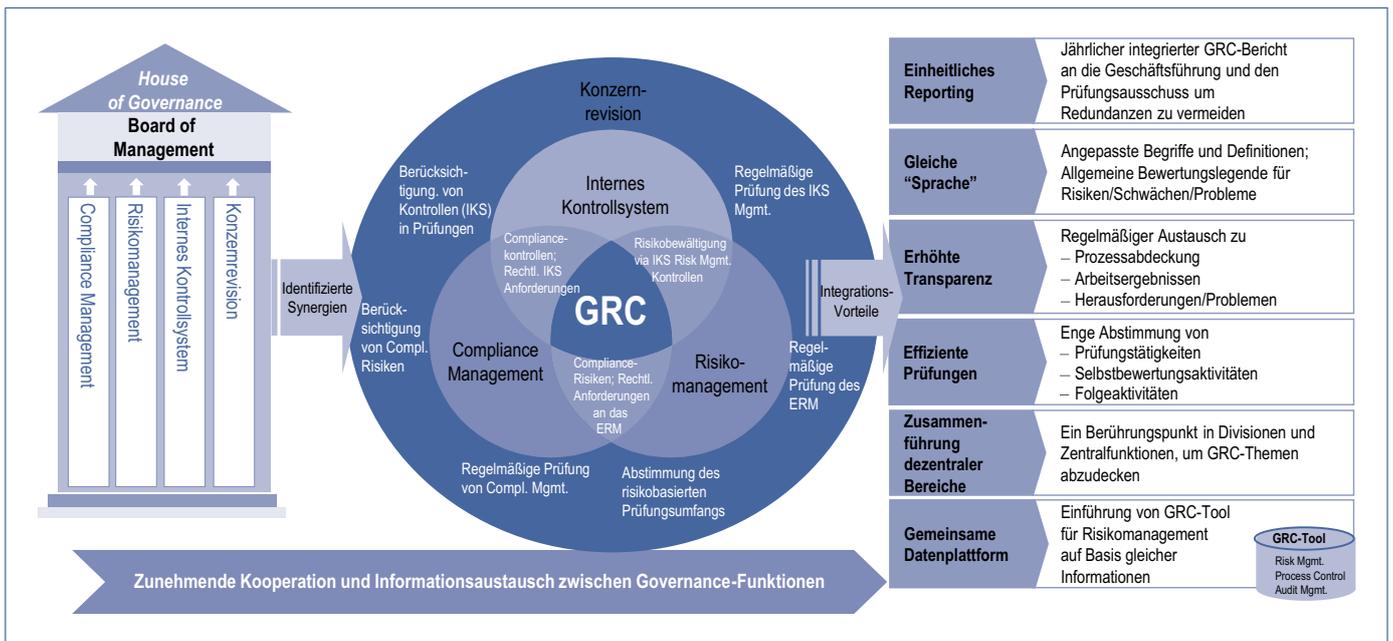


Abb. 6: Vom House of Governance zu integrierter GRC

Dashboards, Automatisierung und KI als künftige Entwicklungstreiber für GRC nutzen.

digitalen Prozessen, neuen Systemen und der Bewältigung von großen Datenvolumina wesentliche Implikationen für das Risikomanagement.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, empfiehlt sich ein integrierter Governance, Risk und Compliance Ansatz, der eine enge Kooperation der zuständigen Zentralfunktionen für Risikomanagement, Internes Kontrollsystem, Compliance Management und Interne Revision umfasst. Die enge Abstimmung dieser Bereiche ermöglicht die Transparenz über die Gesamtrisikosituation im Unternehmen und stellt die Basis für ein professionelles Management dar (vgl. Abb. 6).

Hierbei sind die Dimensionen Organisation, Prozesse und Systeme gleichermaßen zu betrachten, bei denen die Digitalisierung wiederum maßgeblich bei der Lösung unterstützt. So können GRC-Anwendungen mit fortschreitendem Reifegrad der Prozesse und Tools „Dashboards“ für das verantwortliche Management bieten, welche in Echtzeit die aktuelle Risikosituation darstellen. Darüber hinaus wird dem Einsatz von künstlicher Intelligenz mittel- bis langfristig im GRC Umfeld eine immer größere Bedeutung zukommen. Von der Früherkennung und Risikoanalyse bis hin zur Überwachung und Prüfung automatisierter Prozesse und Kontrollen ist das Einsatzfeld sehr weitläufig.

Der integrierte GRC Ansatz ist entlang der drei betrachteten Dimensionen Organisation, Prozesse, Systeme skalierbar, sodass etwaige aufkommende Veränderungen der Anforderungen oder Risikolandschaft dynamisch berücksichtigt und aufgegriffen werden können. Das dezentrale Setup führt dazu, dass Risiken dort gemanagt werden, wo sie entstehen und Ressourcen zur Behandlung durch klare Verantwortlichkeiten effizient allokiert werden können.

Literatur

- *Abdullah H.*, Analyzing the technological challenges of Governance, Risk and Compliance (GRC), in: 4th International Conference on Electrical, Electronics, Communication, Computer Technologies and Optimization Techniques (ICEECCOT), 2019, S. 274–282.
- *Gleißner W.*, Der Vorstand und sein Risikomanager – Umgang mit Chancen und Gefahren der Unternehmensführung, München 2019.
- *Kersten W., Schröder M., Indorf M.*, Potenziale der Digitalisierung für das Supply Chain Risikomanagement: Eine empirische Analyse, in: *Seiter M., Grünert L., Berlin S.* (Hrsg.), Betriebswirtschaftliche Aspekte von Industrie 4.0 (Zfbf-Sonderheft 71/17), Wiesbaden 2017, S. 47–74.
- *Kieninger M., Schimank C.*, Auf dem Weg zur digitalisierten Unternehmenssteuerung, in: *Kieninger M.* (Hrsg.), Digitalisierung der Unternehmenssteuerung, Stuttgart 2017, S. 3–17.
- *Niedermayr-Kruse R., Waniczek M.*, Leistungssteigerung in Controlling-Prozessen durch Performance Measurement, in: *Gleich R., Klein A.* (Hrsg.), Der Controlling-Berater – Band 49, Freiburg 2017, S. 69–86.
- *Papazafeiropoulou A., Spanaki K.*, Understanding governance, risk and compliance information systems (GRC IS): The experts view, in: *Information Systems Frontiers*, (2016), 18. Jg. (2016), H. 6, S. 1251–1263.
- *Racz N., Weippl E., Seufert A.*, A Frame of Reference for Research of Integrated Governance, Risk and Compliance (GRC), in: *Decker B. D., Schaumiller-Bich I.*, Communications and Multimedia Security. CMS 2010. Lecture Notes, Berlin 2010, S. 106–117.

- *Otremba S.*, GRC-Management als interdisziplinäre Corporate Governance: Die Integration von Revision, Risiko- und Compliance-Management in Unternehmen, Stuttgart 2016.
- *Refsdal A., Solhaug B., Stolen K.*, Cyber-Risk Management, Heidelberg 2015.
- *Röhm-Kottmann M., Kesting B.*, Risikofrüherkennungssystem – Anforderungen an das System und Lehren aus der Coronapandemie, in: Audit Committee Institute e. V. (Hrsg.), Audit Committee Quarterly, Ausgabe 1/2021, S. 44–47.
- *Roth F., Kohler K.*, KI verändert auch das Risikomanagement, in: IT-Security, Ausgabe 5/19, S. 22–24.
- *Scherer J., Fruth K.*, Digitalisiertes Integriertes Risiko-Managementsystem mit Governance, Risk und Compliance (GRC), Deggendorf 2019.
- *Scherer J.*, Fit gegen Krisen im Zeitalter der Digitalisierung: Der „Ordentliche Kaufmann 4.0“ und (ökonomische) Nachhaltigkeit, in: *Scherer J.; Fruth K.* (Hrsg.), Das interessiert Kapitalgeber: Antifragilität und der „Achilleskörper“ des Ordentlichen Kaufmanns. Vermeidung der persönlichen Haftung für Missmanagement am Beispiel Governance, Risk und Compliance („GRC“) und Geschäftsprozessdigitalisierung, Deggendorf 2019, S. 1–51.

Stichwörter

Digitalisierung # Governance, Risk & Compliance
GRC # Risikomanagement

Keywords

Digitalization # Governance, Risk & Compliance
GRC # Risk Management

Summary

This case study elaborates the implementation of an integrated Governance, Risk & Compliance (GRC) approach as solution part for dealing with the challenges of the digital transformation at ZF Friedrichshafen AG.

Ein Miteinander auf Augenhöhe.



Pogatschnigg
The Art of Hosting

2021. 130 Seiten. Kartoniert € 24,90
ISBN 978-3-8006-6059-9

Art of Hosting (AoH)

beschreibt die Kunst, Gastgeber für bedeutsame Gespräche zu sein. Dazu nutzt AoH die kollektive Intelligenz bunter und diverser Gruppen und schafft einen Rahmen dafür, dass von Anfang an möglichst viele Menschen auf Augenhöhe in Entscheidungsfindungen und anderen Gruppenprozessen (wie Change) einbezogen werden.

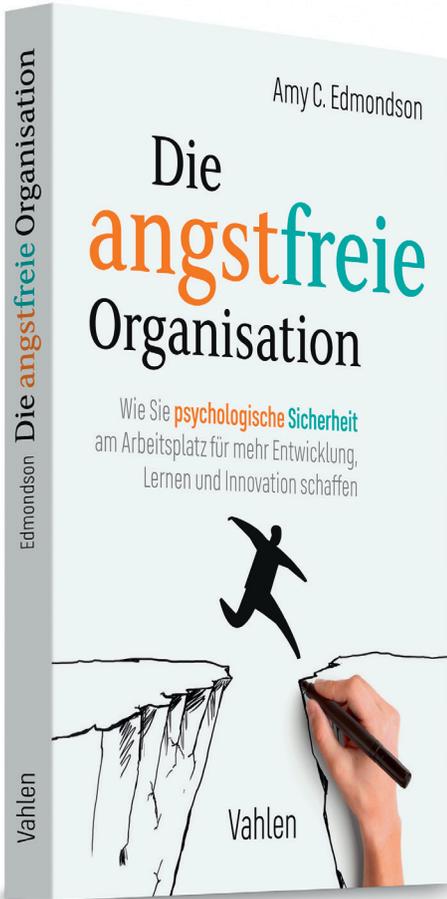
Das Buch

erläutert Settings, Zugänge und Tools, um AoH erfolgreich zu organisieren und durchzuführen. Es wirkt der allzu menschlichen Versuchung entgegen, einfache Antworten auf komplexe Fragen zu geben. Es bündelt die Kräfte. Damit ist es etwas für Gruppen von Menschen, die co-kreativ arbeiten und aus dem Kampf »Argument gegen Argument« aussteigen wollen.

Erhältlich im Buchhandel oder bei: beck-shop.de |
Verlag Franz Vahlen GmbH · 80791 München | kundenservice@beck.de |
Preise inkl. MwSt. | 173049 | [linkedin.com/company/vahlen](https://www.linkedin.com/company/vahlen)

Vahlen

Für agile Arbeitskulturen.



Dieses Grundlagenwerk

ist ein praktischer Leitfaden für die Schaffung von Unternehmenskulturen, in denen Wissen und Innovation gedeihen können, weil sich die Menschen sicher, aufgehoben und geschätzt fühlen.

Basierend auf Amy C. Edmondsons

20-jähriger Forschung hilft dieses wertvolle Buch dabei, die menschliche Seite der Innovationsgleichung anzugehen, um Arbeitsplätze zu schaffen, die sicher, angstfrei und befähigend sind, um ungezügelden Ideenstrom zu ermöglichen. Es bietet einen schrittweisen Rahmen für die Etablierung psychologischer Sicherheit in Organisationen. Es ist gefüllt mit anschaulichen szenario-basierten Beispielen und bietet einen klaren Weg zur Umsetzung einer Kultur, die von der freien Meinungsäußerung von Ideen und der Förderung von Engagement lebt.

Edmondson

Die angstfreie Organisation

2020. 196 Seiten. Kartoniert € 34,90

ISBN 978-3-8006-6067-4

Portofreie Lieferung

≡ vahlen.de/27786528

Vahlen