

Expect the unexpected – Der richtige Umgang mit Risikomanagementsystemen

Dr. Martin Brown, 2013

Unsere bekannte Welt wird in sehr viel stärkerem Maß vom Zufall verändert als wir dies allgemein hin wahr haben wollen. Die bekannte Metapher des von Nassim Nicolas Talebⁱ geprägten schwarzen Schwans, früher kannte man in Europa nur weiße Schwäne und man nahm daher an, dass Schwäne auch nur weiß existieren können, zeigt dies sehr eindrücklich. Später entdeckte man dann schwarze Schwäne in Australien, die das Weltbild und das bislang bekannte und als wahr anzunehmende völlig auf den Kopf stellte. Eine einzige Beobachtung kann demnach das Wissen und die Evidenz von Jahrhunderten ja sogar Jahrtausenden auf einen Schlag vernichten. Also plötzliche und unerwartete Ereignisse können jederzeit eintreten und das bislang bekannte verändern, infrage stellen oder sogar völlig umkehren. Das ist die tägliche Realität im Unternehmensmanagement.

Dabei treffen bekannte Risikomanagementsysteme leider nur einen Teil der Aufgabe, also den Umgang mit dem Unerwarteten und seinen Auswirkungen auf das Unternehmen. Risikomanagementsysteme arbeiten nach dem Prinzip der Risikobewertung d.h. man überlegt sich, also der Arbeitskreis Risikomanagement macht das welche Risiken kann es geben, welche können eintreten und in welchem Maß wirken sie sich auf unser Unternehmen und unsere wirtschaftliche Existenz aus. Dieses Risikopotential wird dann mit der angenommenen Wahrscheinlichkeit unterlegt, multipliziert und in Summe ergibt sich das Risiko für das Unternehmen ausgedrückt in Euros.

Den Wettbewerber, den sie heute noch gar nicht kennen, dessen neuen technologisch hochwertigen Produkte sie nicht kennen, können sie auch nicht mit einem Risikomanagementsystem bearbeiten und daher auch nicht managen. Zumindest nicht mit einem Risikomanagementsystem. Und die Geschichte ist voll von Beispielen völlig unerwarteter und unwahrscheinlicher Ereignisse, die den Lauf der Welt verändert haben. Nehmen sie die Reaktorunfälle in Japan oder die schreckliche Terroranschläge am 11. September 2001 auf das New Yorker World Trade Center. Ich gehe auch davon, aus das Nokia seine Führung auf dem Mobilfunkmarkt nicht aufgrund eines fehlenden Risikomanagementsystems verloren hat, sondern weil man offenbar die wahren Risiken für das bestehende Geschäft (die aber natürlich gleichbedeutend mit einem neuen Trend oder einer großen technologischen Innovation für ein neues Geschäftsfeld sind) nicht wahrgenommen hat.

Mit einem Risikomanagementsystem kann man und man muss es wahrscheinlich auch, bekannte Risiken identifizieren, deren Risikopotentiale bewertbar machen und

Gegensteuerungsmaßnahmen diskutieren und beschreiben. Sie sollten sich aber nicht der Illusion hingeben, dass sie dadurch alle Risiken eines Unternehmens kennen und im Griff haben.

Dies nennt man dann Kontrollillusion. Das schöne Beispiel von Rolf Dobelliⁱⁱ beschreibt dies sehr eindrücklich: Jeden Morgen kommt ein Mann auf einen Platz und wedelt mit seiner roten Mütze. Der örtliche Polizist beobachtet dies einen Tag, einen zweiten Tag und am dritten Tag fragt er den Mann, warum er denn mit seiner Mütze jeden Morgen auf dem Platz wedelt. Dies sei ganz einfach antwortet der Mann, er vertreibe die Giraffen. Woraufhin der Polizist erwidert, das es hier doch gar keine Giraffen gäbe. Sehen Sie sagt der Mann, wie gut ich meinen Job mache!

Also sie glauben durch ihr Handeln alles im Griff zu haben und in die richtige Richtung zu lenken, dies entspricht auch am besten unserem deterministischen Weltbild. Ursache und Wirkung; und als selbstbewusster Manager wissen sie genau was zu tun ist und welche Wirkung sie erzielen. Das gute Gefühl alles in Ordnung und im Griff zu haben bekommt man auch gleich noch mitgeliefert, wie angenehm.

Dem deterministischen Denkansatz liegt die Annahme zugrunde, dass Ereignisse durch ihre Vorbedingungen eindeutig festgelegt sind. Also eine eindeutige Ursache führt mit einer großen Wahrscheinlichkeit zu einer bestimmten Wirkung. Interessant sind bei diesem Denkansatz zwei Dinge, einmal überträgt man den naturwissenschaftlich zulässigen physikalischen Zusammenhang zweier Wirkkräfte auf geistige oder behaviorale Ereignisse und Zusammenhängeⁱⁱⁱ und unterstellt dabei gleichsam analog zu den Gesetzen der Thermodynamik, dass bei einem System mit vielen Teilchen deren Zustand jederzeit genau bestimmbar ist.

Mit dieser Kritik am deterministischen Weltbild leugnet man natürlich nicht das Kausalprinzip, wonach jedes Ereignis eine Ursache hat.^{iv} Lediglich die viel stärkere Behauptung, dass jedes Ereignis durch seine Ursache zwingend festgelegt ist. Soweit wir heute wissen, herrschen aber auch nicht Zufall und Chaos, unsere Welt erscheint relativ geordnet, ist dabei aber nicht alternativlos festgelegt. Verzweigungen und Alternativen sind in dieser Welt zulässig.

Im Management allerdings denkt und handelt es sich sehr gut, wenn eine Ursache (also meine Handlung, z.B. meine Gegensteuerungsmaßnahme gegen ein identifiziertes Risiko) genau eine und natürlich die beabsichtigte Wirkung hat. Dass Wirkungszusammenhänge in unseren zwischenmenschlichen Beziehungen und in globalen auf Arbeitsteilung fokussierten Wertschöpfungsnetzwerken deutlich komplexer und vielschichtiger in ihren Wirkweisen sind, wird dabei gerne unterschlagen. Hier wäre eine gewisse Demut im Management angebracht, die der Komplexität und Vielschichtigkeit unserer Welt und möglicher Zusammenhänge geschuldet ist.

Nur welche Organisation, welches Management kann ein Unternehmen und dessen Umgang mit Risiken erfolgreich steuern? Und kann es darauf überhaupt eine befriedigende Antwort geben?

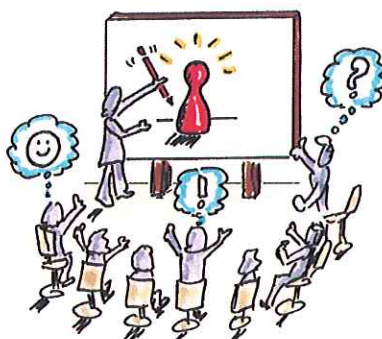
Um die zweite Frage gleich vorweg zu nehmen, wahrscheinlich nein. Eine wirklich abschließende und befriedigende Antwort ist nicht möglich. Dennoch lasse ich mich von einem Versuch nicht abhalten. In meiner Wahrnehmung kann nur eine wache und offene Organisation Risiken in einem Unternehmen in Verbindung mit einem Risikomanagementsystem erfolgreich managen. Aber was ist eine wache, offene Organisation? Mir geht es dabei um folgende Aspekte:

Offene Kommunikation

Einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren für eine offene und wache Organisation ist eine offene Kommunikation. Eine offene Kommunikation Ihnen als Vorgesetzten gegenüber erreichen Sie, wenn Sie Ihre Mitarbeiter Wertschätzen und Ihnen das Gefühl vermitteln, ein wichtiger Teil des Teams und des Unternehmens zu sein in dem sie einen Beitrag zur Realisierung der Strategie des Unternehmens und der verfolgten Ziele leisten.

Schenken Sie dabei Vertrauen, indem Sie beispielsweise selbst Informationen teilen und Transparenz über wesentliche Vorgänge im Unternehmen herstellen und diese erklären. So bekommt jeder Mitarbeiter die Gelegenheit, die Situation des Unternehmens oder auch einzelner Teilprojekte selbst einzuschätzen. Das Streuen von Gerüchten oder die Verbreitung von Falschmeldungen wird langfristig nicht zielführend sein, da Sie Ihr Vertrauen verspielen und Unsicherheit bei Ihren Mitarbeitern erzeugen.

Dabei sollte Ihre Kommunikation sachlich und an den Fakten orientiert erfolgen. Wichtig ist in meinen Augen auch eine klare und direkte Kommunikation. Wenn Sie anzusprechende Dinge verniedlichen oder relativieren erreichen Sie keine Klarheit sondern Unsicherheit und erzeugen Missverständnisse.



Klare und sachliche Kommunikation ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für gute Unternehmensführung^v

Vermeiden Sie unnötige Geheimniskrämerei. Jeder hat Verständnis für Geheimhaltung in Projekten aufgrund von Vertraulichkeitsvereinbarungen oder infolge von Publizitätspflichten bei Börsennotierten Unternehmen, darüber hinaus sollten Sie aber so offen wie möglich kommunizieren und Informationen teilen.

Kommunikation ist das wesentlichste Führungsinstrument, das Ihnen als Führungskraft zur Verfügung steht. Ihr gesamtes Führungsverhalten wird kommunikativ ausgedrückt, ist alltäglich, selbstverständlich und ständig. Dabei ist nicht nur die verbale Kommunikation wichtig, sondern im Besonderen auch die nonverbale Kommunikation. Ihre nonverbale Kommunikation drückt sich über Gesten, Körpersprache, Stimmungen, Tonfall aber auch durch körperliche Dinge wie Geruch oder Schweiß aus bis hin zur Kleidung, Frisur und Auftritt der Ihnen ein bestimmtes Image gesteuert durch menschliche Stereotype erzeugt.

So wird auch Paul Watzlawicks^{vi} berühmte „man kann nicht nicht kommunizieren“ Aussage deutlich. Denn Sie „sagen“ immer etwas aus, seien Sie sich dem bewusst und beziehen Sie es in Ihre Kommunikation und Ihren Führungsstil mit ein und seien Sie authentisch, dass ist langfristig die erfolgreichste Strategie der Kommunikation.

In einem offenen Klima bekommen Sie im Gegenzug Hinweise auf kritische Signale und neue Entwicklungen in Märkten oder bei Produkten die Ihnen helfen, die Lage und die Perspektive richtig einzuschätzen. Dies bedingt aber auch, das Sie die Bereitschaft zum Zuhören mitbringen und nicht nach dem Motto „Wer selber schwätzt muss nicht zuhören“ verfahren.

Und denken Sie an den richtigen Umgang mit dem Überbringer der schlechten Nachricht. Viele Menschen sorgen sich darum mit der schlechten Nachricht, die sie überbringen müssen verbunden zu werden und ihnen also der Kopf abgerissen wird. Gehen Sie auch hier vertrauensvoll mit der entgegengebrachten Offenheit um.

Streitkultur

In einer Streitkultur werden Konflikte offen ausgetragen, d.h. besonnen und kooperativ mit dem Ziel eine Lösung zu finden und zu erarbeiten. Dabei besteht die Möglichkeit auch sachlich kritische Themen anzusprechen, auch über Hierarchiegrenzen hinweg. Und zwar in einem Maße, dass dies nicht nur „ungestraft“ passiert, sondern offen aufgenommen, vertrauensvoll diskutiert wird und zu einer Lösung überführt wird. Nur in einem Umfeld in dem eine Streitkultur gelebt wird werden auch die kritischen Signale, z.B. ein Wettbewerber ist in einem Marktgebiet erfolgreicher oder hat das technologisch überlegene Produkt offen angesprochen und thematisiert.

Als Führungskraft und Manager eines Unternehmens erreichen Sie eine sachliche und offene Streitkultur nur durch Vorleben. Sie als Führungskraft setzen den Ton in einer Organisation, wenn Sie eine sachliche Diskussion einfordern und führen ernten Sie auch das notwendige Vertrauen Ihrer Mitarbeiter und gleichsam als Dank gute Hinweise und die Kommunikation der kritischen Signale, die Sie aus der Vogelflugperspektive des Management nicht mehr sehen können, die aber für die zukünftige Existenz Ihres Unternehmens so wichtig sind.

Erratische Kommunikation und cholerische Ausbrüche sind gänzlich fehl am Platz, zerstören sie doch jegliches Vertrauen in eine offene Kommunikation.

Fehlerkultur

Fehler gehören zum Leben dazu, niemand ist perfekt. Niemand ist in der Lage dauerhaft völlig fehlerfrei zu arbeiten, nicht einmal der größte Perfektionist. Das führt dazu, dass auch Sie als Führungskraft Fehler akzeptieren müssen. Fehler kommen vor, aber in einem guten Umfeld werden Fehler nicht wiederholt. Dies wusste schon Konfuzius als er ausdrückte, dass wer einen Fehler gemacht hat und ihn nicht korrigiert, begeht einen zweiten. Wer aber einen Fehler korrigiert zu dem empor geschaut^{vii}. Das gilt im Übrigen auch für Sie als Führungskraft, auch Sie machen hin und wieder Fehler. Gehen Sie damit offen um, lassen Sie eine Fehleranalyse zu und diskutieren Sie Verbesserungspotentiale für die Zukunft. Auch hier gilt, Sie geben den Ton vor, also leben Sie vor.

Von einer Fehlerkultur spricht man daher, wenn der Umgang mit Fehlern positiv und lehrreich ist. Positiv in dem Sinne, dass keine Abstrafung beim erstmaligen Auftreten von Fehlern erfolgt, sondern eine offene Kommunikation und eine konstruktive Fehleranalyse. Lehrreich in dem Sinne das man prüft, welche Ursache hat zu diesem spezifischen Fehler geführt und – ganz wichtig – wie lässt sich dies zukünftig verhindern. Im Gegensatz zum Gesetzgeber, der davon ausgeht, dass durch eine hohe Strafe bzw. eine Strafandrohung regelwidriges Verhalten z.B. die Planung oder Durchführung eines Banküberfalls verhindert werden kann, muss im Arbeitsprozess davon ausgegangen werden, dass Sanktionen bzw. Strafandrohungen nicht förderlich für die Fehlervermeidung sind, sondern zu Vertuschungen und unzutreffenden Schuldzuweisungen führen.^{viii}

Seien Sie kritisch zu sich selbst, denn Sie laufen schnell der Gefahr der Kontrollillusion zu erliegen. Harte Sanktionen, unbeantwortbare Fragen: „Wie konnte das nur passieren?“ oder Wutausbrüche führen im Zweifel dazu, dass Fehler vertuscht und Ihnen gegenüber nicht mehr kommuniziert werden. Im Gegensatz zu den Giraffen bedeutet das aber nicht, dass sie nicht da sind.

Für das Management von Fehlern und Fehlerwahrscheinlichkeiten bei unternehmenskritischen Systemen sind selbstverständlich Redundanzen aufzubauen, die bei Fehlern oder Fehlverhalten aus Sicherheitsgründen die Arbeit z.B. eines ausgefallenen

Maschinenteils übernehmen können und einen sicheren Betrieb gewährleisten. So werden beispielsweise Serversysteme in Unternehmen redundant aufgebaut, da der Ausfall der Unternehmens-IT in Verbindung mit dem heutigen Grad der Vernetzung und Automatisierung von Prozessen zu einem existenzgefährdenden Vorfall werden können. Darüber hinaus sind die Wahrscheinlichkeiten, dass zwei voneinander unabhängige Menschen an derselben Stelle eines Arbeitsprozesses einen Fehler begehen oder nicht bemerken, relativ gering.^{ix} Neben der Qualifikation des einzelnen ist dabei besonders die Qualität der Zusammenarbeit maßgebend für den Erfolg dieser Maßnahme.

Instrumentenkasten

Die Komplexität moderner Unternehmen und globaler Wertschöpfungsketten in Verbindung mit volatilen Märkten, die das Arbeitsumfeld in Unternehmen heute häufig bestimmen können Sie nur bewältigen, wenn Sie Ihren Instrumentenkasten gut aufgestellt haben.

Meine Aufzählung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, zeigt aber die aus meiner Sicht wesentlichen Aspekte guter Führung zur Erreichung eines Umfeldes das gut mit plötzlichen Veränderungen umgehen kann. Seien es Naturkatastrophen wie der Ausbruch des Vulkans Eyjafjallajökull auf Island im Jahr 2010 dessen Auswirkungen auf die Versorgungsketten bis hin zu unplanmäßigen Produktionspausen vieler global agierender Konzerne geführt hat, oder die technische Innovation eines Wettbewerbers die zur Verschiebung eines ganzen Marktes von mobiler Telefonie hin zur mobilen Datennutzung^x wie es am Beispiel Nokia versus Apple und Android Handy beobachtet werden konnte. In beiden Fällen ist eine wache und offene Organisation gefordert, die mit diesen Veränderungen umgeht und erfolgreich zu deren Bewältigung beiträgt.

Nur im Umfeld einer wachen und offenen Organisation werden auch unliebsame Ereignisse, z.B. ein Ereignis passt nicht zur antizipierten Wirkung oder Risikoeinschätzung offen angesprochen und über mögliche Auswirkungen diskutiert, darüber werden auch kleinste Anzeichen für Veränderungen aufgenommen und berücksichtigt. Gut dokumentiert ist das Beispiel von Korean Air, es zeigt wohin eine strenge und hierarchische Organisation führen kann. So war für einen Flugzeugabsturz der Umstand mitverantwortlich, dass es für Co-Piloten hierarchisch nicht angemessen und obendrein kulturell nicht geboten war seinen Chef, also den Piloten auf seine Fehler und die falsche Wahrnehmung der Ereignisse hinzuweisen.

In einer offenen Organisation existiert hingegen die Möglichkeit, auch über Hierarchiegrenzen hinweg kritische Themen oder Signale anzusprechen, mögliche Konsequenzen zu diskutieren und notwendige Maßnahmen daraus abzuleiten. In einem

derartigen Umfeld ist man handlungsaktiv und kann mit Veränderungen auch mit schlagartigen umgehen und diese managen.

Dafür gibt es allerdings kein Pauschalrezept, es kommt letztlich immer darauf an. Viel wichtiger ist, dass eine Organisation die Bereitschaft und Fähigkeit hat, schlagartige Veränderungen z.B. eine technische Innovation des Wettbewerbs die in ein marktfähiges Produkt umgesetzt wurde anzunehmen, zu akzeptieren, deren Auswirkungen zu durchdenken, offen zu diskutieren und einen Plan zur Bewältigung dieser Veränderung zu erarbeiten.

ⁱ Taleb (2007), S. 1 ff.

ⁱⁱ Dobelli (2012), S. 65

ⁱⁱⁱ Zimbardo (2008), S. 26

^{iv} Philip Hübl: Folge dem weißen Kanichen ... in die Welt der Philosophie, S. 147 ff.

^v Quelle: Mindgraphic, visuelle Kommunikation – Visuelle Teams, <http://www.mindgraphic.eu/seminare.html>

^{vi} Watzlawick (1976), S. 17 ff.

^{vii} Volker Zotz (2000), S. 66.

^{viii} M. Müller: Soziale Intelligenz und Kompetenz ein Werkzeug für Risikomanagement und Fehlervermeidung, erschienen in Z. Allg. Med.2003; 79, 345-350.

^{ix} M. Müller: Soziale Intelligenz und Kompetenz ein Werkzeug für Risikomanagement und Fehlervermeidung, erschienen in Z. Allg. Med.2003; 79, 345-350.

^x Das Beispiel vom Beginn reiner mobiler Telefonie über mobile Datennutzung bis hin zu modernen Visionen des Ubiquitous Computing, d.h. einer ganzheitlichen Vernetzung der Dinge und Verschwinden des klassischen Computers aus dem Blickfeld des Menschen zeigt wie umfassend Veränderungen sein können und gleichsam wie der Schwarze Schwan Evidenz mehrerer Jahrzehnte hinweglegt.