

**Dr. Karin Eggert:
Integrales Risikomanagement – eine Herausforderung für
innovative Lösungskonzepte, in:**

**Harland, Peter; Schwarz-Geschka, Martina (Hrsg.): Immer eine Idee
voraus – Wie innovative Unternehmen Kreativität systematisch nutzen,
Lichtenberg 2010**



Leben ist Risiko. Was wir tun, ist riskant. Was wir nicht tun, ist es auch. Jedes unternehmerische Tun birgt Chancen und Risiken zugleich. Risiko und Risikowahrnehmung sind ein Konstrukt. Das Verhalten bezüglich Risikobewertung ist sehr komplex und wird von vielen Dimensionen beeinflusst. Hier helfen systemische Denkansätze, diese Komplexität zu erkennen und konstruktiv zu nutzen. Der Risikomanagement-Prozess liefert ein sinnvolles Werkzeug zum Handling der verschiedenen Arbeitprozesse bezüglich Chancen und Risiken in Unternehmen. Er ist jedoch nicht ausreichend, um der Vielschichtigkeit dieses Themenbereiches

genügend Rechnung zu tragen. Der „Faktor Mensch“, die ihn beeinflussenden Dimensionen und jene, welche durch sein Verhalten wiederum beeinflusst werden, machen die Notwendigkeit eines integralen Ansatzes deutlich, welcher all diese Dimensionen gleichermaßen berücksichtigt. Genau hierfür sind die Entwicklung und der Einsatz von innovativen und kreativen Instrumenten und Werkzeugen zwingend erforderlich, damit die Herausforderungen der Zukunft bezüglich Umgang mit Chancen und Risiken in Unternehmen, Organisationen, Politik und Gesellschaft hinreichend bewältigt werden können.

Wichtiger Lesehinweis: Analog zum Versuch von Minsky¹, einzelne Themenblöcke ohne direkten Bezug (auf den ersten Blick) hintereinanderschalten, werden in diesem Artikel die wesentlichen Denkbausteine und Thesen für ein integrales Risikomanagement aufgeführt. Dem kreativen und innovativen Leser mögen durch individuelles Verknüpfen interessante Aspekte und Lösungsansätze erwachsen. Viel Spaß beim Vermehren der gewonnenen Einsichten!

¹ Minsky, Marvin (Mentopolis, 1994).

1 Integrales Risikomanagement – warum brauchen wir das?

„Man mache alles so einfach wie möglich, jedoch nicht einfacher!“ (Albert Einstein).

Betrachtet man die Fülle an fachspezifischen Veröffentlichungen zum Thema „Risikomanagement“, so könnte man annehmen, dass die Fachwelt dieses Thema im Griff hat; zumindest sei man auf dem richtigen Weg – ausgestattet mit einer Menge von Methodenansätzen und genauen Rechenmodellen. Risikomanagement ist zu einem aktuellen Thema geworden². Spätestens seit der für alle spürbaren Wirtschaftskrise – ausgelöst durch die Finanzwelt – wird deutlich, dass hier wohl eine massive Diskrepanz zwischen detaillierten Analysemethoden, deren wirkungsvollen Anwendungen und den notwendigen rechtzeitigen Steuerungsmechanismen besteht. Da liegen generelle Fragen auf der Hand:

- Will man bestimmte Risiken nicht sehen oder kann man sie nicht erkennen?
- Liegt es vielleicht an der Fokussierung auf kurzfristige Zielmaximierung, welche uns die mittelfristigen Risiken aus dem Fokus ausblenden lässt?³
- Führen kurzfristige Umsatzmaximierung und Gewinnmaximierung dazu, dass mittelfristige Absicherungen und Nachhaltigkeit völlig ignoriert werden?⁴
- Reichen die bereits bekannten Methoden zum Risikomanagement nicht mehr aus, oder werden sie nicht richtig eingesetzt und angewendet? (An der Vielzahl verfügbarer Risikomanagement-Methoden kann es nicht liegen!⁵)

Weitere Fragen, die in diesem Zusammenhang immer wieder auftauchen, sind:

- Warum werden die Warnungen vorausschauender Experten⁶ und die vermeintlich „leisen“ Signale nicht ernst genommen? Hätten manche Krisen oder zumindest ihr Ausmaß verhindert werden können?

² Handelt es sich hier vielleicht um „alten Wein in neuen Schläuchen“? Oder neuen Wein in alten Schläuchen?

³ Hier kommt der gesamte Einfluss der „Schnellegeit“ unserer Zeit voll zum Tragen; ebenso die relativ kurzen „Halbwertszeiten“ im Topmanagement.

⁴ Ein deutliches Beispiel dafür sind die bisher vorherrschenden Bonussysteme in der Finanzwelt, welche lediglich auf kurzfristige Rendite und Gewinnmaximierung ausgerichtet waren. Kreativität und Innovationskraft fokussierten sich auf solche Produkte. Solide Nachhaltigkeit der Finanzprodukte stand nicht im Vordergrund.

⁵ Siehe hierzu die umfangreiche einschlägige Fachliteratur; z.B. Gleissner, Werner (Risikomanagement, 2008) und die dort angegebene Literatur.

- Gibt es keine hinreichenden Frühwarnsysteme und Indikatoren, oder können diese nicht hinreichend wirken?

Alle diese Fragen führen hin zu den Überlegungen, was alles für ein wirkungsvolles Risikomanagement notwendig ist und mit welchen Methoden und Werkzeugen man den Herausforderungen der Zukunft für ein effizientes und effektives „Chancen- und Risikomanagement“ entgegentritt.⁷

Dabei ist es von großer Bedeutung, dass wir den Betrachtungshorizont „deutlich“ erweitern – weg vom Fokus auf einzelne, individuelle und „scheinbar“ isolierte Aktivitäten und Tatbestände, um der Komplexität unseres gesamten Wirkungssystems mit seiner Dynamik gerecht zu werden!

These 1: Um den Herausforderungen der Zukunft hinreichend gerecht zu werden, ist ein „integrales Risikomanagement“ zwingend notwendig!!

Darüber, dass ein effizientes Risikomanagement in Unternehmen vonnöten ist, besteht mittlerweile kein Zweifel mehr.⁸ Rechtliche Rahmenbedingungen erfordern dies und Banken fordern ohnehin bei etwaigen Krediten einschlägige Risikoübersichten. Doch warum braucht es dann ein „integrales Risikomanagement“? Die nachfolgenden Ausführungen – ohne Anspruch auf Vollständigkeit und mit der Herausforderung für den innovativen Leser, diese Thesen und Erkenntnisse individuell zusammenzubauen – werden dies verdeutlichen. Ein ganzheitlicher Ansatz mit systemischer Sichtweise, der all diesen Aspekten die notwendige Berücksichtigung gewährt und die vollständige Integration in die „Risikowerkzeuge“ ermöglicht, ist dabei eine denkbare Folgerung.⁹

Risiko wird dabei verstanden als „die aus der Unvorhersehbarkeit der Zukunft resultierende, durch Störungen verursachte Möglichkeit, von geplanten Zielen abzuweichen.“¹⁰ Demzufolge ist Risikomanagement das systematische Denken und Handeln im Umgang mit Risiken.¹¹

Ein systemischer Ansatz zeichnet sich dadurch aus, dass man sich nicht auf ein einzelnes Element konzentriert, sondern ein ganzes System¹² in den Blick nimmt. Das Einzelne wird nur insoweit einzeln betrachtet, wie es als Element auf das System wirkt und wie es dessen Wirkungsfeld ausgesetzt ist. Ebenso wird betrachtet, mit welcher Dynamik das System auf

⁶ Vgl. hierzu die klaren Aussagen von Otte, Max (Crash, 2009), S. 21ff., welcher als einer von zahlreichen Experten die Finanzkrise deutlich angekündigt hatte.

⁷ Nicht zuletzt deshalb, weil die Zeit drängt, denn Experten gehen davon aus, dass die Krise noch nicht überwunden ist bzw. weitere Einbrüche denkbar sind. Siehe Otte, Max (Crash, 2009), S. 11f.

⁸ Siehe hierzu ausführliche Ausführungen zu den Bestimmungen des KonTraG, u.a. bei Gleissner, Werner (Risikomanagement, 2008), S. 25 f.

⁹ Welche von der Autorin eindeutig postuliert wird.

¹⁰ Vgl. Gleissner, Werner (Risikomanagement, 2008), S. 9.

¹¹ Vgl. Gleissner, Werner (Risikomanagement, 2008), S. 10.

¹² Ein klassisches Beispiel für ein System ist ein Arbeitsteam (z. B. als Teilsystem eines Unternehmens).

die einzelnen Elemente wirkt und somit zu Wechselwirkungen in dynamischen Konstrukten führt (auch Kybernetik 2. Grades genannt). So berücksichtigt dieser Ansatz, dass die Problematik, die sich am einzelnen Element zeigt, nicht nur dessen ureigene und isoliert zu betrachtende Symptomatik sein muss. Aus systemischer Sicht manifestiert sich am Einzelelement unter Umständen eine Ausprägung, die ihre Ursache und Wirkung im Gesamtsystem hat, z. B. in einer speziellen Konstellation von Chance und Risiko.

Bei Systemen handelt es sich um komplexe Gebilde¹³ und wesentlich dabei ist, dass die Existenz von „unbeherrschbaren Elementen“ im System akzeptiert wird. Dies bedeutet: Man kann Elemente eines Systems zwar von außen beeinflussen, nicht jedoch die Reaktionen und die Eigendynamik beherrschen. Deshalb wird vieles in diesem Kontext auch als „teilweise unbekannt“ deklariert. Diese Betrachtungsweise ist sehr synchron mit den auftretenden Phänomenen im Risikomanagement.¹⁴

Integral¹⁵ wird hier verstanden als ein ganzheitliches Konstrukt von Instrumenten und Modellen, welche aus den verschiedensten Bereichen und Disziplinen in Verbindung gebracht werden, um aufzuzeigen, wie sich diese gegenseitig ergänzen und bedingen. Darüber hinaus liefert ein solches „neu geschaffenes“ Konstrukt das Fundament für eine kreative systemische Weiterentwicklung hin zum Integralen. So wird diese systemische Denk- und Handlungsweise zur „echten“ Teilmenge des integralen Ansatzes.¹⁶

Diese Arbeitsweise kann sehr breite Anwendung finden; bei wissenschaftlichen und interdisziplinären Themen, psychologischen, soziologischen und sozio-psychologischen bis hin zu neurologischen Fragestellungen ebenso wie bei Fachthemen, welche die Wirtschaft betreffen.¹⁷ Hier wird sie Anwendung finden in der Bearbeitung des „Risikomanagements“ in einem stark erweiterten Sinne.

Analog dazu wird „**integrales Risikomanagement**“ hier verstanden als ein komplexer Werkzeugkasten (im Sinne von Instrumentarium), der alle relevanten Aspekte und Komponenten berücksichtigt, ganzheitlich und systemisch angelegt, mit dem Ziel, eine wirkungsvolle, effiziente und humanökonomisch vertretbare Handhabung zu gewährleisten. Deshalb ist die Bezeichnung „integral“ durchaus gerechtfertigt.

¹³ Nicht zu verwechseln mit „kompliziert“.

¹⁴ Siehe hierzu auch die Literatur zur Chaostheorie, z.B. Briggs, John / Peat, David F. (Chaos, 2006), S. 13 ff, S. 251 ff, 311 ff; Greschik, Stefan (Chaos und Ordnung, 2005), S.23 ff.

¹⁵ Der Begriff „integral“ kommt u. a. aus der Entwicklungspsychologie. Ken Wilber, einer der umfassendsten philosophischen Denker unserer Zeit, hat den Begriff „integraler Ansatz“ geprägt. Sie hierzu seine Veröffentlichungen, vgl. Wilber, Ken (Ganzheitlich Handeln, 2001) und Wilber, Ken (Integrale Vision, 2009).

¹⁶ Eigene Definition des Begriffs „integral“ im Sinne von wirtschaftlicher, ganzheitlicher und systemischer Weiterentwicklung solcher dynamischer Konstrukte zu Erklärungsmodellen mit „echtem Anwendungs“.

¹⁷ Vgl. hierzu die Ausführungen zum Thema „integrales Geschäftsleben“ in: Wilber, Ken (Ganzheitlich Handeln, 2001), S. 109 ff.

These 2: Ein „Werkzeugkasten“ für integrales Risikomanagement liefert die Basis zur Konzipierung eines „individuellen“ Risikomanagements, fokussiert auf konkrete Situationen.

Unter „individuell“ wird hier verstanden, dass ein „universeller“ Werkzeugkasten die Basis liefert, aus der man sich für die individuellen Anwendungen im Risikomanagement die wichtigen Werkzeuge zusammenstellt, um damit effizient und effektiv zu arbeiten.

Haben Sie Lust und Interesse bekommen weiter zu lesen?

Dann kontaktieren Sie mich: K.eggert@bluewin.ch.

Gerne sende ich Ihnen gegen eine Gebühr von 6 Euro einen Sonderdruck per Post oder Mail.

So geht es weiter: hier die Kapitelüberschriften

- 2 Der Risikomanagement-Prozess als Basiswerkzeug**
- 3 Chancen und Risiken gehören immer zusammen!**
- 4 Risiko ist ein Konstrukt**
- 5 Risikowahrnehmung im Kontext**
- 6 Das Individuum und das System**
- 7 Klassifizierung bezüglich Risikowahrnehmung und Risikobewertung**
- 8 Fazit und Forderungen**