

Ein Schiff, das im Hafen liegt, ist sicher. Aber dafür werden Schiffe nicht gebaut.

Unbekannter Autor



Liebe Leserinnen, liebe Leser,

9/11, Vogelgrippe, Schweinegrippe, EHEC, Fukushima... Risiken und Krisen sind in unserer Welt gefühlt allgegenwärtig. Aber können wir Risiken auch einschätzen? Und können wir mit ihnen umgehen?

Leben ist, wie *Erich Kästner* sagt, immer lebensgefährlich. Trotzdem suchen wir immer wieder nach der Chance ohne Risiko.

Und werden enttäuscht.

Jede Unternehmung ist – das kann man beinahe schon als Gemeinplatz bezeichnen – mit Risiken verbunden. Über Erfolg und Misserfolg entscheidet, wie man mit ihnen umgeht.

Mit herzlichen Grüßen

Petra Sonne-Neubacher & Marc Neubacher

Unternehmensführung

Vorhaben

Einer der häufigsten Denkfehler im professionellen Risikomanagement ist der, *geplante* Maßnahmen bereits als gegeben in die vorhandenen Systeme einzutragen, obwohl in Wirklichkeit das Risiko noch in voller Höhe vorhanden ist. In Zeiten häufigen Wechsels geraten die offenen Punkte, die nicht als solche kenntlich gemacht sind, allzu leicht in Vergessenheit. Das kann im Extremfall dazu führen, dass große Teile der dargelegten Risikomanagementmaßnahmen nichts sind als Pläne.

Wer also in unternehmerischer Verantwortung steht, tut gut daran, dafür zu sorgen, dass Risiken erst herunter gestuft werden, wenn die Gegenmaßnahmen tatsächlich implementiert wurden. Sonst kann es im Ernstfall schon mal heißen: „Ach ja, da wollten wir eigentlich...“

Personalführung

Gerade Linie

Bei der Personalauswahl zählt heute angeblich noch mehr als früher ein makelloser und damit unter anderem lückenloser Lebenslauf. Alles, was man bislang getan hat, soll möglichst einen gemeinsamen Sinn ergeben und einem roten Faden folgen. In dem Maße, in dem Arbeitsplatzwechsel häufiger werden, soll das auch für Bewerber weit jenseits des Berufseinstiegs gelten und das Arbeitsleben als

ein bewusst gesteuertes sichtbar werden.

Dabei widerspricht diese Forderung der Lebenswirklichkeit. Wer kann schon auf sein Leben zurück blicken und findet darin nicht vieles, dass allein von Zufall und Umständen in die nun sichtbare Richtung bewegt wurde. Wer findet keine Seitenwege und Brüche? Oft genug geht man einen bestimmten Weg, aber damit auch ein Risiko ein, auch das des Scheiterns.

Nun mag man aus Firmensicht einwenden, gescheiterte Gestalten wären eben nichts für die raue Unternehmenswirklichkeit. Genau darin aber liegt auch ein Denkfehler. Natürlich muss man genau hinsehen, ob da jemand blind Risiken eingegangen ist, immer wieder und womöglich auf Kosten anderer. Aber man kann sich auch ansehen, ob da jemand auch einmal bereit war, ein Wagnis einzugehen – und sei es nur, einen Studiengang auszuwählen, an dem das Herz hängt, von dem man aber nicht genau weiß, ob man dafür auch gut genug ist. Um dann irgendwann schweren Herzens zu wechseln und andere Wege zu gehen.

Wesentlich ist dabei immer, wie es nach einer solchen Erfahrung weitergegangen ist. Denn im Grunde macht das Eingehen kontrollierter Risiken den Kern des Unternehmertums aus. Wer nicht wagt, der nicht gewinnt. Gesucht sind also Menschen, die nicht immer auf Nummer Sicher gehen und die bereits gezeigt haben, dass sie auch mit einer Niederlage oder einem Fehler umgehen können und dabei handlungsfähig bleiben.

Prozessoptimierung

Was schiefgehen kann...

Dass die Betrachtung von Risiken ein Teil guten Projektmanagements ist, diese Erkenntnis setzt sich erst allmählich durch. Dabei zeigen Zahlen, dass die meisten aller je begonnenen Projekte in Unternehmen scheitern. Professionelles Risikomanagement würde sich an dieser Stelle also durchaus lohnen. Was gilt es an dieser Stelle zu betrachten?

Da sind zunächst die Risiken *für* das Projekt. Dazu zählt alles, was dazu führt, dass das Projekt entweder mit Verspätung fertig oder ohne Ergebnis beendet wird. In diese Kategorie fallen beispielsweise Erkrankung oder Kündigung von Schlüsselpersonen und das Fehlen wichtiger Materialien. Andere Risiken, bei denen dann allerdings Gegenmaßnahmen nicht ganz so einfach zu finden sind, bestehen darin, dass ein neues, „noch wichtigeres“ Projekt dazwischen kommt und das betrachtete in den Hintergrund drängt.

Auf der übergeordneten Ebene sollte man auch die Risiken *durch* das Projekt betrachten. Einmal, was wird, wenn das Projekt scheitert. Das ist besonders wichtig für große Investitionen und für Entwicklungsprojekte, an deren Erfolg wie zum Beispiel in der Pharmaindustrie oft langfristig der Fortbestand der Firma hängt. Vielleicht nicht an einem Projekt allein. Aber wenn die Pipeline neuer Produkte nur mit Wishful Thinking gefüllt und die Wahrscheinlichkeit eines Scheiterns relativ hoch ist, steigt damit das Risiko für das Gesamtunternehmen. Zum anderen kann man auch Risiken betrachten, die mit dem Projekterfolg verbunden sind. Das klingt vielleicht zunächst seltsam. Denken Sie einmal an die Veränderungen im Gesamtgefüge eines Unternehmens, wenn ein neuer Standort gebaut wird.

Oder denken Sie an die Tatsache, dass das eine oder andere neu gegründete Unternehmen nicht etwa

am Misserfolg scheitert, sondern an zu großem Erfolg und zu schnellem Wachstum.

Kommunikation & Coaching

Wird schon gut gehen

Unser Verständnis für Risiken ist nicht gerade besonders ausgeprägt. Das liegt zum einen daran, dass wir im Alltag eher auf die möglichen Auswirkungen achten, die Wahrscheinlichkeit, dass uns etwas passiert, aber außer acht lassen – oder auch schlicht nicht verstehen. So kommt es, dass viele Angst vor einer Epidemie haben, aber kaum jemand vorm – sagen wir mal: Rauchen.

Interessanterweise legen wir immer dann besonders wenig Gewicht auf die Risiken, wenn uns das, was da betrachtet werden soll, als attraktiv erscheint und wir uns auf die kurzfristigen positiven Folgen konzentrieren. Anders ausgedrückt, muss nur der gefühlte Nutzen hoch genug sein, damit wir alle Vorsicht fahren lassen.

Gleichzeitig ist der Gedanke an Risiken und Folgen unseres Tuns nicht gerade angenehm, so dass uns die Verdrängung davor bewahrt, einmal in Ruhe darüber nachzudenken, was wir da eigentlich tun.

Manchmal ist das wirklich kein Problem. Wenn wir mit „Wird schon gut gehen“ unseren Wagen fix mal ins Halteverbot stellen und bei der Rückkehr ein Strafzettel hinterm Scheibenwischer prangt, ist das ärgerlich (das wussten wir vorher), aber in keiner Weise gefährlich.

Wenn wir dagegen Freitagabend, rechtschaffen müde nach langen Arbeitstagen mit zweihundert Sachen nach Hause rasen, kommt uns das gefühlt nicht gefährlicher vor. Ist es aber. Für manche Risiken sind wir sozusagen blind.

Natürlich soll das jetzt auf keinen Fall heißen, man möge immer im Sessel sitzen, weil es da so schön ungefährlich ist. Ein risikofreies Leben ist

gleichzeitig auch ein langweiliges. Es heißt nur, dass wir die Risiken, die wir eingehen, *bewusst* in Kauf nehmen sollten. Außerdem kann man sich überlegen, welche Auswirkungen das eigene Risikoverhalten auf andere haben kann und ob wir uns berechtigt fühlen, auch für sie stellvertretend das Risiko in Kauf zu nehmen.

Dann fällt manchmal das Nein sagen leichter – und, mit den Folgen unserer Entscheidungen zu leben, wenn es denn doch schief gegangen sein sollte.

Zitat

Wer sein Leben so einrichten will, dass er niemals auf die Schnauze fallen kann, der kann nur auf dem Bauch kriechen.

Heinz Riesenhuber

Anregungen

Sachbuch

Joshua Piven, David Borgenicht
The Worst-Case Scenario Daily Survival Calendar 2012

Dieser Abreiß-Tageskalender bietet eine amüsante Zusammenstellung von Themen rund ums Überleben, vom Öffnen einer Flasche ohne Öffner bis zum richtigen Verhalten beim Sturz auf U-Bahn-Schienen, dazwischen interessante Anekdoten und Wissenswertes über „moderne Helden“, Menschen, die etwas besonders Riskantes gewagt und überstanden haben.

Der Kalender ist für die ganze Familie gedacht. Daher sind alle wichtigen Gefahren angesprochen, beispielsweise am 15. Juni: „How to rid a bedroom of monsters“.

Buchtip

Christoph Ransmayr
Der fliegende Berg

Zwei ungleiche Brüder, im Grunde sich seit Jahren fremd, brechen auf eine aberwitzige Expedition auf. Im Innersten Tibets wollen sie den fliegenden Berg suchen, einen Berg, der nicht immer vorhanden ist. Der stille, introvertierte Bruder überlässt dem anderen die Führung, lässt sich, eigentlich gegen seinen Willen, von ihm mitreißen – und ist am Ende der, der unerwartetes Lebensglück findet. Das bezahlt er jedoch mit einer großen Schuld. Er fühlt sich für den Tod des Bruders verantwortlich, der während des gemeinsamen Versuchs, den Gipfel des fliegenden Berges zu erreichen, ihm zuliebe ein großes Wagnis eingeht. Und dabei ums Leben kommt.

Filmtipp

George Marshall
Der große Bluff
USA, 1939

Im Wilden Westen gehören Risiken zum Alltag. Um so Aufsehen oder auch für die Bürger Ärgernis erregender ist ein Sheriff, der bewusst auf Waffengewalt verzichtet. Tom Destry (*James Stewart*), Sohn eines berühmten Sheriffs, wird als Hilfsherriff in den Ort Bottleneck gerufen, in dem der Betrüger Kent sein Unwesen treibt. Zunächst scheint es, als habe Destry keinen Mumm in den Knochen. Aber dann gelingt es ihm, durch einen geschickten Bluff zu beweisen, dass Kent den früheren Sheriff ermorden lassen hat. Es kommt zum Showdown im Saloon, in dessen Verlauf Destrys gute Freundin, Bardame Frenchy (*Marlene Dietrich*), ihm das Leben rettet, dabei aber selbst erschossen wird.

Auch musikalisch kommt der risikobewusste Zuschauer auf seine Kosten, wenn *Marlene Dietrich* singt:

See, what the boys in the backroom
will have
And tell them, I died of the same!

Musiktip

Bob Dylan
Is your love in vain

Was hat ein Liebeslied mit Risiko zu tun? Eigentlich doch erst einmal gar nichts. In seinem Song besingt *Bob Dylan* aber nicht die Reize seiner Geliebten oder seine Gefühle für sie, sondern sein Zögern angesichts einer neuen Beziehung. Wird sie ihn verstehen? Wird sie ihm die nötigen Freiräume lassen? Wird sie sich von ihm trennen und ihm all seinen Besitz wegnehmen? Liebt sie ihn wirklich?? – Nachdem er sich all diese Fragen gestellt hat, lautet seine Entscheidung allerdings: „I'll take a chance: I will fall in love with you“. Das ganze im romantischen *Dylan-Sound*. Refrain:

Are you willing to risk it all
Or is your love in vain?

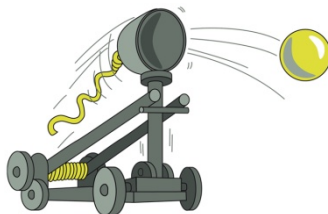
Termine

Informationen zu den einzelnen Seminaren und Veranstaltungen erreichen Sie über unsere Terminübersicht:

<http://www.psn-wirtschaftsberatung.de/termine/>

Six Sigma Green Belt

Dieser Kurs bietet in 2 x 4 Trainingstagen die Ausbildung zum Green Belt in der DMAIC-Methode (Define, Measure, Analyse, Improve, Control).



Alle Werkzeuge und die Auswertungen in Minitab werden anhand eines praktischen Übungsbeispiels – der

Catapult Exercise – gelernt und erprobt.

Frankfurt, 30.1.-3.2.2012 (Woche 2)

Akademie Beuron



Die Beuroner Akademie für Wirtschaftsethik ist eine Initiative der Erzabtei St. Martin, der Klause St. Benedikt und der PSN Wirtschaftsberatung. Die Grundidee besteht in der Förderung unternehmerischer Grundwerte und ethischen Verhaltens auf der Basis philosophischer und christlicher Ethik.

Weitere Informationen und aktuelle Termine und Themen unter: www.akademie-beuron.de

3. Beuroner Akademiewoche

Im Rahmen der Akademiewochen bieten wir jeweils verschiedene Tageskurse an, die einzeln oder in Folge besucht werden können. Die Inhalte spannen einen weiten Bogen von christlicher und philosophischer Ethik über wirtschaftliche und psychologische Themen bis hin zu konkreten Rechtsfragen.

Kloster Beuron, 1.-7.3.2012

21. Beuroner Tage für Fragen der Wirtschaftsethik

Die Veranstaltung richtet sich an Personen, die in Wirtschaft und Verwaltung tätig sind. Die Tagung wird gestaltet und moderiert von Br. Jakobus Kaffanke OSB und Dr. Petra Sonne-Neubacher.

Das Thema für 2012 wird sich voraussichtlich um Weltbank und Internationalen Währungsfond drehen.

Beuron, 16.-18.11.2012

Nächste Ausgabe

Der nächste Newsletter erscheint am
1.3.2012.

Verwaltung & Impressum

Newsletter abonnieren oder abbestellen unter
<http://www.psn-wirtschaftsberatung.de/newsletter/>

Redaktion:

Dr. Petra Sonne-Neubacher
Dr. Marc Neubacher

Verantwortlich im Sinne des Presserechts:

Dr. Petra Sonne-Neubacher
Merziger Weg 1B
60529 Frankfurt / Main

www.psn-wirtschaftsberatung.de

© PSN Wirtschaftsberatung GbR –
Gern dürfen Sie aus unseren Texten zitieren, wenn Sie dabei die Quelle angeben. Danke

Alle Angaben ohne Gewähr.