



Von Edwin E. Egli

# No Risk - no Business - no Fun

Über Risiken, deren ganzheitliche Betrachtung und die Erkenntnis des nicht existierenden risikofreien Raums

## ESSAY



Es könnte ja sein, dass ein geneigter Leser wenigstens gemerkt hat, dass ich mich dieser

Kolumne in der letzten Zeit verweigert habe. Das geschah nicht etwa aus Groll gegen die schriftverarbeitende Industrie, nein, ich habe mich wieder einmal intensiv meinem Core Business widmen müssen. Ist es nicht fabelhaft, wie wir mit so lässig hingeworfenen fremdsprachigen Begriffen sofort die Aura des Kompetenten erlangen? Also, es handelt sich bei mir einfach um etwas, das ich mit Herz (core) zum Kernstück (wieder core) meines intellektuellen Produktionsprozesses erhoben habe, wenn es um die Beschaffung des für meinen Lebensunterhalt vitalen Zasters geht. Darum kann ich denn auch ganz eindrücklich über etwas berichten, was in unserer Gesellschaft einen so bedrohlichen Platz einnimmt: das Risiko.

Wenn immer uns ein Manager, ein Politiker oder General etwas verkaufen will, dann weist er mit Verve darauf hin, dass man das Risiko ruhig eingehen könne, weil es gar keines mehr hat. Und so sterben denn im vorderen Orient junge Männer in Scharen, gehen alteingesessene Firmen Pleite und so viele Leute psychisch vor die Hunde. Im risikofreien Raum. Weil wir ja alles wissen und kennen. Und weil wir gegen jede Bedrohung eine Antwort kennen. Gegen fast alle wenigstens.

Wenn Sie nun meinen, der Autor mache sich lustig oder hätte nicht alle Tassen im Schrank, dann irren Sie, und zwar fundamental. Ich meine genau zu wissen, von was ich hier spreche.

### Ist Risiko zu eliminieren?

Fragen Sie doch mal in Ihrer Runde gelegentlich – in der Pause eines Europacupspiels zum Beispiel – was jeder unter dem Begriff Risiko versteht und welchen Begriff er so spontan er zu diesem Wort nennen kann. Sie werden wohl nicht überrascht sein, dass die meisten Nennungen mit negativem Vorzeichen daherkommen, also etwa Gefahr, Verlust, Tod etc. Nur wenige werden an einen gefährlichen Aufstieg in den Bergen denken, weil das Gipfelerlebnis so gewaltig schön ist. Nein, Risiko wird von uns in der Regel als Bedrohung empfunden, als Wurzel von Ängsten und Befürchtungen. Darum muss es eliminiert werden.

Leider ist dies ein unerfüllbarer Wunsch. Unsere eigene menschliche Sterblichkeit, die von uns allen als das Risiko unseres Lebensplans begriffen wird, müsste uns eigentlich vom Wunschdenken wegführen zur Realität. Und die kennt nun halt einmal Abweichungspotentiale vom geraden Weg der Planung.

Ich habe es schon längst aufgegeben, dieser Planung den beherrschenden Stellenwert einzuräumen, den unsere Managementlehren so penetrant beschwören. So habe ich kürzlich an einer renommierten Hochschule in einem Workshop die These »Best practice = no surprises« mit jungen Absolventen diskutiert. Wir befassten uns bald mit dem Begriff Risiko. Mit einem solchen geht man um, man managt es, das heißt, ein Risk Manager tut solches in Anwendung von Methoden, die in eben dieser Hochschule entwickelt worden sind. Und weil alles mit modernster Datenbanktechnik unterstützt ist, kann fast nichts mehr schief gehen. Aber es geht, und zwar je länger je mehr.

### Ursache statt Symptome

Mit meinen Mitstreitern bin ich zur Zeit auf dem Weg zur Antwort auf die Frage, weshalb es in unserer hoch technologischen Welt zwei Flugzeuge schaffen, im riesigen Luftraum in tausenden Metern Höhe exakt ineinander zu prallen. Was wir auf der Uni gelernt haben, gibt uns Dutzende von technischen

und prozessrelevanten Erklärungen. Aber wir wollen ja die Ursache ergründen, nicht Symptome analysieren. Ich hätte nicht gedacht, dass so ein alter Knabe wie ich noch ins große Staunen geraten kann. Aber genau das passiert mir jetzt, weil ich in diesem Fall zum ersten Mal mit dieser geradezu faszinierenden Erkenntnis konfrontiert bin, dass alles viel einfacher zu verstehen und gleichzeitig alles viel schwerer zu begreifen ist.

### Ganzheitliche Risikobetrachtung

Wir stehen da vor Fragen, die nur eine Firma betreffen, also nicht die ganze Welt. Und doch, dieses Unternehmen ist genau so ein Uhrwerk mit vielen Rädchen. Wie die Welt, in der wir leben, letztendlich auch. Und jedes Rädchen hat seine Bedeutung. Dreht es nicht in die geplante Richtung, dann hat es der Zeiger schwer, die genaue Zeit anzuzeigen.

Was wir hier betreiben, wird ganzheitliche Risikobetrachtung genannt. Die führt zum Erkennen von Rückwirkungen und Abhängigkeiten von Prozessen und Verhaltensweisen zum Beispiel in einer Firma. Im uns beschäftigenden Fall haben wir uns vom Unfallereignis fast wie in einer Zeitmaschine rückwärts durch das Uhrwerk gearbeitet. Und da sind wir immer wieder auf Symptome gestoßen.

Ich meine, mittlerweile ganz nahe an der Ursache zu sein. Und die ist schon fast wieder trivial.

Also, was ich sagen will: Abweichungen vom geraden Weg der Planung können nicht vermieden werden. Schon einfach deshalb, weil wir uns die Zeit nicht nehmen, alles sauber zu Ende zu denken, also ein Rädchen wenigstens fiktiv in die andere Richtung drehen zu lassen.

#### Humane Dimension verloren

Womit ich wieder bei meinem Lieblingsthema bin: unserem Umgang mit der Zeit. Wir geben es ja mittlerweile zu, unsere Gesellschaft ist eine kapitalistische. Geld ist der Motor unseres Tuns. Und weil sich Kapital

vermehren muss, sind alle diesem Ziel unterstellt. Die Wege sind geplant, die Risiken erkannt und gemanagt. Auch unsere Rechner werden ja immer schneller. Ein Schurke, der bezweifelt, dass zum Mehr auch das Schneller gehört. Und dann diese Störfälle, wachsend in der Zahl und Wirkung. Wenn ich oben behauptet habe, ich würde die Ursache des tragischen Ereignisses orten und nennen können, so hat genau das damit zu tun. Wir werden von Benchmarks beherrscht, die keine Rücksicht mehr auf die Beschaffenheit des Stakeholders Mensch nehmen.

Wir verlieren schrittweise die humane Dimension zugunsten der maschinellen Systemtreue, die zuweilen religiösen Charakter an nimmt. Das Paradoxon ist dieser schleichende Wechsel vom Wissen zum Glauben. Weil wir diese Entwicklung noch beschleunigen, berauben wir uns selber der Zeit, die wir dringend benötigen. Wir amputieren uns ein Bein und beklagen uns gleichzeitig, dass wir nicht mehr gehen können. Irgendwie schaffen wir es doch immer wieder. Ich kenne da nämlich ein paar Unternehmer mit ihren KMUs, die eine ganz andere Einstellung zum Risiko entwickelt haben.

Die nehmen sich die Zeit, möglichst vieles sauber zu Ende zu denken. Die glauben auch nicht mehr an das schnelle Geld, weil Nachhaltigkeit in engem Konnex zu ihrem Lebenswerk steht.

Ich bin fest davon überzeugt, dass die echte Post in unserer Wirtschaft da abgehen wird. Weil man eben weiß, dass man nie im risikofreien Raum ankommt, wenn man selber noch Geschäft generieren will und kann. Und da gilt dann zu Recht: »No risk, no business, no business no fun.« Ergo: »risk« ist gleich »fun«. Geht also hin und habt Euren Spaß am Risiko.



Anzeige  
Hunkeler