



Gerhart Ebner

Dip.-Ing.;
Geschäftsführer Risk Consult
(siehe Leute & Köpfe S. 43)

Konflikt-, Krisen- und Riskmanagement

Konflikt, Krise und Risiko – Gemeinsamkeiten?

Konflikt, Krise und Risiko! Die wichtigste Gemeinsamkeit ist aus meiner Sicht, dass alle drei Begriffe im normalen Sprachgebrauch negativ besetzt sind.

Diese schon unbewusst dominierende Einstellung bestimmt auch unser Handeln. Sicherheit und Stabilität sind die Zustände, welche wir als positiven Gegensatz zu Konflikt und Krise anstreben. Risiko verwechseln wir zu gerne mit undifferenzierter Gefahr, negieren erste Anzeichen solcher Gefahren oder interpretieren sie so, dass sie unser Sicherheitsgefühl nicht destabilisieren. Konflikte werden sozial erwartet vermieden und Krisen gefürchtet.

„Zu viele Unternehmen bestehen aus Stahl, Zement und Vorschriften. Da hilft nur Dynamit oder eine schwere Krise.“
(Nicolas Hayek)

Dieser Ausspruch stammt von Nicolas Hayek, dem „Vater“ der Swatch, des viel bewunderten Schweizer Uhrenwunders. Die Rettung einer scheinbar dem Untergang geweihten Traditions-Industriebranche. Es bedarf vielleicht der Provokation eines so erfolgreichen Beraters und Unternehmers, um die positiven Seiten eines so negativ besetzten Begriffes wie Krise hervorzuheben. Finden wir, durch diesen provokanten Wertetausch wacherüttelt, negative Auswirkungen fehlender Konflikte und Krisen? Könnten diese zum Beispiel Erstarrung, Stag-

nation und Selbstgefälligkeit heißen? Würde man kein Risiko eingehen, würde man auch viele Chancen nicht realisieren können.

Haben also diese drei als negativ wahrgenommenen Begriffe, auf welche man – durchschnittlich reagierend – gerne verzichten könnte, also auch positive Seiten? Aus meiner Sicht ja!

Mehr Gemeinsamkeiten?

Zurück zur Suche nach weiteren Gemeinsamkeiten. Wir halten anscheinend Konflikte, Krisen und auch Risiken für „manage-bar“ – bei näherer Betrachtung allerdings nur eingeschränkt. Wichtige Teile eines umfassenden Manage-

mentansatzes fehlen. Es gibt in Unternehmen – zumindest gewollt – keine Abteilungen oder auch nur einzelne Mitarbeiter, die mit der Konfliktproduktion und der Krisenbeschaffung betraut sind. Das „Management“ zielt auf die Vermeidung von Konflikten und Krisen und überwiegend auch auf die Vermeidung von Risiken. Krisen oder deren nahe Verwandte – die Katastrophe – werden mittels Notfallstrategien „meist sogar nur reagierend bewältigt und nicht aktiv in Form eines „Business Continuity Planings“.

Im Nebel auf der Autobahn!

Wenn Sie auf der Autobahn fahren und plötzlich Nebel einfällt, müssen Sie ein Risiko eingehen. Auch das Abstellen des Autos auf dem Pannestreifen ist eines. Ob das Risiko höher ist mit 120 km/h auf der linken Spur oder mit 50 auf der rechten Spur, ist objektiv für Sie nicht zu klären, da Ihnen die Informationen über die Gefahren fehlen. Wie viele Wahnsinnige sind zu diesem Zeitpunkt unterwegs, die auf der linken Fahrbahn mit 150 oder mehr fahren, wie viele Lenker auf der rechten Spur im Schritttempo? Ein klassisches Problem für die Spieltheorie (theoretisch) oder für unser Gefühl (praktisch).

Sind Sie aber nicht alleine im Wagen, kann jede gewählte Strategie zu einem Konflikt führen – egal ob sie die beste oder schlechteste ist. Kann dieser Konflikt nicht gelöst werden, kann sich dieser zur Krise entwickeln; bei schlechtem Management – Aufmerksamkeitsverlust durch Streit, Versuch, ins Lenkrad zu greifen, um auf die Seite zu lenken, etc. – zur Katastrophe.

Konflikte, Krisen und Risiken – Konstrukte oder Wirklichkeit?

Risiken sind Konstrukte. Bei Nichtrealisierung eines Risikos unterscheidet sich die Situation offensichtlich nicht, egal

ob Vorsorge getroffen wurde, falls das Risiko schlagend wird oder nicht. Konflikte und Krisen sind dagegen Wirklichkeit. Sie existieren, egal ob sie wahrgenommen werden oder nicht.

Theoretisch gesehen können Konflikte und Krisen als Produkte einer asymmetrischen Informationsverteilung und individuell unterschiedlicher psychischer, kultureller und sozialer Ausgangssituationen gesehen werden. Wem ist es noch nicht passiert, dass eine (aus der eigenen Sicht) konsensfördernde Handlung zu einem Konflikt oder einer Eskalation eines Konfliktes geführt hat! Dies trifft sowohl auf Individuen, Gruppen, Unternehmen und Staaten zu.

Risiken sind also ein Konstrukt, obwohl sie reale Voraussetzungen brauchen. Konflikte und Krisen sind real, obwohl sie auf Konstrukten beruhen können. Beispiele sind Wirtschaftskrisen, welche eskalieren, da die Bevölkerung eine Verschärfung der Krise befürchtet oder das Steigen und Fallen von Aktien entgegen allen Basisdaten, weil der „Markt“ dies erwartet.

Seit einigen Jahren wird diesen Umständen in Theorie und Praxis immer mehr Aufmerksamkeit geschenkt. Dies zeigt sich vor allem in der Vergabe des Nobelpreises für Wirtschaft in den letzten Jahren.

Ein paar Informationen zum Verfasser dieses Artikels

Von der Ausbildung her bin ich Wirtschaftsingenieur im Bauwesen. Meine ersten beruflichen Erfahrungen sammelte ich im Wasserkraftanlagenbau. Schwerpunkt meiner beruflichen Tätigkeit der letzten 15 Jahre war und ist jedoch der professionelle Umgang mit Risiko.

Bis Ende 2002 war ich in der Wiener Städtischen für den Bereich Industrieversicherung verantwortlich. 1990 baute ich für die Unternehmensgruppe mit der

RISK CONSULT ein Beratungsunternehmen im Bereich Risikomanagement und Sicherheitsberatung auf. Die Risk Consult hat derzeit 20 Mitarbeiter, davon 15 Berater in den Bereichen Technik, Recht und Wirtschaft. Schwerpunkte sind die Risikoanalyse von Industrieunternehmen und die Entwicklung optimierter Risikostrategien, das Schadensmanagement und Unternehmensbewertungen.

2003 habe ich im Wege eines MBO die Mehrheit an der Risk Consult erworben. Die Stellung als Innovations- und Marktführer im Risiko- und Schadenmanagement in Österreich soll gestärkt und im Osten stark ausgebaut werden. Hier steht sicher die Zusammenarbeit mit der Gruppe Wiener Städtische im Vordergrund, welche in den letzten Jahren ihre Tätigkeit im Ausland stark ausgebaut hat und in mehr als 10 Staaten im Osten durch eigene Unternehmen vertreten ist, darunter in Bulgarien, Kroatien, Polen, Rumänien, der Slowakei, Tschechien, Ungarn und Weißrussland.

Risikomanagement muss man sich leisten (können)!

Unter dem Titel „Risiko, ein Konstrukt“ habe ich erläutert, dass das Risiko, welches man eingegangen ist, nicht sichtbar ist, wenn es sich nicht z. B. als Schaden manifestiert hat. Nach den Überschwemmungen im August 2002 können Sie die unterschiedlichen Strategien in einzelnen Unternehmen mit ähnlicher Risikosituation sehen. Nehmen die einen das „Gerade-noch-davon-gekommen-Sein“ zum Anlass, ihre Situation zu verbessern, begründen andere die Nichtaktivität mit der Philosophie „Sogar das haben wir unbeschadet überstanden.“ Grund sind sehr oft die Kosten – das Verändern des Risikokonstruktes ist billiger.

Dies gilt allerdings nicht für gewohnte Standards. In Seminaren mache ich immer wieder den fiktiven Vorschlag,

ein Auto zu liefern, welches mit dem heute gefahrenen Modell nahezu identisch ist, jedoch um ca. 25 % billiger. Ich würde dafür nur ein paar Teile verändern, welche man in der Vergangenheit nicht gebraucht hat und auch in Zukunft wahrscheinlich nicht braucht: Airbags, Sicherheitslenksäule, Seitenaufprallschutz, Überrollschutz und all die anderen Sicherheitsmaßnahmen. Auch fiktiv möchte im Normalfall niemand diesen Sicherheitsstandard vermindern.

Im Unternehmensbereich haben zwar 99,9 % der Unternehmen eine Feuerversicherung (Standard! War auch vor 15 Jahren so), aber nur ca. zwei Drittel der Unternehmen eine Feuerbetriebsunterbrechungsversicherung (vor 15 Jahren waren es nur ca. ein Viertel!). Oft sind die Schäden aus der Betriebsunterbrechung wesentlich höher als der Sachschaden!

Business Continuity Planning (BCP)

Die Tendenzen in der Produktion und Produktstrategie haben bei den meisten Unternehmen die Verwundbarkeit im Ausnahmefall erhöht (Abbau von Redundanzen, Abbau der Zwischenlager in allen Bereichen etc.). Strategien, die auf der einen Seite die Marktchancen und Ertragssituation verbessern, werden mit höheren Ausfallrisiken erkaufte (Substitution meist nur mit hohen Kosten). In den frühen 90ern wurde das BCP als „Antwort“ auf diese Risiken vor allem im angelsächsischen Raum eingesetzt. Ziel war, die Funktionsfähigkeit und die Lieferfähigkeit des Unternehmens auch in Ausnahmesituationen aufrechtzuerhalten bzw. zu optimieren.

Eine anerkannte Definition beschreibt das BCP als „den Akt des Voraussehens von Zwischenfällen, die sich auf lebenswichtige Funktionen und Prozesse einer Organisation auswirken, und der Gewährleistung, dass die Organisation auf einen beliebigen Zwischenfall nach einem geplanten und erprobten Verfahren reagiert“.

Nur sehr wenige Unternehmen haben in Österreich ein formuliertes und professionelles BCP – allerdings mit stark steigender Tendenz. Man kann nur hoffen, dass man hier in einigen Jahren ebenfalls von einem Standard sprechen wird.

Wild Card Management (WCM)



Schon vor dem 11. September 2001 entwickelte sich in den USA eine Richtung im BCI und RM, welche in Europa – zumindest was den Namen betrifft – nahezu vollkommen unbekannt ist. Wie in den Staaten üblich mit einem plakativen Namen: „Wild Card Management“. Die „wild card“ ist bei uns nur im Sport bekannt, um Spieler an einem Tennisturnier teilnehmen zu lassen, auch wenn sie nicht dafür qualifiziert wären oder nicht rechtzeitig genannt haben. Die „wild card“ ist der „Joker“ und unter WCM versteht – in Erweiterung des BCP – man die Ausrichtung des Unternehmens auch auf extrem überraschende Ereignisse wie den Anschlag auf das World Trade Center, Tschernobyl, den Fall des Eisernen Vorhangs etc.

Man kann nicht nicht riskieren!

„Man kann nicht nicht kommunizieren“, einer der bekanntesten und oft zitierten Aussprüche des aus Österreich stammenden Psychologen Paul Watzlawick kann auch auf das System Risiko übertragen werden. Sicherheit wird von uns intuitiv als risikoloser Zustand erhofft und gefühlt, ein Zustand, den es objektiv nicht geben kann. Wenn ich zu

einem Sensibilisieren in Richtung eines dynamischen Sicherheitsbegriffes beitragen konnte, würde ich den Beitrag als Erfolg sehen. Eigentlich auch dann schon, wenn es mir gelungen wäre, einen Konflikt zu erzeugen, einen Konflikt zwischen Sicherheitsdenken und Risikomanagement!

Sollten Sie die angeschnittenen Fragen mit mir diskutieren wollen, während, nach Abschluss des Studiums oder nach einigen Jahren Praxis bei uns oder mit uns arbeiten wollen oder einfach über zukünftige Entwicklungen informiert werden wollen, kontaktieren Sie mich unter g.ebner@riskconsult.at oder über office@riskconsult.at.

Zusammenfassung:

Externe und interne Konflikte können die Basis für Unternehmenskrisen bilden. Konflikte sind nicht nur negativ, sondern für die Entwicklung von Personen und Unternehmen erforderlich. Schlechtes Konfliktmanagement, die Nichtbeachtung beginnender Konflikte und die fehlende Vorbereitung auf die daraus eventuell hervorgehenden Krisen können sich zu nicht mehr beherrschbaren Katastrophen entwickeln. Ein Managementbereich, solche Entwicklungen in ihren Auswirkungen auf das Unternehmen vorherzusehen und wirksame Handlungsalternativen vorzubereiten, ist das Riskmanagement (RM). Ein wichtiges Instrument bei Krisen / Katastrophen ist das Business Continuity Planning (BCI). Das Wild Card Management ist eine Weiterentwicklung des BCI, Unternehmen auch auf „Zukunftsbeben“ vorzubereiten. Risikooptimierung muss sich ein Unternehmen leisten können. Eine Handlungsalternative ist die Akzeptanz eines höheren Unternehmerrisikos. Basis sollte ein professionelles RM sein.