

# Vorwort

Viele Unternehmen erzielen ihre Wertschöpfung überwiegend in Projekten. In einem dynamischen Marktumfeld gewinnen Projekte als Organisationsform eine immer höhere Bedeutung, weil sie einfacher zu steuern und leichter auf geänderte Anforderungen und Rahmenbedingungen anzupassen sind. Flexible und von Selbstorganisation geprägte Projekte benötigen eine dementsprechend „agil“ ausgestaltete Unternehmensorganisation und -steuerung, deren grundlegende Norm die Veränderung ist. Das Risikomanagement spielt dabei eine zentrale Rolle, indem es auf allen Unternehmensebenen Impulse für die aktive Wahrnehmung, das gezielte Eingehen oder das Vermeiden von Risiken und Chancen generiert.

Dem systemischen Charakter des Risikomanagements muss in besonderer Weise Rechnung getragen werden. Die Akteure im Risikomanagement handeln und interagieren auf der Grundlage von bestimmten Zielen, Werten, Prinzipien und Regeln. Sie bringen einen unternehmerischen Diskurs hervor, der spezifische Aspekte der Wirklichkeit erfasst bzw. konstruiert und der anschlussfähig sein muss. Sie schaffen Informationen, die für andere Akteure (in anderen Systemen) Relevanz besitzen, von ihnen verwendet, transformiert und reflektiert werden können. Seine Kraft entfaltet das Risikomanagement in einem dialogischen, synergetischen und synthetischen Prozess der Interaktion mit anderen Unternehmensfunktionen, anderen Systemen und ihren Prozessen. Ein isoliertes Risikomanagement wird nicht mehr als ein Feigenblatt darstellen können und ist möglicherweise sogar schädlich, weil es eine ineffektive Verteilung von Verantwortlichkeiten auslösen kann. Der Systemaspekt führt zu den Fragen der umfassenden Verankerung im Unternehmen, angemessener Risikomanagement-Prozesse und der effektiven Interaktion mit anderen Prozessen. Die richtigen Antworten auf diese Fragen werden immer kontextabhängig und unter Abwägung verschiedener Interessen zu geben sein.

Das Eingehen von Risiken ist das Wesen der unternehmerischen Tätigkeit und daher ist eine Form des Risikomanagements im Unternehmen auch immer präsent. Ein erfolgreiches Unternehmen oder erfolgreiche Akteure im Unternehmen werden dafür einen geschärften sechsten Sinn entwickelt haben. Ein Risiko-Diskurs findet somit immer statt, zumindest in Form einer narrativen Auseinandersetzung: „Das war so, weil ... und deshalb ...!“ Manchmal gehören Erzählungen in das Reich der Märchen, manchmal verstellen sie einem den Blick auf das Wesentliche. Sicher verwahrt sind sie auf der Meta-Ebene, wo die Inhalte weniger

bedeutsam als die Umstände der Erzählung sind. Die Einführung eines effektiven Risikomanagement-Systems zielt darauf ab, den narrativen Charakter dieser Steuerungsaufgabe zu überwinden. Seine Interessen sind mit den Unternehmenszielen in Gleichklang gebracht, es agiert daten- und faktenbezogen. Wenn möglich, quantifiziert es die Risiken, verwendet explizite bzw. explizierbare Modelle und stellt sich selbst auf den Prüfstand. Seine Sprache ist klar, objektiv und intersubjektiv, ohne einen Absolutheitsanspruch.

Ein so verstandenes Risikomanagement kann gerade in projektgetriebenen Unternehmen eine wichtige Rolle spielen. Ihr Umfeld ist typischerweise von Vielfalt und hoher Dynamik der Risiken und Chancen geprägt. Nachhaltiger Erfolg ist in einer Situation, in der stets Widersprüche abzuwägen sind und das richtige Maß zu finden ist, eine Gratwanderung. Das Risikomanagement unterstützt dabei und hält die Dynamik des Unternehmens auf einem gesunden Niveau. Das vorliegende Buch bezieht sich auf diesen thematischen Hintergrund und leistet einen Beitrag zur Frage der Ausgestaltung des Risikomanagements und der Risikosteuerung im projektorientierten Industriebetrieb. Anhand von praktischen Beispielen wird die Tauglichkeit der Konzeption aufgezeigt, ohne auf bestimmte Anwendungskontexte oder bestimmte Branchen eingeschränkt zu sein. Der quantitativen Auseinandersetzung mit Risiken wird in dem Buch viel Raum gegeben. Dabei wird ein Bezugsrahmen gewählt, der breit und offen für Neues ist. Schließlich wäre es bedenklich, wenn sich eine Unternehmensfunktion, die ihre Daseinsberechtigung aus der Veränderung ableitet, selber der Veränderung entzieht.

Mai 2019

*Erwin Stampfer*