



FOTO: ANDREA ARTZ FÜR HARVARD BUSINESS MANAGER

# „RISIKOMANAGEMENT IST SELBST EIN RISIKO“

Michael Power, einer der führenden Accounting-Forscher der Welt, erklärt, warum Risikomanagement oft mehr schadet als nützt, weshalb die neue Position des Chief Risk Officers einem Schleudersitz gleichkommt und wie ein intelligentes Risikomanagement aussehen könnte.

## **Herr Power, in den vergangenen zehn Jahren häuften sich Krisen in der Wirtschaft. Brauchen wir mehr Risikomanagement und Regulierung?**

POWER Die Frage müsste eher lauten: brauchen wir ein intelligenteres Risikomanagement? Es ist schon paradox: Politiker und Manager beschäftigen sich heute mehr denn je mit der Frage, wie sie Risiken vermeiden können, und sie investieren so viel wie noch nie in entsprechende Kontrollsysteme. Wenn wir Krisen auf diese Weise wirksam vermeiden könnten, sollten wir heute weniger davon haben. Das Gegenteil ist jedoch der Fall.

## **Man könnte argumentieren, dass es ohne diese Anstrengungen noch mehr Krisen und Skandale gegeben hätte.**

POWER Es ist eher andersherum – Risikomanagement und Regulierung sind auf Skandale und Krisen angewiesen. Kontrollen wurden schon immer als Reaktion auf mehr oder weniger spektakuläre Unternehmenszusammenbrüche eingeführt. Nach Bilanzmanipulationen bei Enron und Worldcom wurde zum Beispiel 2002 der Sarbanes-Oxley Act erlassen. Wir haben nun Codes of Conduct, Sabarnes-Oxley, Basel I, II und III, COSO, CoCo, die Turnbull-Gesetzgebung in England, um nur einige Schlagworte zu nennen.

Es werden immer mehr Kontrollmethoden eingesetzt für Bereiche, die Risiken zu bergen scheinen: Finanz-Audits, Marken-Audits, Compliance-Audits, Performance-Audits, Managementsystem-Audits, Prozess-Audits, Produkt-Audits, Projekt-Audits, Qualitäts-Audits.

Wir haben also in den vergangenen Jahrzehnten immer mehr und immer umfassendere Methoden entwickelt. Damit haben wir das Problem aber nur scheinbar im Griff – bis zum nächsten, spektakuläreren Skandal oder Zusammenbruch.

## **Was läuft falsch?**

POWER Eine Erklärung, mit der sich die meisten zufriedengeben, ist, dass es immer einen Weg gibt, die Kontrollsysteme zu umgehen. Ein berühmtes Beispiel dafür ist der sogenannte Salatöl-skandal, der 1964 aufgedeckt wurde, seinerzeit einer der größten Unternehmensskandale überhaupt. Beteiligt waren unter anderem American Express, die Bank of America, die Bank Leumi und internationale Handelsunternehmen. Tino de Angelis, der Chef von Allied Crude Vegetable Oil, erhielt Kredite, die mit den Salatölbeständen seines Unternehmens abgesichert waren. Wenn ein Schiff an den Docks ankam, wurde es von einem Inspektor geprüft, der dann bestätigte, dass das Schiff voller Salatöl war. Die Tanks waren aber voll Wasser, auf dem ein wenig

Salatöl schwamm. Einige Mitarbeiter des Unternehmens verteilten das Öl sogar erst dann in den Tanks, als ihre Kollegen die Inspektoren zum Essen ausführten. Als der Skandal offenbar wurde, fehlte Salatöl im Wert von über 175 Millionen Dollar. Der Aktienkurs von American Express fiel um mehr als 50 Prozent, und auch einige Banken drohten pleitezugehen.

## **Die Erklärung ist Ihnen zu einfach?**

POWER Wir erklären gern einzelne Leute zu Sündenböcken, die Systeme auf spektakuläre Weise austricksen, wie jüngst die Betrüger Bernard L. Madoff oder Jérôme Kerviel. Und wir glauben dann, die vorhandenen Systeme hätten eben Lücken oder Mängel, die man beseitigen muss. Wir fragen uns aber nicht, ob mit diesen Systemen vielleicht etwas grundsätzlich nicht stimmt. In Wirklichkeit wird das Risikomanagement immer mehr selbst zum Risiko.

## **Wie meinen Sie das?**

POWER Das Risikomanagement der UBS zum Beispiel galt als vorbildlich und wurde sogar ausgezeichnet. Bekanntlich musste die Bank aber trotzdem 38 Milliarden Euro abschreiben, gehörte damit zu den größten Verlierern und geriet nahe an den Rand des Ruins. Auch Enron hatte ein sogenanntes Enterprise-Risk-Management-system.

### **Nur weil eine Kontrolle in Einzelfällen versagt hat, muss das System doch nicht schlecht sein?**

POWER Es ist in gewisser Weise umgekehrt. Ohne das naive Vertrauen in sein Risikomanagement hätte es manches Unternehmen – vor allem manche Bank – wahrscheinlich gar nicht geschafft, unbemerkt tatsächlich jene enormen Risiken einzugehen, die am Ende Skandale ausgelöst haben. Wie sich jüngst gezeigt hat, kann sich gerade in der Finanzbranche das Risiko zudem vervielfachen, wenn alle Marktteilnehmer die gleichen Risikomodelle verwenden.

Wenn das Eingehen von hohen Risiken eine unternehmerische Notwendigkeit ist, mögen Skandale eine unver-

Wahrscheinlichkeit ausrechnen, was passieren muss, damit Sie Ihr Flugzeug verpassen, und welche Folgen dies für Sie haben wird.

Die inhaltliche Analyse und Abschätzung solch einigermaßen klar umrissener Gefahren stand im Mittelpunkt früherer Risikomanagement-Ansätze, die ursprünglich aus sogenannten Hochrisikobranchen stammten.

Der enorme Boom, den das Risikomanagement seit den 90er Jahren erlebt, hängt dagegen damit zusammen, dass dabei eher Ungewissheit gemanagt wird als Risiken. Risikomanagementsysteme verwandeln komplexe, unklare Situationen, in denen zuverlässige Daten kaum verfügbar sind, in operative, scheinbar fassbare Probleme.

Bergsteigen, Geld verleihen, in eine neue Technologie investieren, nach Öl bohren, Kinder auf einen Schulausflug mitnehmen, Rauchen, eine Lebensversicherung kaufen?

Früher wäre die Antwort gewesen: nicht sehr viel. Heute sehen wir in vielen höchst unterschiedlichen Aktivitäten vor allem eines: das damit verbundene Risiko. Das Problem an der Risikomanagement-Manie ist, dass sie dazu tendiert, einen allumfassenden Anspruch zu entwickeln: Wenn alles ein Risiko sein kann, dann muss ein Risikomanagement eigentlich auch alles managen.

### **Warum nehmen wir immer mehr Risiken wahr?**

POWER Wir betrachten heute viel mehr Bereiche als gestaltbar und steuerbar, die früher dem göttlichen Ratschluss vorbehalten waren. Das subjektive Gefühl von Unsicherheit erzeugt Druck: Risiken scheinen heute überall zu lauern, und es scheint dringend notwendig, etwas dagegen zu tun.

Die Bereitschaft, Risiken wahrzunehmen und zu managen, hängt außerdem davon ab, welche Techniken uns dafür zur Verfügung stehen. Der Soziologe Niklas Luhmann hat das mit seinem berühmten Regenschirmbeispiel anschaulich gemacht: Sobald es Regenschirme gibt, können Sie nicht mehr risikofrei leben. Wenn Sie den Regenschirm nicht mitnehmen, gehen Sie das Risiko ein, durch Regen nass zu werden. Und wenn Sie ihn mitnehmen, besteht das Risiko, ihn irgendwo liegen zu lassen. Wenn Sie ein Risikomanagement-System haben, werden Sie natürlich auch die dazu passenden Risiken finden.

### **Das ist doch genau deren Sinn.**

POWER Es hängt stark davon ab, wie tatsächliche und mögliche Ereignisse wahrgenommen, klassifiziert, dramatisiert und sichtbar gemacht werden, ob sie Eingang in die Risiko-Agenda von Managern finden. Risikomanagementsysteme beziehungsweise diejenigen,

## **WENN SIE EIN RISIKOMANAGEMENTSYSTEM HABEN, WERDEN SIE NATÜRLICH AUCH DIE DAZU PASSENDEN RISIKEN FINDEN.**

meidliche Nebenwirkung sein, ein Preis sozusagen, den wir für wirtschaftlichen Erfolg bezahlen. Der Umkehrschluss, dass das Risikomanagement den Unternehmenserfolg fördert, gilt meiner Meinung nach allerdings nicht. Denn formales Risikomanagement hat mit unternehmerischen Risiken oder Chancen in der Regel wenig zu tun.

### **Bitte erklären Sie uns das genauer.**

POWER Das ist eine längere Geschichte. Wie viel Zeit haben Sie?

**Rund anderthalb Stunden. Danach steigt das Risiko, dass ich meinen Flieger verpasse. Aber vielleicht kommt ja auch die Aschewolke des isländischen Vulkans zurück, und ich könnte Sie noch länger ausfragen. Das wäre dann Ihr Risiko.**

POWER Da haben wir gleich ein gutes Beispiel. Sie können mit einer gewissen

me, die sich vorteilhaft in einem Bericht an den Vorgesetzten oder die Öffentlichkeit darstellen lassen.

Auf diese Weise konnte sich zunehmend eine im Grunde magische Vorstellung breitmachen, nämlich die, man könnte alle Risiken managen, vielleicht sogar solche, die sich unserem Einfluss eigentlich vollkommen zu entziehen scheinen.

### **Ist das nicht eine verständliche Reaktion angesichts einer immer riskanter werdenden Welt?**

POWER Es lässt sich letztlich nicht mit Gewissheit sagen, dass das Leben heute wirklich riskanter ist als früher. Was sich mit Sicherheit sagen lässt, ist nur, dass wir heute sehr viel mehr Risiken wahrnehmen als früher.

Was haben zum Beispiel die folgenden Aktivitäten gemeinsam: den Zug erwischen, um zur Arbeit zu kommen,

die sie verwenden, „entdecken“ Risiken aber nicht, sie „konstruieren“ sie eher, indem sie bestimmte Ausschnitte der Wirklichkeit hervorheben, während sie andere ignorieren.

#### **Nennen Sie uns bitte ein Beispiel.**

POWER Nehmen Sie den von Ihnen vorhin angesprochenen Vulkanausbruch und die dabei entstandene Flugasche. Man hätte annehmen können, dass die im Umgang mit Sicherheitsrisiken sehr erfahrenen Flugunternehmen in Europa darauf vorbereitet gewesen wären. Es schien aber so, als wären alle von den Entwicklungen überrascht worden.

Die Schuldigen für den milliarden-teuren Stillstand waren schnell gefunden: überängstliche Politiker und Bürokraten. Doch tatsächlich haben die Fluggesellschaften und vor allem die Luftfahrtindustrie das unzulängliche Warnsystem mit zu verantworten.

In dem mit den Behörden entwickelten Notfallplan stand nicht einmal, ab welcher Konzentration der Asche das Fliegen unbedenklich sein sollte. Die Luftfahrtindustrie hatte sich jahrelang gesperrt, Grenzwerte festzulegen. Und als die Bestimmung eingeführt wurde, wollten die Airlines schon allein aufgrund der Existenz einer Aschewolke ein Flugverbot durchsetzen.

#### **Warum ignorieren Manager Risiken, sogar solche, zu deren Entstehung sie selbst beigetragen haben?**

POWER Ein Grund dafür mag das sein, was Wissenschaftler „organisationales Vergessen“ nennen, in gewisser Weise ein analoger Vorgang zur menschlichen Verdrängung. Es kommt aber noch etwas hinzu: Die heute vorherrschenden Risikomanagement-Standards haben nicht unbedingt etwas mit realen Gefahren oder Chancen zu tun, aber dafür sehr viel mit Rechenschaftspflichten und Legitimität.

Wir haben Bedingungen geschaffen, bei denen die gegenseitige Schuldzuweisung beziehungsweise Absicherung



## **PROFIL**

### **DER WISSENSCHAFTLER**

Michael Power (53) ist Professor für Accounting und Direktor des Centre for Analysis of Risk and Regulation (CARR) an der London School of Economics and Political Science. Seine Ausbildung erhielt er in St Edmund Hall, Oxford, und am Girton College in Cambridge. Er beschäftigt sich mit Organisation, internen Kontrollsystemen, Auditing, Finanzmarktregulation, Risikomanagement und Rechnungswesen.

### **DER KONTROLLEUR**

Power ist Fellow des Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW) und Associate Member des UK Chartered Institute of Taxation. Vor seiner wissenschaftlichen Laufbahn war er einige Jahre in der Wirtschaftsprüfung tätig, und er ist seit 2005 Aufsichtsrat der St. James's Place Wealth Management Group.

# 38

## MILLIARDEN EURO

musste die Schweizer Bank UBS als Folge der Finanzkrise abschreiben, und gehörte damit zu den größten Verlierern. Dabei galt das Risikomanagementsystem des Finanzinstituts als vorbildlich und wurde sogar ausgezeichnet.

# 2

## TONNEN DOKUMENTE

des US-Skandalunternehmens Enron soll die amerikanische Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Arthur Andersen vernichtet haben, als die SEC die Bilanzmanipulationen untersuchen wollte. Vom Gericht zunächst schuldig gesprochen, verlor Andersen seine Lizenzen.

gegen rechtliche und wirtschaftliche Folgen sowie die Aktienkursentwicklung im Vordergrund des Handelns von Managern steht. Dies kann letztlich zu dem Effekt führen, dass das, was ich Primärrisiken nenne – Risiken für die Kunden, die Mitarbeiter oder die Gesellschaft –, in den Hintergrund tritt. Vorrang gewinnt stattdessen das Management von selbstbezogenen oder indirekten Risiken – ich nenne sie Sekundärrisiken – wie Reputationsverlust.

Wenn zum Beispiel die Weltbank kürzlich ein Enterprise Risk Management eingeführt hat, geht es dabei nicht so sehr darum, das Risiko ihrer „Kunden“, nämlich der hilfsbedürftigen Entwicklungsländer, zu minimieren, sondern um die Risiken, die mit der Weltbank und ihren Zielen selbst zu tun haben. Unter diesen Vorzeichen besteht die Gefahr, dass Risikomanagement amoralisch, inwärtsgewandt und selbstreferenziell wird. Der Grund, warum immer mehr Risikomanagement betrieben wird, hat manchmal mehr mit einer zunehmenden Verantwortungsaversion zu tun als mit Risikoaversion.

### **Aber Reputation ist heutzutage doch mitunter wichtiger als das, was eine Firma wirklich tut.**

POWER Die Bedeutung der Reputation wird möglicherweise manchmal überschätzt. Berühmt geworden im Zusammenhang mit dem Aufschwung des „Reputationsmanagements“ ist ja der Fall der Versenkung der Ölplattform „Brent Spar“ durch Shell in der Nordsee. Obwohl die Firma die Folgen aller möglichen Optionen im Hinblick auf die Umwelt sorgfältig abgeschätzt hatte, hatte sie nicht vorausgesehen, wie die Öffentlichkeit auf die Versenkung reagieren würde.

Das Ereignis zeigte die enorme Macht der Medien und der Umweltaktivisten, die Öffentlichkeit zu beeinflussen. Schließlich kam es zu einem umfassenden Boykott von Shells Produkten und Tankstellen. Aber das Unternehmen

überlebte diese Krise, wie auch die jüngste Kritik hinsichtlich seiner Aktivitäten in Nigeria.

Auch Toyota wird wahrscheinlich nicht dauerhaft leiden unter den – wie sich jetzt zunehmend herausstellt – möglicherweise ungerechtfertigten Vorwürfen klemmender Gaspedale. Damit möchte ich nicht sagen, dass Unternehmen nicht auf ihren Ruf achten sollten. Ein guter Ruf ist zweifellos enorm wichtig, und natürlich sollten sich Unternehmen unbedingt ethisch verhalten. Es ist aber schon etwas irritierend, was für eine Industrie rund um die Idee herum entstanden ist, man müsse oder könne „Reputationsrisiken“ vor allem auf der kommunikativen Ebene managen.

### **Könnte man nicht bei den Risikoauditoren ansetzen, etwa deren Ausbildung verbessern?**

POWER Professionelle Prüfer stehen im Hinblick auf das Managen von Sekundärrisiken letztlich vor dem gleichen Problem wie die Unternehmen – oder sogar noch in verschärfter Weise. Wenn ein Auditor ein Testat über ein Zahlenwerk oder auch das Risikomanagement eines Unternehmens abgibt, ist dies für ihn selbst ein enormes Risiko. Aus diesem Grund und weil die inhaltliche Bewertung von Risiken zunehmend schwieriger wird, beschränken sich Audits immer mehr darauf, zu testieren, dass das System formal bestimmten Normen und Regeln entspricht. Das sagt über die wahren Risiken nur sehr begrenzt etwas aus.

Gleichwohl kann ihr guter Ruf sehr schnell dahin sein, wie im Fall der amerikanischen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Arthur Andersen. Anfang Januar 2002 hatten deren Manager zugegeben, mehrere Tonnen Enron-Dokumente vernichtet zu haben, als die SEC den Buchhaltungsbetrug untersuchen wollte. Nachdem Andersen zunächst schuldig gesprochen worden war, implodierte das Unternehmen, das kurz zuvor noch neun Milliarden Dollar Umsatz erwirtschaftet hatte.

---

### **Die Prüfungszunft kann das Problem also nicht allein lösen?**

POWER Weder sie noch die Unternehmen noch die Regulierer können dies allein. Letztlich betrifft die Frage, wie weit wir die ganze Entwicklung noch treiben wollen, nicht nur einen einzelnen Akteur, sondern die gesamte Gesellschaft muss sie sich stellen. Wenn zum Beispiel Wirtschaftsprüfer zahlreiche Standesprivilegien genießen, dann deshalb, weil sie möglicherweise einen wichtigen Dienst für die Gesellschaft erbringen. Wenn Experten aber zunehmend damit beschäftigt sind, ihr eigenes Risiko zu managen, dann bekommt die Gesellschaft immer mehr von etwas, was sie nicht braucht – Zertifikate und Gutachten, die zu vage oder komplex sind, um wirklich nützlich zu sein, und Kontrollsysteme, die sehr viel Zeit und Energie in Anspruch nehmen, die an anderer Stelle fehlt.

### **Sie meinen also, Risikomanagement ist zu defensiv?**

POWER Ja, eine vorwiegend defensive Berichterstattung reduziert letztlich auch die Nützlichkeit von Regulierungen, denn sie führt zu einem Wust von Informationen, die die Adressaten dieser Informationen gar nicht verarbeiten können. Engmaschige Kontrollen können außerdem bekanntlich negative Folgen haben wie Motivationsverlust, voreilender Gehorsam, mangelnde Bereitschaft, an das große Ganze zu denken und so fort.

Was den möglichen Schaden betrifft, den defensive Compliance-Strategien in Unternehmen anrichten können, ist die Unterscheidung zwischen gesetzlicher Regulierung, internem Risikomanagement, freiwilligen Codes of Conduct oder organisatorischen Regeln übrigens wenig hilfreich. Regulierer und Regulierte sind sich ohnehin bereits sehr ähnlich – Regulierungskonzepte bauen auf Risikomanagement-Konzepten auf und umgekehrt. Entscheidend ist, dass alle diese Dinge im Endeffekt eine gesetzartige Wirkung in Organisationen ausüben und nahezu alles beeinflussen

können, gleich ob es sich um interne Gebrauchsanweisungen, Trainingsmethoden oder Memos handelt. Es besteht die Gefahr, dass man auf diese Weise eine Unternehmenskultur fördert, in der sich jeder Beschäftigte als sein eigener Risikomanager begreift, der möglichst jedes Risiko vermeidet – vor allem sein eigenes.

**Aber man könnte das Risikomanagement doch auch nutzen, um die Stakeholder einzubinden.**

POWER Ich glaube, es führt eher zu einer Sichtweise, bei der Stakeholder selbst immer mehr als externe Risiken betrachtet werden, die es einzuschätzen und zu managen gilt. Wenn die Unternehmen mit diesen Gruppen in Dialog treten, versuchen sie, diesen möglichst unter Kontrolle zu behalten. Und auch Corporate-Social-Responsibility-Maßnahmen sind eine Angelegenheit, die immer stärker unter der Perspektive betrachtet wird, inwieweit sie dabei helfen,

dienen, sich abzusichern, als unstandardisierte Daten. Letztere wurden daher mit der Zeit entwertet. Die Fähigkeiten eines CEOs, die Stimmung im Managementteam, die Managementkultur, die Strategie, Vertrauen in die Mitarbeiter, all das sind wichtige Faktoren für das Wohlergehen eines Unternehmens. Aber diese quantitativ und zuverlässig zu bewerten ist sehr schwer. Daher tauchen sie auch nur sehr begrenzt in Risikomanagement-Systemen auf.

**Gibt es noch weitere Verzerrungen?**

POWER Generell besteht auch die Tendenz, langsam entstehende Gefahren zu übersehen. Stattdessen ist es unter Managern derzeit modern geworden, sich vor allem mit seltenen, angeblich unvorhersehbaren Ereignissen mit enormen Folgen auseinanderzusetzen.

**Wieso angeblich unvorhersehbar?**

POWER In zahlreichen Untersuchungen hat sich gezeigt, dass fast alle Ka-

sen und Katastrophen niemals plötzlich und einfach nur so. Sie sind vielmehr fast immer in einem hohen Maße organisiert.

**Ein Chief Risk Officer (CRO) könnte doch solche organisationsübergreifenden Risiken managen.**

POWER Die Hoffnung darauf ist der Grund, warum diese Position im Topmanagement geschaffen wurde. Ob CROs diese Hoffnungen auch erfüllen können, ist allerdings fraglich. Früher hatten die internen Kontrolleure häufig einen schwierigen Stand. Mit dem Einzug in die Chefetage wurde die Rolle der Risikomanager aufgewertet – aber auch weitaus riskanter. Für CEOs ist die Einführung einer CRO-Position mitunter eine einfache Antwort auf ein komplexes Problem.

CROs sollten keine „Owner“ von Risiken sein, sondern Strategen, Koordinatoren, Entwickler von Best Practices, Change Agents. Um diese Rolle ausfüllen zu können, müssen sie versuchen, sehr viele verschiedene, fragmentierte Bereiche im Unternehmen, die in irgendeiner Form mit Risiken zu tun haben, unter Kontrolle zu bekommen. Weil sie gegenüber den Linienmanagern nach Akzeptanz und Macht streben müssen, haben sie gewöhnlich nicht unbedingt ein Interesse daran, Risiken herunterzuspielen, und sie müssen hohe Erwartungen wecken. Werden diese dann enttäuscht oder geht etwas schief, ist es häufig die leichteste Übung, den CRO zu feuern.

**Wie könnte ein intelligentes Risikomanagement-System aussehen?**

POWER Meine Vorschläge dazu sind nicht unbedingt neu, und möglicherweise klingen sie auch etwas naiv. Einige der einflussreichsten Akteure könnten sich zusammenschließen, um auf einen vernünftigeren Umgang mit Risiken hinzuwirken. Es müsste möglich werden, offener über die Grenzen der vorhandenen Systeme zu sprechen. Einige Fehler und Unfälle sind un-

## FÜR EINEN CEO IST DIE EINFÜHRUNG DES CHIEF RISK OFFICERS EINE EINFACHE ANTWORT AUF EIN KOMPLEXES PROBLEM.

das eigene Image, also Sekundärrisiken eines Unternehmens, zu managen.

**Kommen wir noch einmal auf das eigentliche Risikomanagement zurück. Was ist an den existierenden Ansätzen besonders problematisch?**

POWER Der Chief Risk Manager von Enron hatte vor dem Zusammenbruch der Firma einen Artikel geschrieben mit dem vollmundigen Titel „Das Streben nach der allumfassenden Risikokennzahl.“ Dies ist ein Beispiel für die allgemeine Zahlengläubigkeit, die auch in Bezug auf diese Systeme herrscht. Zahlen können außerdem besser dazu

tastrophen eine lange Vorgeschichte haben. Die Analyse des Challenger-Unglücks durch Diane Vaughan von der Columbia University hat zum Beispiel gezeigt, dass im Vorfeld genügend Warnhinweise und Informationen vorhanden waren. Die Manager der Nasa missachteten diese jedoch beziehungsweise handelten nicht entsprechend – ohne bösen Willen und ohne eine Sicherheitsregel zu missachten.

Eine Kombination von Unzulänglichkeiten im Entscheidungsprozess in Verbindung mit einer Hochrisikokultur waren letztlich die Ursache der Explosion. So gesehen, passieren Kri-

---

vermeidlich, selbst mit der besten Expertenkenntnis und den besten ethischen Absichten. Das Erfahrungswissen der Beteiligten muss einfließen und darf nicht in den Hintergrund gedrängt werden.

Ein intelligentes Risikomanagement müsste rationalistische Modelle durch solche ersetzen, die psychologische und kulturelle Dimensionen des Risikos berücksichtigen. Es müsste eine neue Art von Risikoexperten geben. Mathematisch bewandert dürften diese durchaus sein, aber sie sollten auch eine Art Autor für die dahinterstehende größere Geschichte sein, die den Nutzen für die Gesellschaft oder die Organisation aufzeigt.

Da es allerdings deutlich einfacher und weniger riskant ist, formale und meßbare Regeln und Standards für ein Risikomanagementsystem einzuführen, habe ich keine allzu große Hoffnung, dass es zu einem grundsätzlichen Umdenken kommt. ♡

## SERVICE

---

### LITERATUR

MICHAEL POWER: Organized Uncertainty. Designing a World of Risk Management, Oxford University Press 2007.

MICHAEL POWER: The Audit Society. Rituals of Verification, Oxford University Press 1997.

---

### KONTAKT

M.K.Power@lse.ac.uk

---

### NACHDRUCK

Nummer 201011108, siehe Seite 120 oder [www.harvardbusinessmanager.de](http://www.harvardbusinessmanager.de)  
© 2010 Harvard Business Manager

---

Mit **MICHAEL POWER** sprach  
Cornelia Hegele-Raih, Redakteurin des  
Harvard Business Managers.