



**HOCHSCHULE  
HANNOVER**  
UNIVERSITY OF  
APPLIED SCIENCES  
AND ARTS  
–  
*Fakultät IV  
Wirtschaft und  
Informatik*

# Management

Nr. 11

## **Erfolgreich mit Integriertem Risiko- und Chancenmanagement Normkapitel 6.1 gestalten**

Patricia A. Adam

Whitepaper, Preprint Version, 2024

## Zusammenfassung/Abstract

Ein Integriertes Risiko- und Chancenmanagement (IRCM) geht deutlich über das hinaus, was in den Organisationen heute anzutreffen ist. Es bietet jedoch die beste Möglichkeit, nicht nur mit der VUKA-Welt Schritt zu halten, sondern sogar von ihr zu profitieren. Entsprechend ist die Einführung eines chancenbasierten Denkens in Ergänzung zum risikobasierten Denken Bestandteil der Revisionsagenda für die ISO 9000 und 9001. Voraussetzung für die erfolgreiche Gestaltung eines IRCM ist die individuelle Definition, Steuerung und Integration von Risiko- und Chancenmanagementprozessen unter Beachtung von 8 Erfolgsfaktoren, den „8K“. Vom Ergebnis profitiert das Top-Management direkt: Bessere, abgestimmte Entscheidungsvorlagen ermöglichen schnellere, sachgerechtere Entscheidungen.

Adam, Patricia A.

Erfolgreich mit Integriertem Risiko- und Chancenmanagement - Normkapitel 6.1 gestalten – Hannover: Hochschule Hannover, 2024 (Management; Nr. 11).  
Whitepaper, Preprint Version.

[Original erschienen bei der DQS GmbH, [www.dqs.de](http://www.dqs.de)]

ISSN: **2626-4889**

DOI: **10.25968/opus-3065**

URN: **urn:nbn:de:bsz:960-opus4-30653**

Weitere Schriften der *Management* Reihe / further publications of the series:

<https://serwiss.bib.hs-hannover.de/solrsearch/index/search/searchtype/series/id/11>

Die Schriftenreihe *Management* enthält Schriften zur strategischen und operativen Entwicklung von Managementsystemen, ihren Geschäftsprozessen und personellen Ressourcen. Im Fokus stehen agile Managementmethoden und eine internationale Ausrichtung.

Publications of the “*Management*” series deal with the strategic and operational development of management systems, their business processes and human resources. The focus is on agile management tools and an international orientation.

### *Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek*

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

### *Impressum*

Herausgegeben von Prof. Dr. Patricia A. Adam, Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere International Management  
c/o Hochschule Hannover, Fakultät IV – Abteilung Betriebswirtschaft,  
Ricklinger Stadtweg 120, 30459 Hannover



Dieses Dokument ist lizenziert unter der Lizenz  
Creative Commons Namensnennung 4.0 (CC BY 4.0):  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## Management Summary

Ein Integriertes Risiko- und Chancenmanagement (IRCM) geht deutlich über das hinaus, was in den Organisationen heute anzutreffen ist. Es bietet jedoch die beste Möglichkeit, nicht nur mit der VUKA-Welt Schritt zu halten, sondern sogar von ihr zu profitieren. Entsprechend ist die Einführung eines chancenbasierten Denkens in Ergänzung zum risikobasierten Denken Bestandteil der Revisionsagenda für die ISO 9000 und 9001. Voraussetzung für die erfolgreiche Gestaltung eines IRCM ist die individuelle Definition, Steuerung und Integration von Risiko- und Chancenmanagementprozessen unter Beachtung von 8 Erfolgsfaktoren, den „8K“. Vom Ergebnis profitiert das Top-Management direkt: Bessere, abgestimmte Entscheidungsvorlagen ermöglichen schnellere, sachgerechtere Entscheidungen.

## Inhalt

Gewinnen in der VUKA-Welt – aber wie? .....	4
Chancenbasiertes Denken in der Normendiskussion .....	5
DQS-gefördertes Forschungsprojekt Risiko 2.0 .....	6
Chancenmanagement ist nicht „Risikomanagement mit C“ .....	7
Antifragilität ist Aufgabe der obersten Leitung .....	8
Keine Antifragilität ohne Integriertes Risiko- und Chancenmanagement (IRCM) .....	9
Drei wesentliche Herausforderungen gefährden die Integration .....	10
Ein erfolgreiches IRCM folgt den „8 K“ .....	11
Managementansatz in 3D erleichtert die Integration .....	13
Fazit.....	14

## Gewinnen in der VUKA-Welt – aber wie?

Die komplexe, sich ständig verändernde und häufig disruptive VUKA-Welt stellt die Organisationen weiterhin vor große Herausforderungen. Das Akronym VUKA (Englisch: VUCA) steht für eine Welt, in der eine exakte Planung nicht mehr möglich ist, weil sie von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität geprägt ist. Eine Organisation, die mit der VUKA-Welt konfrontiert ist, ist gezwungen, flexibler zu werden. Sei es, dass sie ihre betriebsinternen Abläufe anders gestalten muss, da sie nicht mehr auf beherrschten Bedingungen aufbauen kann. Sei es, dass die Veränderungen der Umwelt Druck auf die Margen ausüben, erhebliche Change-Prozesse im Unternehmen auslösen oder sogar das Geschäftsmodell grundsätzlich in Frage stellen. Die Schnelligkeit dieser Veränderungen und die Vielfalt der relevanten Themen sind enorm und weiten sich schnell zu Krisen aus. Damit kommt dem Management der aus den Veränderungen entstehenden Folgen entscheidende Bedeutung zu. Demgemäß ist der Umgang mit Risiken und Chancen unabdingbarer Bestandteil des unternehmerischen Handelns und spätestens seit Einführung der High Level Structure (seit 2021 Harmonized Structure) unter Kapitel 6.1 auch Pflichtbestandteil aller entsprechenden ISO-Managementsystemnormen.

Ein rein formalistischer Ansatz kann in diesem Kontext nicht genügen. Zum Aufbau entsprechender Prozesse und Strukturen ist bereits das Zielbild kritisch zu hinterfragen. So entwickelte Nassim Taleb 2012 das Konzept der Antifragilität (deutschsprachige Ausgabe „Antifragilität – Anleitung für eine Welt, die wir nicht verstehen“, 2013). Er ging davon aus, dass abweichend von der gängigen Sichtweise Robustheit bzw. Resilienz nicht als natürlicher Gegenpol zur Fragilität, also der (Über-)Sensibilität für Veränderungen und Störungen, zu sehen ist. Fragile Systeme brechen in VUKA-Situationen zusammen. Robuste bzw. resiliente Systeme streben danach, sich von den situativen Veränderungen nicht beeinflussen zu lassen, also unverändert zu bleiben. In diesem Sinne definiert auch ISO 31073:2022, 3.3.39 Resilienz als die Anpassungsfähigkeit einer Organisation in einem komplexen und sich verändernden Umfeld. Das gelingt, indem sie die Fähigkeit besitzt, Beeinträchtigungen durch ein Ereignis zu verhindern oder es schafft, innerhalb einer angemessenen Zeitspanne wieder ein akzeptables Leistungsniveau zu erreichen. Antifragilität geht über dieses Zielbild deutlich hinaus. Antifragile Systeme gemäß Nassim Taleb schaffen es in solchen VUKA-Situationen nicht nur zurückzukommen, sondern sogar besser zu werden und den Status Quo zu übertreffen – also zu gewinnen (siehe Abbildung 1).



Abbildung 1: Die (Risiko-)Triade nach Nassim Taleb

Diese Idee wurde von der Fachwelt begeistert aufgegriffen. So wurde in vielen Publikationen der Begriff „Resilienz“ um die Komponente der Antifragilität erweitert, sodass inzwischen häufig auch das Zielbild der Resilienz die Forderung enthält, sich unter schwierigen Rahmenbedingungen nicht nur unverändert zu behaupten, sondern sich dynamisch und erfolgreich anpassen zu können.

Egal, unter welchem Begriff die Idee vom Gewinnen in der VUKA-Welt rangiert: Mehr als zehn Jahre nach ihrem Erscheinen wurde sie immer noch nicht systematisch in das praktische Management überführt. Das mag auch daran liegen, dass die entsprechenden Veröffentlichungen eher philosophisch geprägt sind und kaum direkt umsetzbare Maßnahmen beinhalten. Eines ist jedoch klar: Wenn wir antifragil werden wollen, müssen wir Risiken und Chancen neu denken. Diese Erkenntnis setzt sich langsam auch in der Normung durch.

## Chancenbasiertes Denken in der Normendiskussion

Seit Anfang 2023 wurden in verschiedenen Task Groups zu „Emerging Topics“ Ideen für die mögliche Überarbeitung von ISO 9000 und ISO 9001 diskutiert. Die TG 4 „Risk“ hat als Ergebnis im Oktober ein sehr beachtetes, internes Konzeptpapier „Risk concept paper“ vorgelegt, in welchem dem risikobasierten Denken (ISO 9001:2015, A.4) ein chancenbasiertes Denken ergänzend zur Seite gestellt wird. In Abbildung 2 ist das darin entwickelte Modell vereinfacht und etwas abstrahiert dargestellt.

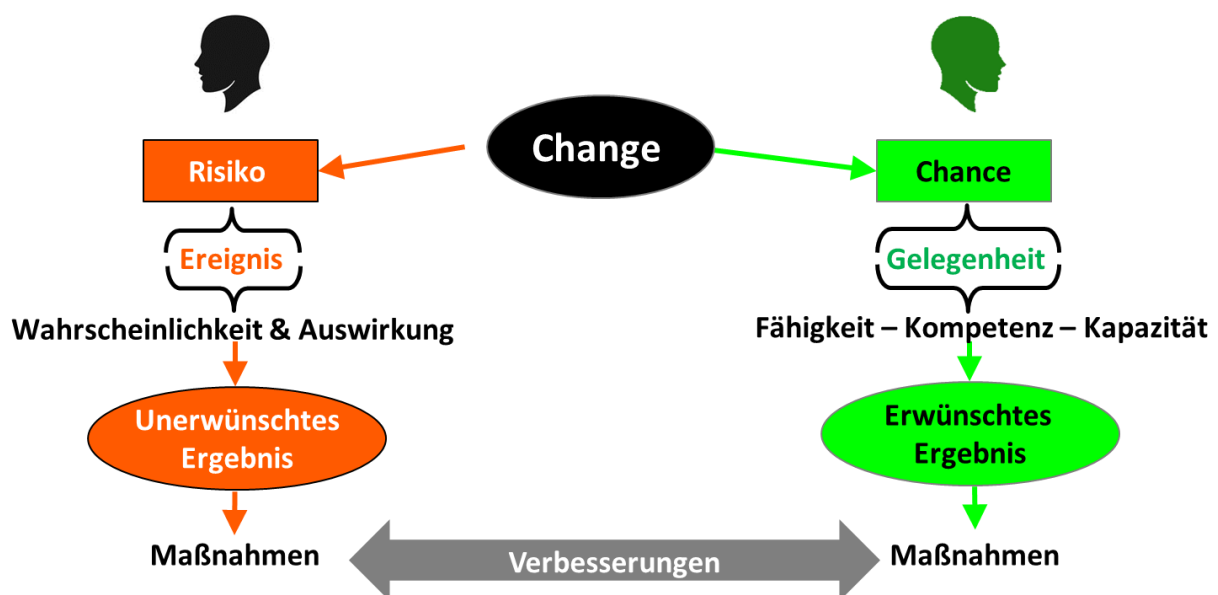


Abbildung 2: Risiko- und chancenbasiertes Denken in der Veränderung

Hierin wird argumentiert, dass jegliche Veränderung (Change) zur Folge hat, dass eine Organisation diese für sich bewerten und sich mit den daraus entstehenden Chancen und Risiken auseinandersetzen muss. Dabei stützt sich das risikobasierte Denken (wie u.a. in ISO 9000:2015, 3.7.9 und in ISO 31000 ausgeführt) typischerweise auf die Bewertung von Ereignissen im Hinblick auf dessen Folgen und Eintrittswahrschein-

lichkeit, um mitigierende Maßnahmen zu ergreifen. Das chancenbasierte Denken hingegen würde typischerweise vorhandene Fähigkeiten, Kompetenzen und Kapazitäten ausloten, um am Ende Maßnahmen zu finden, welche es ermöglichen, aus den erkannten Chancen einen Vorteil zu ziehen. Während durch die erfolgreiche Umsetzung beider Arten von Maßnahmen Verbesserungen erzielt werden können, ist doch deren grundlegende Ausrichtung sehr unterschiedlich. Hier spielen auch psychologische Faktoren eine Rolle, welche dazu führen können, dass z.B. das Ergreifen einer Chance sehr viel positiver bewertet (und damit schneller genehmigt) wird als die Behandlung einer Risiko- oder Fehlersituation.

Die Revision von ISO 9001 und ISO 9000 hat gerade erst begonnen. In die Design Specification für die Überarbeitung ist die Betrachtung von Risiken und Chancen als Konzept des Umgangs mit Veränderungen sowie der Vorschlag, risikobasiertes und chancenbasiertes Denken zu entkoppeln, explizit aufgenommen worden. Es bleibt abzuwarten, ob dieses Konzept sich durchsetzen und in die neuen Fassungen der Normen aufgenommen wird.

## DQS-gefördertes Forschungsprojekt Risiko 2.0

Mit dem Ziel, Möglichkeiten, Fallstricke und Erfahrungen eines antifragilen Umgangs mit der VUKA-Welt zu eruieren und in Managementsystemen nutzbar zu machen, hat die Autorin bereits 2022 das von der DQS geförderte Forschungsprojekt „Risiko 2.0“ initiiert und 2023 durchgeführt. Dafür wurde eine umfangreiche Literaturlauswertung um qualitative Interviews mit Führungskräften des obersten und mittleren Managements, Risikomanager\*innen, Wirtschaftsprüfern und weiteren Fachexpert\*innen aus Organisationen verschiedenster Branchen und Größen ergänzt. Einen Überblick gibt Abbildung 3.

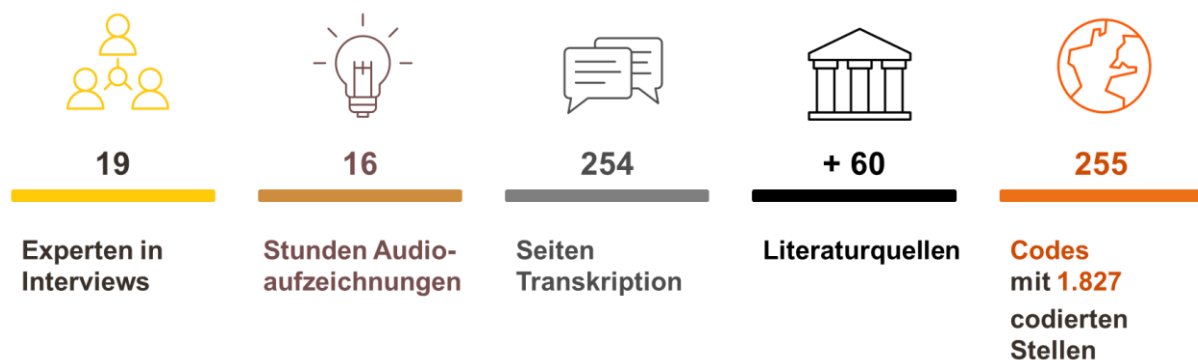


Abbildung 3: Das Forschungsprojekt „Risiko 2.0“ in Zahlen

Die wesentlichen Ergebnisse des Projektes lassen sich in folgenden Erkenntnissen zusammenfassen:

- Chancenmanagement ist nicht „Risikomanagement mit C“
- Antifragilität ist Aufgabe der obersten Leitung
- Keine Antifragilität ohne Integriertes Risiko- und Chancenmanagement (IRCM)
- Drei Herausforderungen gefährden die Integration
- Ein erfolgreiches IRCM folgt den 8 K
- Managementansatz in 3D erleichtert Integration

## **Chancenmanagement ist nicht „Risikomanagement mit C“**

Das Verständnis von Risiko und Chance ist sehr uneinheitlich ausgeprägt. In der Literatur herrscht ein breites Verständnis von Risiko als Auswirkung von Ungewissheit vor, welches sich auch in den Definitionen der ISO, z.B. in ISO 9000:2015, 3.7.9 wiederfindet. Diese Sicht umfasst sowohl negative als auch positive Abweichungen vom Erwarteten. Damit ist der Begriff der Chance als positive Auswirkung an sich obsolet. Ausgehend von einer mathematischen Betrachtung ist diese umfassende Definition von Risiko durchaus sinnvoll, bildet doch die Modellierung von Wahrscheinlichkeiten gleichzeitig mögliche negative und positive Entwicklungen ab. Folgerichtig gibt es z.B. in ISO 31000:2018 nur einen Risikomanagementprozess.

Leider führt diese Definition jedoch zu Fehlentwicklungen in der praktischen Ausgestaltung von Risikomanagement. Hier (wie auch in den sicherheitsbezogenen Normen) dominiert nämlich der Blick auf die negativen Auswirkungen. Selbst in der gängigen Risikomanagementliteratur wird trotz einer breiten Risikodefinition fast ausschließlich der Umgang mit Bedrohungen, also mit Gefahren- oder Schadensquellen, thematisiert. Dabei trägt sogar ISO 9001:2015 der Notwendigkeit der Betrachtung von Chancen in Normkapitel 6.1 explizit Rechnung, obwohl der Begriff der Chance nicht eigenständig definiert wird. Der praktische Umgang mit Risiken ist dennoch weiterhin durchgängig von der Sicht getrieben, die vorhandene Unsicherheit zu eliminieren. Ziel ist es, ein System oder einen Prozess so abzusichern, dass die Leistung im Falle einer sich manifestierenden Bedrohung weiterhin auf konstantem Niveau erbracht werden kann. Es soll damit Robustheit, also Resilienz im engeren Sinne, erzielt werden. Disruptiven Veränderungen kann man mit dieser Haltung jedoch nicht begegnen, da die Lösung der dadurch entstehenden Probleme eine Auseinandersetzung mit dem Kern des Geschäftsmodells und damit eine innovative und kreative Haltung erfordert.

Das bedeutet konkret, dass es in der Praxis kein systematisches Chancenmanagement gibt – so wurde es auch von den befragten Expert\*innen gesehen. Stattdessen gibt es einzelne Abteilungen, typischerweise die Unternehmensentwicklung oder das Innovationsmanagement, welche Teile dieser wichtigen Zukunftsaufgaben wahrnehmen.

Wenn eine Organisation beiden Aspekten gleichermaßen Rechnung tragen will, muss sie sich zunächst von der Idee verabschieden, dass Risiken und Chancen aus den gleichen Prozessen entstehen (siehe Abbildung 4). Ein typischer Risikomanagementprozess besteht aus den Schritten identifizieren – analysieren – bewerten – behandeln, welche nacheinander durchlaufen werden. Die verwendeten Analyseinstrumente sind sehr mathematisch-analytisch geprägt. Deswegen arbeiten im Risikomanagement häufig Personen mit einer starken Affinität zu Zahlen.

Wirksame Chancenmanagementprozesse sind hingegen eher kreativ geprägt, da es darum geht, neuartige Lösungen auszuarbeiten. Ein typischer Chancenmanagementprozess würde nach der Identifikation in eine Analysephase eintreten, die analog zu einem typischen Design-Thinking-Vorgehen in iterativen Schleifen verläuft. Nur bei einem erfolgreichen Durchlauf dieser Analysephase würde sich die Gesamtsicht der Chancenbewertung und die konkrete Maßnahmenableitung anschließen. Die im

Chancenmanagement beschäftigten Personen sind entsprechend eher innovative, lösungsorientierte Kreative mit starker Teamorientierung. Daher sehen sie sich häufig als Gegenpol zu ihren Kolleg\*innen im Risiko- und Qualitätsmanagement. Das wiederum führt dazu, dass sich nur selten Kommunikationskanäle abseits der formell etablierten zwischen beiden Parteien entwickeln. So landen in der Praxis Maßnahmen zu Risiken und Chancen in der Regel ohne vorherige Abstimmung zur Entscheidung bei der obersten Leitung.

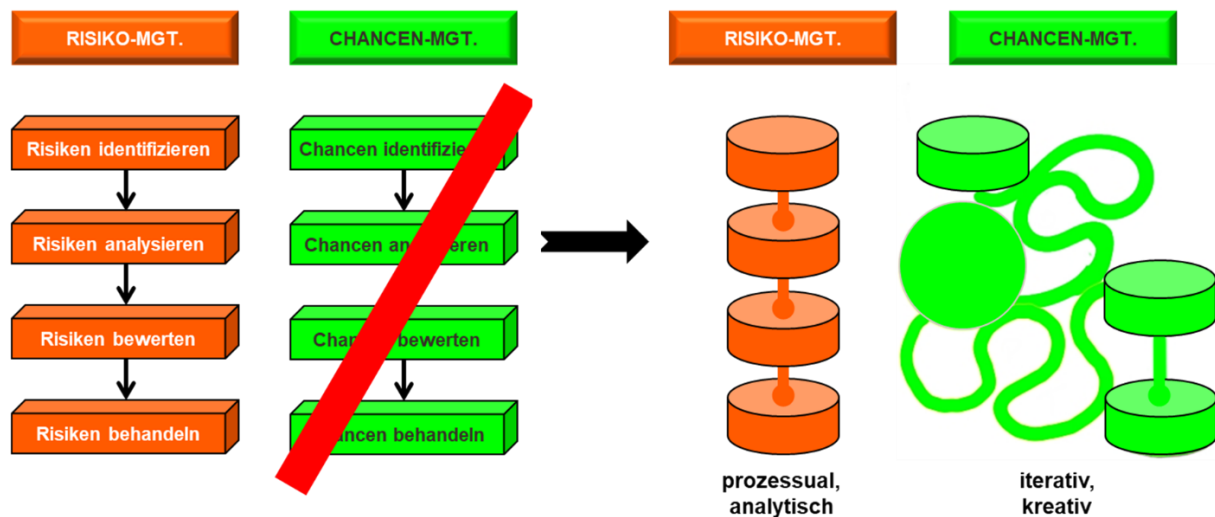


Abbildung 4: Typische Prozesse im Risiko- und Chancenmanagement

## Antifragilität ist Aufgabe der obersten Leitung

Durch seine mathematisch-philosophische Herangehensweise, durch die er u.a. die Idee der „Schwarzen Schwäne“ bekannt gemacht hat, ist Nassim Taleb im Risikomanagement schon seit 2007 als Experte etabliert. Entsprechend wurden seine Überlegungen zur Antifragilität vor allem im Bereich des Risikomanagements diskutiert, bisher aber in der Praxis kaum verwirklicht. Mit kritischem Blick auf ein sinnvolles Vorgehen zur Erreichung von organisationaler Antifragilität wird klar, dass die von Taleb entwickelte Triade fragil – resilient – antifragil auch gar nicht zur üblichen Ausgestaltung des Risikomanagements gehört. Während dem Risikomanagement vor allem der Schutz der Organisation vor Bedrohungen obliegt, es also nach Resilienz im engeren Sinne streben muss, ist das Chancenmanagement aufgefordert, Aspekte des Gewinns zu erkennen und zu etablieren.

Antifragilität ist somit eine Zielvorstellung, die nur durch ein optimales Zusammenspiel des Erkennens und Nutzens von Risiken und Chancen entstehen kann. Damit gehört sie auf die Ebene der obersten Leitung. (Nur) dort laufen die Entscheidungen über die strategischen Risiken und Chancen in der Praxis zusammen, wie es z.B. auch ISO 9004:2018 in Kapitel 7.2 benennt.

Je komplexer der Kontext und die Organisation sind, desto schwerer fällt es der obersten Leitung, eine sachgerechte Abwägung zwischen den Risiken und Chancen zu treffen. Wenn zwischen Risiko- und Chancenmanagement jedoch keine direkten Verbindungen bestehen, findet eine vorherige Einbeziehung der jeweils anderen



Sichtweise und damit eine sinnvolle Vorabstimmung nicht statt. Damit hat nur das Top-Management die Möglichkeit, Widersprüche zu erkennen und diese zugunsten einer der Parteien aufzulösen. Nicht selten geschieht das eher zufällig oder auf Basis eines Bauchgefühls, da Zeit und Detailwissen fehlt, um sich entsprechend tiefgehend mit den vorangegangenen Analysen zu beschäftigen. In kleineren inhabergeführten Unternehmen gibt es i.d.R. nur einen Geschäftsführer, sodass in diesem Fall eine Auseinandersetzung mit den Risiken und Chancen aus verschiedenen Perspektiven unterbleibt. Unter diesen Voraussetzungen würde sich ein Geschäftsführer mit einem starken unternehmerischen Selbstverständnis stets für die geschäftlichen Chancen entscheiden. Letztlich würde das nicht nur die Wirksamkeit des Risikomanagements stark einschränken, sondern auch dem Prinzip der faktenbasierten Entscheidung widersprechen. Antifragilität ließe sich so nicht erzielen.

## Keine Antifragilität ohne Integriertes Risiko- und Chancenmanagement (IRCM)

Die oberste Leitung kann dann gute Entscheidungen treffen, wenn die Prozesse des Risiko- und Chancenmanagements integriert gestaltet sind, sodass alle wesentlichen Aspekte vor ihrer Einbeziehung bereits kritisch hinterfragt und etwaige Widersprüche aufgelöst oder zumindest nachvollziehbar aufbereitet wurden. Entsprechend wäre es notwendig, mindestens im Rahmen der Identifikation und Analyse von einzelnen Risiken und Chancen sowie im Rahmen der Maßnahmengestaltung die jeweils konträre Sichtweise mit einzubeziehen, bevor Entscheidungen getroffen werden. Dafür müssten entsprechende Kommunikationskanäle etabliert werden.

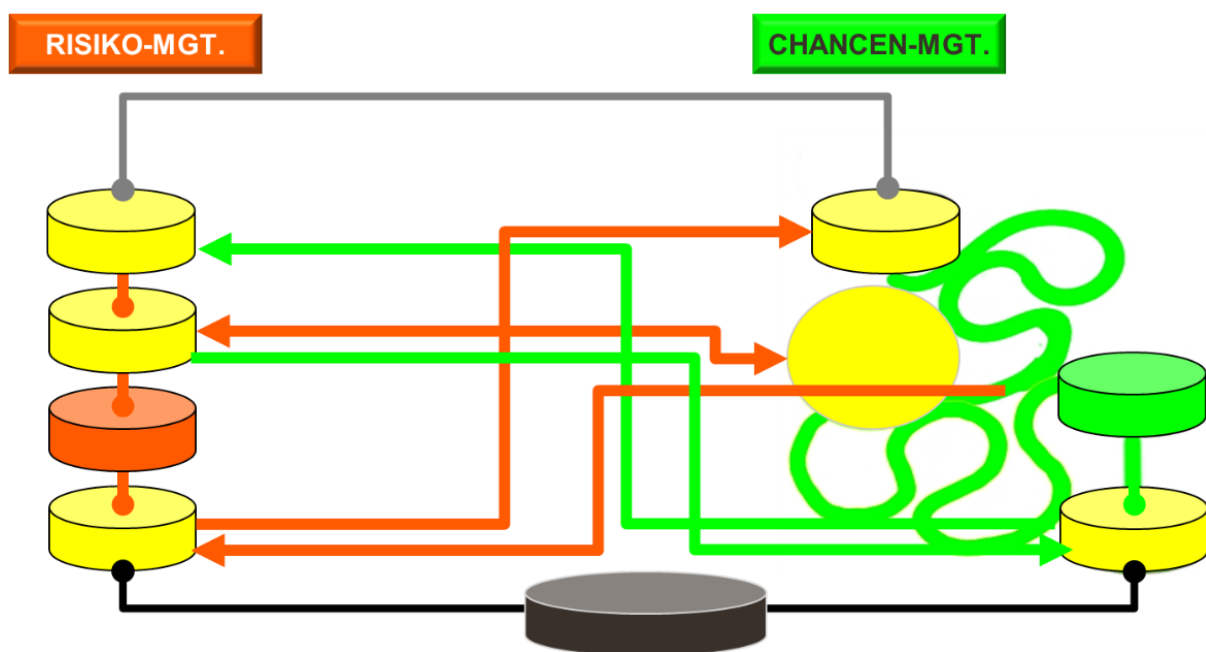


Abbildung 5: IRCM — integriert auf vielen Wegen

Eine realistische Sicht auf Risiken und Chancen in der VUKA-Welt setzt zudem voraus, dass betrachtete Ereignisse aus verschiedenen Perspektiven analysiert und diskutiert werden. Für ein gutes IRCM empfiehlt sich daher in diesen Prozessschritten — zumindest bei Betrachtung von neuen und komplexen Risiken und Chancen — der

Einsatz multi-perspektivischer Teams mit einer diversen Zusammensetzung, d.h. mit Mitgliedern aus verschiedenen Unternehmensbereichen, welche die VUKA-Probleme aus ihrer Expertise heraus mit unterschiedlichen Erfahrungen und Sichtweisen reflektieren. Demgegenüber steht in der übergreifenden Bewertungsphase mit Aufbereitung der jeweiligen Portfolios die jeweilige Fachexpertise im Vordergrund. In Abbildung 5 werden diese multi-perspektivischen, i.d.R. für individuelle Einzelfälle gezielt zusammengesetzten Teams in Gelb dargestellt.

## Drei wesentliche Herausforderungen gefährden die Integration

Die in einem IRCM entstehende Komplexität erzeugt typische Herausforderungen, die nur mit einer gezielten Gestaltung und entsprechendem Engagement überwunden werden können (siehe Abbildung 6). Die erste Herausforderung besteht darin, die sich in vielen Unternehmen eher kritisch gegenüberstehenden Abteilungen des Risiko- und Chancenmanagements zu einer offenen Zusammenarbeit zu bewegen. Das funktioniert nur, wenn Risiko- und Chancenmanagement nicht um Ressourcen rivalisieren und stattdessen ein einheitliches Verständnis des Nutzens der Zusammenarbeit haben. Aufgrund der stark unterschiedlichen Persönlichkeiten und Kulturen der betroffenen Abteilungen wird dies nicht selbstverständlich geschehen, sondern muss von der obersten Leitung und den Führungskräften gezielt angeregt und gefördert werden. In manchen Organisationen ist dafür auch eine Veränderung der Kultur notwendig, welche erst längerfristig wirkt. Zudem müssen sich die Mitglieder der multi-perspektivischen Teams zunächst mit den unterschiedlichen Denkweisen und Lösungsansätzen vertraut machen, was die zweite Herausforderung ist. Es ist wichtig, zu verstehen, dass diese Diversität Diskussionen fördert und entsprechend häufig Lösungsprozesse verlängert, dass aber gerade diese Auseinandersetzung den Mehrwert in der VUKA-Welt generiert.



*Abbildung 6: Herausforderungen der Integration*

Wenn aus allen Abteilungen ggf. ad hoc Mitglieder für die multi-perspektivischen Teams freigestellt werden müssen, ist dies in der Kapazitätenplanung zu berücksichtigen. Diese dritte Herausforderung betrifft insbesondere die sehr erfahrenen Experten, welche ohnehin eine knappe Ressource darstellen. Mit 20% oder mehr der jeweiligen Mitarbeiterkapazitäten ist durchaus zu rechnen. Ein IRCM stellt damit eine erhebliche Investition in die Zukunftsfähigkeit der Organisation dar. Das ist nicht mit einer schlichten Anweisung, sondern nur mit einer dauerhaften Zuweisung der notwendigen Ressourcen sicherzustellen. Wenn das Top-Management diese

Investition nicht bereit ist zu leisten, bestraft es sich allerdings vor allem selbst: Mit unabgestimmten und damit i.d.R. unvollständigen Entscheidungsvorlagen, einem erheblichen Aufwand zum Abgleich der widersprüchlichen Vorschläge und letztendlich schlechteren Ergebnissen.

## Ein erfolgreiches IRCM folgt den „8 K“

Die verschiedenen Erfolgsfaktoren für den Aufbau eines IRCM können zusammengefasst werden in den „8 K“ (siehe auch Abbildung 7). Dabei geben die ersten 5 K die Erfolgsfaktoren für die Integration der Risiko- und Chancenmanagementprozesse an. Die restlichen 3 K thematisieren die Gestaltung des Rahmens.

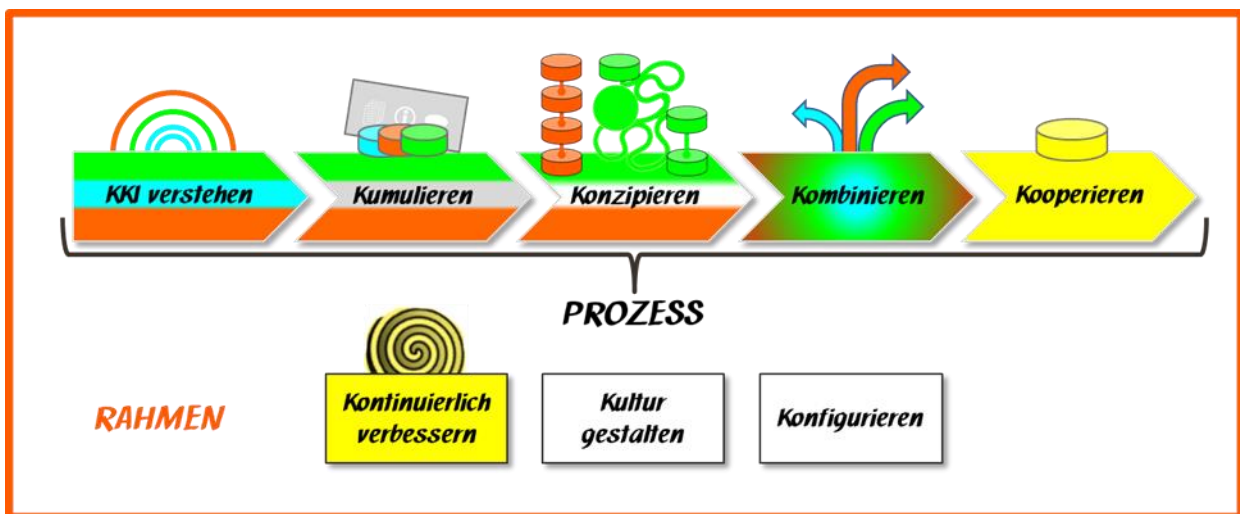


Abbildung 7: Die „8 K“ als Erfolgsfaktoren für ein IRCM

### K1 Kontext, Kunden und Interessenspartner verstehen

Veränderungen im Umfeld müssen frühzeitig erkannt werden. Nur dann bleibt genug Zeit, überhaupt Risiko- und Chancenmanagementprozesse vollständig zu durchlaufen und die ermittelten Maßnahmen noch wirksam umzusetzen. Daher ist es wichtig, dass alle betroffenen Bereiche Radare zur Früherkennung gestalten: Risikomanagement, Chancenmanagement und der Kernprozess (hier in Türkis symbolisiert). Je breiter Daten gesammelt, relevante Informationen herausgefiltert und kritische Entwicklungen erkannt werden, desto wahrscheinlicher ist es, dass wesentliche Risiken und Chancen nicht übersehen werden. Dazu gehört das Aufspüren von Anomalien (z.B. eine bestimmte Kundengruppe verhält sich plötzlich anders) ebenso wie das Erfassen von kritischen Abhängigkeiten. Es geht zunächst darum, das Auftreten solcher Besonderheiten zu erfassen und nicht schon darum, Gründe dafür zu benennen. Die Analyse der Kausalitäten wird erst später relevant.

### K2 Kumulieren der Informationen

Jeder Bereich sammelt üblicherweise seine eigenen Informationen. Damit besteht die Gefahr, dass das Risikomanagement diese Informationen verarbeitet und ggf. als irrelevant erklärt, ohne zu bedenken, dass darin noch Hinweise zur

Generierung von Chancen enthalten sein könnten. Daher wäre es wichtig, einen „Marktplatz“ im Unternehmen zu schaffen, in welchem alle Bereiche erhaltene Informationen einbringen aber auch herausholen können. Ein sinnvoller Marktplatz geht dabei weit über eine reine Informationsdatenbank hinaus, sondern beinhaltet auch den regelmäßigen persönlichen Austausch über die Abteilungsgrenzen hinweg, um Daten zu interpretieren und gefundene Lösungen zu diskutieren.

### **K3 Konzipieren der Risikomanagement- und Chancenmanagementprozesse**

Die – wie oben dargestellt sinnvollweise unterschiedlichen – Prozesse des Risiko- und Chancenmanagements können zunächst jeweils für sich gestaltet werden. Dazu gehört eine „saubere“ Methodik in der Risikoanalyse ebenso wie eine große Toolbox mit Kreativitätstechniken. Im Umgang mit der VUKA-Welt ist in beiden Fällen vor einer zu großen Standardisierung zu warnen. Eine experimentelle Grundhaltung, die Bereitschaft zu einer „weichen“, veränderlichen Planung und das konsequente Denken in verschiedenen Optionen gehören zur unverzichtbaren Grundausstattung. Insbesondere im Risikobereich besteht schnell die Gefahr der Überanalyse. Komplexe mathematische Verfahren im Risikomanagement verführen leicht dazu, die Ergebnisse für verlässlicher zu halten, als sie im Rahmen der VUKA-Welt sein können. Im Zweifel ist es wichtiger, Maßnahmen abzuleiten und kurzfristig umzusetzen, als die Analyse (noch) weiter zu perfektionieren.

### **K4 Kombinieren der Prozesse zu einem IRCM**

Wie bereits in Abbildung 5 dargestellt, ist es wichtig, Risiko- und Chancenmanagementprozesse zu integrieren, damit die schlussendlich der obersten Leitung vorgestellten Maßnahmen bereits im Hinblick auf ihr jeweiliges Chancen- und Risikopotenzial durchleuchtet wurden. Entsprechend gilt es, feste Verbindungen und Schnittstellen in den Prozessen zu etablieren. Dies sollte mindestens im Rahmen der Maßnahmenableitung erfolgen: Keine Maßnahmen des Risikomanagements sollten zur Genehmigung vorgelegt werden, ohne dass die akzeptablen Optionen jeweils daraufhin analysiert wurden, mit welchen sich ergänzend Chancen generieren ließen. Ebenso sollte keine Maßnahme zur Ergreifung von Chancen vorgestellt werden, ohne dass die damit verbundenen Risiken erkannt, analysiert und ggf. mit mitigierenden Maßnahmen versehen wurden.

### **K5 Kooperieren**

In Ergänzung zur Kombination der Abläufe ist es zudem notwendig, wie oben erläutert, multi-perspektivische Teams bei Betrachtung von Veränderungen in der VUKA-Welt heranzuziehen. Mindestens bei der Identifikation der daraus entstehenden Risiken bzw. Chancen sowie bei der anschließenden Analyse sind solche Teams unverzichtbar. Der Einsatz entsprechend kombinierter Teams kann ggf. auch ansonsten die unter K4 einzurichtenden Schnittstellenverbindungen ersetzen und damit Prozesse beschleunigen. Ob das funktioniert, hängt wesentlich von der Fähigkeit und Bereitschaft der benötigten Personen ab, miteinander zu kooperieren. Dazu trägt eine bestimmte Organisationkultur bei, welche den Rahmenfaktor K7 darstellt.

#### **K6 Kontinuierlich verbessern**

Kein Managementansatz kann erfolgreich sein, wenn er nicht ständig verbessert und den sich verändernden Rahmenbedingungen angepasst wird. Das gilt natürlich auch für ein IRCM. Wenn das zugrundeliegende Managementsystem ohnehin nach einer ISO-Managementnorm zertifiziert ist, ist es selbstverständlich, das IRCM in den organisationsüblichen Ständigen Verbesserungsprozess einzubinden.

#### **K7 Kultur gestalten**

Die passende Unternehmenskultur unterstützt dabei, das IRCM schlagkräftig auszugestalten. Dazu gehören Aspekte wie Veränderungsbereitschaft, eine offene Fehlerkultur, Kommunikationsbereitschaft über Abteilungsgrenzen hinweg und eine hohe Selbstverantwortung.

#### **K8 Konfigurieren**

Ein erfolgreicher Managementansatz in der VUKA-Welt verlangt neben den üblichen Voraussetzungen – klarer Purpose mit Strategie und Zielen, eindeutige Verantwortlichkeiten und transparente Strukturen – noch einige Besonderheiten im Aufbau. Dies betrifft u.a. einen modularen Aufbau, die Nutzung von redundanten Strukturen zur Absicherung besonders relevanter Risiken, die gezielte Verankerung von Optionalität und die Reduzierung von kritischen Abhängigkeiten. Manche diese Themen stellen in der notwendigen Ausgestaltung einen deutlichen Gegenentwurf zu einer „Lean Organisation“ und dem Postulat der Kostenreduktion dar.

### **Managementansatz in 3D erleichtert die Integration**

In den geführten Interviews wurde deutlich, dass viele der Gesprächspartner sich mit der Etablierung der o.g. prozessbezogenen Erfolgsfaktoren deswegen schwer taten, weil z.B. ad hoc gebildete, multi-perspektivische Teams als provisorische Lösung wahrgenommen wurden, welche insbesondere Auditierenden und Aufsichtsorganen schwer zu erklären sind. Diese Sicht ist problematisch. Es ist zu erwarten, dass die Veränderungsgeschwindigkeit noch weiter zunimmt. Damit wird sich die Realität immer weiter von dem Ideal der „beherrschten Bedingungen“ entfernen. Ein IRCM mit verbundenen Prozessen und themenbezogen gebildeten, multi-perspektivischen Teams stellt kein Provisorium dar, sondern tatsächlich die sinnvollste Lösung, mit der VUKA-Welt umzugehen. Der Grund für den schwierigen Umgang mit dieser Art der Organisationsgestaltung mag auch darin liegen, dass Prozesse und Managementsysteme üblicherweise nur im zweidimensionalen Raum modelliert werden. Über den leicht darzustellenden Ablauf hinausgehende Verbindungen inklusive notwendiger paralleler Kommunikationsprozesse werden als Hinweis oder Platzhalter ergänzt aber ansonsten nicht in die Darstellungen einbezogen. Entsprechend wirkt bereits die obige Abbildung 5 befremdlich. Dabei findet die reale Organisationsgestaltung im dreidimensionalen Raum statt. Kommunikations- und Informationsnetzwerke, Projektgruppen und informelle Austauschformate lagern sich um die beschriebenen Prozesse. Entsprechend groß ist allerdings auch die Gefahr, dass diese nicht beschriebenen Aspekte eher historisch wachsen als gezielt gesteuert werden. Je komplexer die Umwelt- und Organisationsbedingungen werden, desto weniger sachgerecht ist diese Art der Organisationsgestaltung.

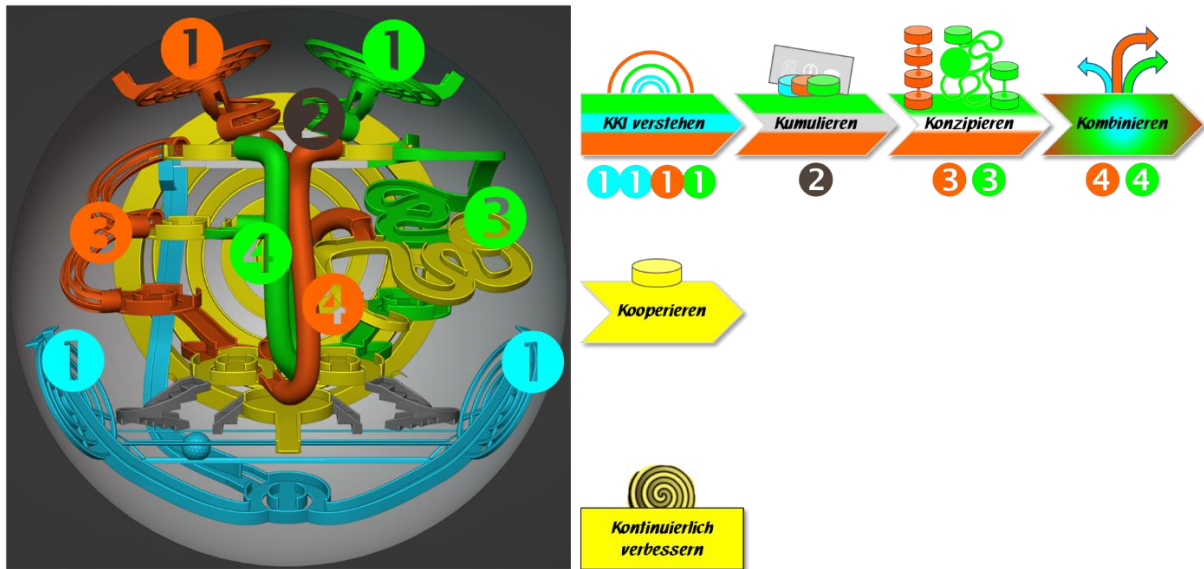


Abbildung 8: Der IRCM Connectus

Im Rahmen des Forschungsprojektes wurde daher das 3D-Managementmodell für ein IRCM entwickelt – der sog. IRCM Connectus (siehe Abbildung 8). Er erlaubt erstmals in ganzheitlicher Sicht eine nachvollziehbare, zusammenhängende Darstellung eines IRCM auf Basis der o.g. prozessualen Erfolgsfaktoren. Er soll nicht nur zu einer ganzheitlichen Sicht auf das IRCM einladen, sondern auch die Diskussion mit Auditierenden und Aufsichtsorganen erleichtern.

## Fazit

Eine Organisation, die ernsthaft Antifragilität erzielen und von den Bedingungen der VUKA-Welt profitieren will, kommt um die gezielte Definition, Steuerung und Integration ihrer Risikomanagement- und Chancenmanagementprozesse nicht herum. Dabei kommt es zunächst darauf an, der grundsätzlichen Verschiedenheit beider Managementansätze Rechnung zu tragen. Wo prozessual-analytische Methoden auf iterativ-kreative Techniken treffen, unterscheiden sich Vorgehensweisen, Menschen und Denkprozesse. Eine erfolgreiche Integration verlangt entsprechende Investitionen – in die Gestaltung der Abläufe, die Freistellung der jeweiligen Experten zur Mitarbeit in multi-perspektivischen Teams und eine integrative, offene Kommunikationskultur. Dafür führt sie zur Entwicklung von aussichtsreichen, unternehmensindividuellen Maßnahmen und besseren Entscheidungen.

### **TIP**

*Der risikobasierte Ansatz zieht sich wie ein roter Faden durch die international anerkannte Qualitätsnorm DIN EN ISO 9001:2015, denn es ist eine Kernaufgabe eines Qualitätsmanagementsystems, präventiv zu wirken. Neben der Sicht auf das Risiko darf auch die Behandlung von Chancen nicht zu kurz kommen. Chancen können sich gemäß dieser Norm infolge einer Situation ergeben, die sich günstig auf das Erreichen eines beabsichtigten Ergebnisses auswirkt. Gute Hinweise dazu gibt das Kapitel 0.3.3 von ISO 9001:2015. Dort sind einige Beispiele für Chancen aufgeführt. Weitere Hinweise, was unter Chancen verstanden werden kann, finden sich auch in Anmerkung 2 zum Kapitel 6.1.2.*

### **Zur Autorin**



Prof. Dr. Patricia Adam ist DQS-Auditorin und nach verschiedenen Positionen bei einem großen Finanzdienstleister seit 2004 Professorin für International Management an der Hochschule Hannover. Als Expertin für Organisationsentwicklung und EFQM-Assessorin mit internationalen Einsatzorten bringt sie ihre Expertise als Autorin, bei DIN und ISO sowie als Keynote-Speakerin in zahlreichen Fachveranstaltungen ein. Ihr Gabler essential (2020) „Agil in der ISO 9001 – Wie Sie agile Prozesse in Ihr Qualitätsmanagement integrieren“ avancierte zum Standardwerk. Die englische Version, "Agile in ISO 9001 - How to Integrate Agile Processes into Your Quality Management System" erschien 2023 im Springer-Verlag.