



Risikomanagement : Wichtig oder Wirksam (oder beides)?

© Januar 2005, Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

Vor zwei Jahren wurde in einem Forschungsprojekt von Peter Kulik untersucht, wie der Wert von Risikomanagement in Unternehmen wahrgenommen wird. Die Studie befasste sich mit einer Reihe unterschiedlicher Aspekte, zwei Fragen jedoch waren von besonderem Interesse. Die erste Frage lautete: "Wie *wichtig* ist Risikomanagement für den Projekterfolg?" mit den möglichen Antworten "äußerst wichtig", "sehr wichtig", "wichtig", "ziemlich wichtig" und "unwichtig". Die zweite Frage war: "Wie *wirksam* ist Risikomanagement bei Ihren Projekten?" mit Antworten von "äußerst wirksam", "sehr wirksam", "wirksam", "ziemlich wirksam" bis hin zu "unwirksam". Natürlich waren schon die Rohdaten an sich sehr interessant, aber der Zusammenhang zwischen den Antworten auf diese beiden Fragen war faszinierend. Wenn wir die Antworten auf jede Frage auf zwei Optionen vereinfachen (positiv oder negativ), so ergeben sich vier mögliche Kombinationen:

1. Risikomanagement ist *wichtig* und *wirksam*
2. Risikomanagement ist *wichtig*, aber *nicht wirksam*
3. Risikomanagement ist *nicht wichtig* und *nicht wirksam*
4. Risikomanagement ist *nicht wichtig*, aber (irgendwie) *wirksam*

Die vierte Kombination kommt in der Realität wohl kaum vor, da Risikomanagement schwerlich wirksam sein kann, wenn das Unternehmen es als nicht wichtig erachtet. Es wird eher so sein, dass es gar nicht erst betrieben wird, wenn es für unwichtig gehalten wird. Die anderen drei Kombinationen stellen jedoch unterschiedliche Reifegrade im Risikomanagement dar und man könnte erwarten, dass sich Unternehmen in jeder dieser drei Gruppen ganz unterschiedlich verhalten.

Wo Risikomanagement als wichtig erachtet wird und auch wirksam den versprochenen Nutzen bringt (Kombination 1), könnten die Unternehmen zu Risikomanagement-Champions werden und zeigen, wie es funktionieren kann, und andere davon überzeugen, ihnen nachzueifern. Solch risikoreife Organisationen sind vielleicht dazu bereit, Fallstudien und Best Practice-Beschreibungen zu liefern, durch die andere aus ihren guten Erfahrungen lernen können.

Wenn ein Unternehmen glaubt, dass Risikomanagement wichtig ist, aber feststellt, dass es in der Praxis nicht wirksam ist (Kombination 2), sollte das Unternehmen überlegen, eine Verbesserungsinitiative zu starten, um seine Risikomanagement-Fähigkeit zu bewerten und zu entwickeln. Die Bewältigung der kritischen Erfolgsfaktoren (Critical Success Factors - CSFs) für ein wirksames Risikomanagement führt zu verbesserter Fähigkeit und Reife, und ermöglicht es dem Unternehmen, den erwarteten Nutzen zu ernten. Schlüssel-CSFs sind u.a. eine risikobewusste Kultur, wirksame Prozesse, erfahrenes und ausgebildetes Personal und konsequente Anwendung.

Es ist nicht verwunderlich, dass Risikomanagement in Unternehmen unwirksam ist, die es für unwichtig halten (Kombination 3), weil es nicht möglich ist, Risiken ohne ein gewisses Maß an Einsatz und Aufwendungen wirksam zu managen. Diese risikounreifen Unternehmen sollten vom Nutzen des Risikomanagements für das Unternehmen überzeugt und darin ausgebildet werden - eine Aufgabe, die am besten von überzeugten Insidern geleistet werden kann, die aufzeigen können, wie man proaktives Risikomanagement einsetzt, um die jeweiligen Herausforderungen der Organisation zu lösen.

Für jede Organisation ist es eine gute Idee, ihre Haltung zu Risikomanagement in Bezug auf die zwei Dimensionen "Wichtigkeit" und "Wirksamkeit" zu überdenken und die entsprechenden Schritte einzuleiten, um die Reife im Risikomanagement zu erhöhen. Risikomanagement bietet echten und deutlichen Nutzen für Organisationen, ihre Projekte und ihre Stakeholder. Dieser Nutzen ist jedoch ohne die Anerkennung der *Wichtigkeit* von Risikomanagement auf jeder Ebene des Unternehmens gepaart mit operativer *Wirksamkeit* in der Durchführung von Risikomanagement in der Praxis nicht zu erreichen.

Wenn Sie Feedback zu diesem Artikel oder Einzelheiten zur Entwicklung effektiver Risikobewältigungsmaßnahmen möchten, wenden Sie sich an den "Risk Doctor" (info@risk-doctor.com) oder besuchen Sie dessen Website (www.risk-doctor.com).