



# Flexibel auf Risiko reagieren

© Juli 2007, Dr. David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

Letzte Woche fuhr ich mit einem Zug nach London. Zur geplanten Zeit verließen wir den Bahnhof, hielten mehrmals nach Fahrplan und kamen exakt zwei Minuten früher in London an.

Vor kurzem habe ich auch einen Ausflug mit dem Segelboot über eine kleine Bucht unternommen. Nach einer kurzen Verzögerung bei der Vorbereitung ging es in die richtige Richtung los, aber durch Wind und Gezeiten kamen wir schnell vom Kurs ab. Zudem mussten wir anderen Booten ausweichen sowie einem heranrasenden Jet-Ski, der plötzlich vor uns auftauchte. Zum Glück erreichten wir die andere Seite der Bucht doch noch, da wir die Stellung der Segel veränderten und das Boot umsichtig steuerten. Unsere Route war sicherlich nicht der direkte Weg über die Bucht, aber wir erreichten unser gewähltes Ziel fast in der gesetzten Zeit - und hatten eine tolle Zeit dabei!

Welche der beiden Reisen entspricht eher Ihrem Projekt oder Geschäft? Reisen Sie mit dem Zug oder dem Segelboot? Folgen Sie einem festgesetzten Schema oder Zeitplan in der Erwartung, dass alle Meilensteine wie geplant eintreffen? Haben Sie die Hoffnung, an Ihrem Ziel genau (oder zumindest annähernd) wie geplant einzutreffen? Ist Ihre Devise: „Plane die Arbeit, dann arbeite nach Plan?“ Oder werden Sie beeinflusst durch Ereignisse und Umstände (vorhersehbare wie ungeplante), die unterwegs Korrekturen erfordern um sicher anzukommen?

Das Leben, wie auch Geschäfte und Projekte, verläuft nicht geradlinig. In den meisten Fällen können wir uns klare Ziele setzen und sind oft in der Lage, einen Kurs zu planen, der uns auch dorthin bringt. Wie wir aber wissen, ist die Realität fast immer chaotischer als unsere ordentlichen Planungen. Risikomanagement ist eine Antwort auf diese Umstände. Der Ansatz dabei ist, vorausschauend zu handeln und eventuelle Ursachen für Planabweichungen zu identifizieren - und dann geeignete Maßnahmen zu entwickeln, die uns auf dem Kurs halten.

Wenn Sie versuchen Ihr Projekt oder Geschäft wie eine Zugreise auszuführen, ist jedoch auch Risikomanagement schwierig. Sie müssen dabei vom Anfang bis zum Ende auf den fest vorgegebenen Schienen bleiben, dem veröffentlichten Zeitplan folgen, eine Abweichung ist nicht möglich. Wenn unerwartete Ereignisse auftreten (beispielsweise ein umgestürzter Baum oder ein kranker Fahrgast), sind Verzögerungen oder Ausfall die einzigen Optionen. Viel besser wäre es, Projekte und Geschäfte wie Segelboote zu behandeln. Deren Haupteigenschaft ist **Flexibilität**, die Fähigkeit schnell auf wechselnde Umstände zu reagieren. Wenn der Wind uns vom Kurs abtreibt, können wir die Segel anpassen, um weiterhin auf Kurs zu bleiben und so unser Ziel zu erreichen – wir können den Wind sogar zur Unterstützung einsetzen.

Natürlich sind Reisen mit dem Zug oder Boot nur Analogien oder Vergleiche, die nicht überstrapaziert werden dürfen. Aber Geschäfte und Projekte müssen in sich ändernden Umgebungen durchgeführt werden, wo es unmöglich oder wünschenswert sein kann, sich an die ursprüngliche Planung zu halten. Wir brauchen eingebaute Flexibilität, die uns schnell eine Kursänderung ermöglicht, wenn sich die Dinge um uns herum ändern. Wir sollten nicht starr den festgesetzten Gleisen folgen oder das Abkommen von den Gleisen um jeden Preis vermeiden müssen. Stattdessen sollten wir ungehindert Vorteile aus Veränderungen ziehen können, um Bedrohungen zu vermeiden oder zu reduzieren, um vorteilhafte Gelegenheiten zu nutzen und zu erhöhen sowie unser Ziel zu erreichen.

Wie können wir sicherstellen, dass Geschäfte und Projekte flexibel bleiben? Grundvoraussetzung ist eine entsprechende Haltung des Managements und eine Organisationskultur, die Unsicherheiten akzeptiert und kein stures Festhalten an dem „einzig-wahren Plan“ verlangt. Gute Planung sollte im angemessenen Rahmen Notfälle berücksichtigen und Reserven enthalten, um auf auftretende Bedrohungen und Chancen reagieren zu können. Prozesse müssen den Mitarbeitern erlauben, auf auftretende Änderungen zu reagieren und nicht wie in einer Zwangsjacke Konformität erzwingen. Natürlich muss es eine klare Vision und einen festen Fokus auf das beabsichtigte Ziel geben. Die Organisation muss auch die Fähigkeit haben, zu wissen wo sie steht und wohin sie sich entwickeln möchte. Schlussendlich sollten die Mitarbeiter befähigt werden, schnell innerhalb klarer Grenzen von Befugnissen und Verantwortung zu agieren. Nur so können sie auf Änderungen entsprechend reagieren.

Wenn Sie also das nächste mal jemand fragt, ob Ihr Geschäft oder Projekt auf dem „richtigen Weg“ ist, antworten Sie doch einfach, dass Sie „auf das Ziel zu steuern“, mit klarem Blick wohin Sie gehen und einer flexiblen Vorgehensweise, um auf alle kommenden Eventualitäten reagieren zu können.