



## Die Einstellung zu Risiko Verstehen und Managen

© April 2005, Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

Risikomanagement ist wichtig für den Unternehmens- und Projekterfolg, weil es darauf abzielt, Ungewissheiten proaktiv anzugehen, um Bedrohungen zu minimieren, Chancen zu maximieren und das Erreichen von Zielen zu optimieren. In der Praxis bleibt Risikomanagement jedoch häufig hinter den Erwartungen zurück, wie wir immer wieder am Beispiel von gescheiterten Unternehmen und Projekten sehen. Vorhersehbare Bedrohungen wachsen sich zu Problemen und Krisen aus und erreichbare Möglichkeiten werden verpasst, was wiederum zu entgangenen Gewinnen führt. Es fehlt ganz eindeutig eine wichtige Zutat.

Es herrscht große Übereinstimmung darin, dass der *Mensch* der wichtigste "Kritische Erfolgsfaktor" für wirksames Risikomanagement ist. Risikomanagement wird von Menschen durchgeführt, die einzeln und in verschiedenen Gruppen mit einer Vielzahl von sowohl expliziten als auch verborgenen Einflüssen agieren. Menschen übernehmen eine *Einstellung zu Risiko*, die sich auf jeden Aspekt des Risikoprozesses auswirkt, selbst wenn sie sich dessen nicht bewusst sind. Das Verstehen und Managen dieser Einstellungen würde die Wirksamkeit von Risikomanagement deutlich verbessern - welche also sind diese Einstellungen?

"Risiko" kann definiert werden als eine *"Ungewissheit, die ein oder mehrere Ziele positiv oder negativ beeinflussen könnte"*, und "Einstellung" ist ein *"gewählter Geisteszustand, mentale Haltung oder Bereitschaft im Hinblick auf eine Tatsache oder einen Zustand"*. Die Kombination der beiden Begriffe ergibt eine Arbeitsdefinition von "Einstellung zu Risiko" als *"gewählter Geisteszustand im Hinblick auf diejenigen Ungewissheiten, die einen positiven oder negativen Einfluss auf Ziele haben könnten"*, oder einfacher ausgedrückt *"gewählte Reaktion auf die Wahrnehmung einer bedeutenden Ungewissheit"*.

Einstellungen zu Risiko gibt es in einer Bandbreite von Risiko avers (unwohl bei Ungewissheit) über Risiko tolerant (keine deutliche Reaktion) bis hin zu Risiko freudig (Ungewissheit wird begrüßt). Diese Einstellungen sind aktiv auf Einzel-, Gruppen-, Firmen- und Landesebene, und wenn sie erkannt werden, ist es möglich, ihren Einfluss auf den Risikoprozess zu diagnostizieren und zu verstehen.

Diagnose ist jedoch nicht gleich Behandlung. So wird die anfangs von einer Person oder Gruppe vertretene Einstellung zum Risiko manchmal keine Unterstützung für wirksames Risikomanagement darstellen, z.B. wenn ein Produktinnovationsteam Risiko avers oder ein Atomsicherheitsinspektor Risiko freudig ist. In solchen Fällen mag es notwendig sein, Maßnahmen zur Änderung der Risikoeinstellung zu treffen. Jüngere Fortschritte im Bereich der emotionalen Intelligenz und emotionalen Bildung liefern eine Möglichkeit, mit der die Änderung der Einstellung sowohl für Einzelpersonen als auch Organisationen gefördert und gemanagt werden kann. Der Schlüssel dazu ist die Erkenntnis, dass jede Einstellung eine Wahl ist und demzufolge geändert werden kann.

Dieses Thema ist so umfassend, dass es Bücher füllen könnte\*, jedoch ist der erste Schritt zur Anwendung emotionaler Bildung im Management der Einstellung zu Risiko die Selbsterkenntnis. Dies gilt sowohl für Einzelpersonen als auch Gruppen. Um den Prozess des Verstehens und Managens der Einstellung zu Risiko in Gang zu setzen, kann man vier einfache Fragen stellen (ersetzen Sie im Fall einer Gruppe das "ich/mein" durch "wir/unser"):

1. Wie fühle ich mich in dieser ungewissen Situation?
2. Warum fühle ich mich so?
3. Ist meine Reaktion dazu geeignet, mir bei der Erreichung meiner Ziele zu helfen?
4. Falls nicht, was tue ich dagegen?

Risikopsychologie wird seit Jahren in der akademischen Forschung untersucht, allerdings gab es nicht viel praktische Hilfestellung bei der Anwendung am Arbeitsplatz. Da die Einstellung zu Risiko eine solch große Auswirkung auf alle Elemente des Risikoprozesses hat, ist es an der Zeit, sich diesem essentiellen Thema zu widmen. Emotional gebildete Personen und Gruppen verstehen, warum sie so oder so auf ein Risiko reagieren, und können die Einstellung annehmen, die der Situation entspricht und ihnen hilft, die Wirksamkeit ihres Risikomanagementprozesses zu maximieren.

\* Siehe "Understanding and managing risk attitude" von David Hillson und Ruth Murray-Webster, erschienen im Mai 2005 bei Gower (ISBN 0-566-08627-1). Alle Einzelheiten im Bereich "Publications" auf [www.risk-doctor.com](http://www.risk-doctor.com).



## *Risk Doctor Briefing*

Übersetzung aus dem Englischen von 9:pm Projektmanagement GmbH ([www.9pm.biz](http://www.9pm.biz)), 76228 Karlsruhe, April 2005

