



RISK DOCTOR BRIEFING



RISIKEN ESKALIEREN – EINE NEUE STRATEGIE

© September 2016, Dr David Hillson FIRM, HonFAPM, PMI Fellow

david@risk-doctor.com

Antwortstrategien auf Risiken helfen uns, Risikoanstrengungen zu fokussieren. Durch die überschaubare Zahl strategischer Möglichkeiten konzentrieren wir uns auf die Entwicklung spezifischer Maßnahmen. So können wir das Risiko auf die gewünschte Weise managen.

Als sich Risikomanagement noch ausschließlich auf Bedrohungen beschränkte, hatten wir nur vier Strategien zur Auswahl: **Vermeiden** (Bedrohung komplett beseitigen), **Übertragen** (dritte Partei finden, die an unserer Stelle die Bedrohung managt), **Mindern** (Wahrscheinlichkeit und/oder Auswirkung kleiner machen) und **Akzeptieren** (nicht proaktiv agieren, aber einen Plan haben für den Fall, dass die Bedrohung eintritt).

Später verstanden wir, dass Risiken sowohl Bedrohungen als auch Chancen beinhalten können, wurden vier analoge Strategien für die Chancenseite entwickelt: **Ausnutzen** (sicherstellen, dass die Chance definitiv eintritt), **Teilen** (mit einer dritten Partei zusammen die Chance managen), **Steigern** (Wahrscheinlichkeit und/oder Auswirkung erhöhen) und **Akzeptieren** (nicht proaktiv agieren, aber einen Plan haben für den Fall, dass die Chance eintritt).

In jüngster Zeit wurde eine neue Risikoantwortstrategie identifiziert. Wir können sie nutzen, wenn wir ein Risiko identifizieren, das zwar unsere Ziele nicht beeinflusst, wohl aber die anderer Organisationsteile. In diesen Fällen ist es wichtig, dass das Risiko an den richtigen Verantwortlichen weitergegeben wird. So stellen wir sicher, dass es erkannt, identifiziert und angemessen gemanagt wird. Die Risikoantwortstrategie, die dieses Ziel erreicht, heißt **Eskalieren**.

Damit Risikoeskalation funktioniert, brauchen wir klare Schwellen zwischen den verschiedenen Ebenen in der Organisation. Nur so weiß jeder klar und eindeutig, wohin welches Risiko gehört. Egal, wo ein Risiko identifiziert wird, es muss am Ende auf der richtigen Ebene gemanagt werden. Und diese „richtige Ebene“ basiert auf den Zielen, die durch das eingetretene Risiko betroffen sein könnten. Diese Ebene könnte ausgedrückt werden in der Form von Auswirkungen auf Finanzen oder Sicherheit, das Einhalten von Gesetzen und Bestimmungen usw. Ein Risiko wird auf eine höhere Ebene eskaliert, wenn seine Auswirkung einen definierten Schwellenwert überschreitet.

Risiken können von jeder Ebene in der Organisation auf eine höhere Ebene eskaliert werden. Eskalation ist wahrscheinlich am nützlichsten für Risiken, die in Projekten identifiziert werden. Im Projektrisikokontext wird eskaliert, wenn ein Projektteam ein Risiko identifiziert, das nicht in den Inhalt und Umfang seines Projekts gehört, da es kein Projektziel beeinflusst. Es könnte aber jemand anderen betreffen. Da es kein Projektrisiko ist, könnte das Team es also einfach ignorieren und hoffen, dass die eigentlich zuständige Person es auch finden wird. Das ist ganz offensichtlich keine gute Idee, da diese das Risiko vielleicht nie findet. Stattdessen wird über die Risikoeskalation das Risiko an die Person oder Partei weitergeleitet, die vom Risikoeintritt betroffen wäre. Dies gilt sowohl für Bedrohungen als auch für Chancen.

Hier einige praktische Beispiele für das Eskalieren von Risiken:

- Während eines Design Review Meetings entdeckt das Team, dass ein Zulieferer vielleicht von einem Wettbewerber übernommen wird. Das wird das Projekt nicht mehr beeinflussen, aber vielleicht andere Projekte in der Zukunft. Die Bedrohung wird an den Einkauf eskaliert, damit der entscheiden kann, wie das für künftige Projekte gemanagt wird.
- Informelle Diskussionen mit Teammitgliedern ergeben, dass es eine weitverbreitete Unzufriedenheit mit dem Gehalt und den Bestimmungen beim Personal überall im Unternehmen gibt. Die Bedrohung wird an die Personalabteilung eskaliert.
- Der Kunde erzählt dem Projektmanager, dass sie darüber nachdenken, das Projektprodukt auch an einen anderen Markt anzupassen. Er fragt, ob wir Interesse hätten, ein Angebot für diese Arbeit abzugeben. Die Chance wird an den Projektsponsor eskaliert.
- Ein Teammitglied identifiziert die Chance, eine neue Einnahmequelle für das Unternehmen zu schaffen. Die Chance wird an die Führungsebene eskaliert.

Nachdem der Projektmanager die richtige Ebene identifiziert hat, auf die das Risiko eskaliert werden soll, muss er das Risiko seinem neuen Eigner kommunizieren und sicherstellen, dass dieser aktiv die Verantwortung annimmt. Dann kann das Risiko aus dem aktiven Risikoregister des Projekts entfernt werden und in das Risikoregister der Ebene eingetragen werden, in die es gehört.

Risikoeskalation ist ein wichtiger Neuzugang zu den Risikoantwortstrategien, da sie sicherstellt, dass jedes Risiko dort gemanagt wird, wo es hingehört – und von Leuten, die von seinem Eintritt betroffen wären.