

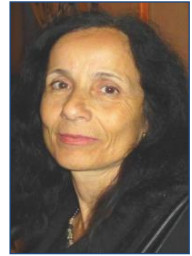


RISK DOCTOR PARTNERSHIP BRIEFING

WER WAGT, GEWINNT

© Februar 2015, Rose-Hélène Humeau PMP

rh.humeau@metaprojets.com



„Wer wagt, gewinnt“ ist das Motto der britischen Spezialeinheit SAS. Sowie einem Duzend weiterer Eliteeinheiten rund um den Globus. Jetzt ein Gedankenspiel! Was wäre, wenn WIR diesen Slogan auch für unsere Organisation und Projekte adaptieren würden? Unser Risikomanagement würde in vier Bereichen beeinflusst werden:

- 1. Mehr Chancen.** Das typische Risikoregister hat ca. 80% Bedrohungen und nur 20% Chancen. Wenn überhaupt. Eine „Wer wagt, gewinnt“-Haltung würde mehr in Richtung Chancen wirken. Aber selbst wenn sich das 80/20-Verhältnis nicht umkehren würde, die Haltung des Umfelds in Sachen Risikoidentifikation würde sich grundsätzlich ändern. Der ständige Versuch, immer nur auf der sicheren Seite zu sein, weicht dann einer höheren Risikobereitschaft. Schließlich wollen die Chancen ja wahrgenommen werden. Hier eine Idee: Vergleichen Sie Ihr Unternehmen oder Ihr Projekt einfach mit einem Bankkonto. Jede Bedrohung entspricht einer Abbuchung, jede Chance einem zusätzlichen Geldeingang. Dieses Bild ist für viele Leute griffig. Und um „im Bild zu bleiben“: Es ist effektiver, sich auf die Erhöhung der Einnahmen zu konzentrieren, statt allen Aufwand in die Kostenreduktion zu stecken.
- 2. Chancen-basierte Schwellenwerte.** Es ist eigentlich ganz einfach: Wenn wir Chancen suchen statt nur Bedrohungen abzuwenden, müssen mehr Risiken eingegangen werden. Von allen Beteiligten. Das bringt uns sofort zu der Frage: Wie viel ist „mehr“? Zur Beantwortung brauchen wir eine Definition vertretbarer Grenzen. Am Ende sind alle Unternehmen und Projekte dafür da, Werte zu erschaffen. Und die Entscheidung, wie viel „mehr“ denn vertretbar ist, kann nur durch die Abwägung zwischen möglichem Mehrwert und möglichem Verlust dieser Werte erfolgen. Eine „Wer wagt, gewinnt“-Haltung hilft auch hier. Management und Auftraggeber finden leichter zu akzeptablen Schwellenwerten, wenn zwischen Mehrwert und Verlust abgewogen wird. Zusätzlich günstiger Nebeneffekt: Teams können sich auf die Wertemaximierung innerhalb der definierten Werte-Grenzen konzentrieren.
- 3. Wertorientiertes Risikomanagement.** Folgt man der „Wer wagt, gewinnt“-Mentalität muss man aber erst einmal wissen, was „gewinnen“ überhaupt heißt. Unternehmen und Projekte sollten ein klares Verständnis davon haben, welche Werte sie überhaupt erschaffen möchten. Und für wen. Das International Institute of Business Analysis (IIBA, www.iiba.org) definiert „Wert“ als „jedes wünschenswerte Ergebnis für einen Stakeholder in einem gegebenen Kontext“. Sind diese Werte in einem „betrieblichen Wertemodell“ gut definiert, tut sich das Risikomanagement leichter: Die „werteschaffenden“ Chancen gilt es zu betonen – in gleichem Atemzug aber auch die „wertezehrenden“ Bedrohungen zu verringern. In Projekten wird das Wertemodell am besten während der Initiierung entwickelt. Und mit Unterstützung des Sponsors regelmäßig überprüft, kommuniziert und mit dem Team geteilt. Dann kann der Risikoprozess entlang der beschriebenen Kriterien entwickelt werden. Inklusive und zusätzlich auch für Lieferanten, Partner, Teams und den Stakeholdern unserer Kunden.
- 4. Erfolgsorientierte Antwortmaßnahmen.** Werden wie üblich nur Bedrohungen betrachtet, versuchen sich die Beteiligten unter allen Umständen vor eben diesen zu schützen. Dieser Ansatz ist ineffizient. Am Ende versuchen wir Dinge zu vermeiden, die eher unwahrscheinlich sind. Und wir überschätzen außerdem noch unseren Schutzbedarf. Mit einer „Wer wagt, gewinnt“-Einstellung konzentrieren wir uns mehr auf Tätigkeiten, die uns zu Gewinnern macht, statt zu hoffen, nur nicht zu verlieren. Mit dieser positiven Grundeinstellung gelingen uns von vornherein bessere Antwortmaßnahmen. Sobald wir unsere „Action-Pläne“ darauf ausrichten, im wahrsten Sinne mehr „wertschöpfend“ zu sein, schaffen wir eine Win-Win-Situation für alle beteiligten Stakeholder.

Die Anwendung des „Wer wagt, gewinnt“-Gedankens machte es einfacher, Chancen vor Bedrohungen zu betrachten. Das gilt für Organisationen und Projekte. Dadurch dient Risikomanagement dem Schutz und der Entwicklung der eigenen Werte.

Was für Spezialeinheiten funktioniert, sollte für unsere Firmen und Projekte ebenso funktionieren.