



ZWEIGESICHTIGES RISIKOMANAGEMENT

© 2004 Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

Willkommen im Jahr 2004! In vielen Sprachen hat der Monat Januar seinen Namen von Janus, dem zweigesichtigen römischen Gott der Türen und Durchgänge, des Beginns und des Endes, und der Anfang des neuen Jahres ist traditionell eine Zeit der Rückschau, in der man die vergangenen 12 Monate betrachtet und sich auf die nächsten 12 Monate freut. Außerdem ist es eine weit verbreitete Sitte, "Neujahrsvorsätze" zu fassen und im kommenden Jahr etwas zu verändern. Leider halten solche Vorsätze normalerweise nur ein paar Wochen an, bis man wieder in den alten Trott verfällt!

Im Risikomanagement geht es darum, nach vorne zu schauen und die ungewisse und unklare Zukunft zu lesen, um herauszufinden, was uns erwartet. Es bietet Unternehmen, Projekten und Einzelpersonen ein "Radar nach Vorne", das Bedrohungen erkennt, die vermieden werden müssen und Chancen, die ergriffen werden könnten. Auch wenn die genauen Einzelheiten solcher Unwägbarkeiten weiter unklar sind, kann uns das "Risiko-Radar" deren Ort und Umfang aufzeigen und uns so helfen, im Voraus geeignete Maßnahmenpläne zu formulieren.

Aber wie sieht es mit der anderen Richtung aus, dem "Rückspiegel"? Hat die Vergangenheit irgendeine Bedeutung für das Risikomanagement?

Genau genommen gibt es kein Risiko in der Vergangenheit, weil es bereits stattgefunden hat (obwohl wir nach wie vor im Unklaren darüber sein können, was tatsächlich passiert ist und was dies bedeutet!). Allerdings sagte George Santayana, "Wer sich nicht an die Vergangenheit erinnern kann, ist dazu verurteilt, sie zu wiederholen." Deshalb müssen wir die Vergangenheit durchleuchten, um für die Zukunft zu lernen. Für das Risikomanagement bedeutet dies, dass wir uns folgenden Fragen zuwenden müssen:

- Welche Arten von Risiken können für mein Projekt oder Geschäft identifiziert werden? Gibt es allgemeine Risiken, die ähnliche Projekte treffen könnten?
- Welche der erkannten Risiken sind tatsächlich eingetreten und wenn ja, warum? Dies beinhaltet Probleme, die wir als Bedrohung hätten vorhersehen können, und vergebene Chancen, die wir hätten ergreifen können.
- Welche Vorbeugungsmaßnahmen hätten getroffen werden können, um Bedrohungen zu mindern oder zu vermeiden? Welche proaktiven Maßnahmen hätten getroffen werden können, um Chancen zu maximieren oder zu nutzen?
- Welche der erkannten Risiken sind nicht eingetreten und wenn ja, warum? Welche Bewältigungsmaßnahmen waren wirksam beim Umgang mit Risiken und welche waren unwirksam?
- Wie viel Aufwand wurde für den Risikoprozess betrieben, und zwar sowohl bei der Ausführung des Prozesses als auch bei der Umsetzung der Bewältigungsmaßnahmen?
- Können dem Risikoprozess bestimmte Vorteile zugeschrieben werden, z.B. geringere Projektdauer oder -kosten, mehr Geschäftsvorteile oder gestiegene Kundenzufriedenheit, usw.?

Die Ergebnisse einer solchen "Lessons Learned"-Übung können dazu verwendet werden, die Werkzeuge zur Erkennung von Risiken, wie z.B. Checklisten, zu aktualisieren, vorbeugende Risikobewältigungsstrategien in zukünftige Projekte einfließen zu lassen und die Wirksamkeit von Risikomanagement zu erhöhen. Eine weitere Möglichkeit wäre es, die Rendite für den Risikoprozess zu schätzen, indem man spezifisch zuordenbare Vorteile mit den Prozesskosten vergleicht.

Wenn wir aus unserer Vergangenheit nichts lernen, werden wir diese wiederholen. Die Leute sagen oft, "Dieses Risiko betrifft alle unsere Projekte und in der Regel tritt es auch ein!" Wenn ein Risiko ein Mal eintritt, ist dies *verständlich*, weil ungewisse Ereignisse selbst bei Projekten mit bestmöglichem Management eintreten können. Wenn dasselbe Risiko zwei Mal eintritt, ist dies *bedauerlich*, weil die Aussichten geringer sein sollten als beim ersten Mal. Wenn dasselbe Risiko jedoch drei Mal eintritt, ist dies *unannehmbar*, weil es zeigt, dass aus der Vergangenheit nichts gelernt wurde.

Wenn wir dann also an der Schwelle zum Neuen Jahr stehen, sollten wir genauso zurückblicken wie auch vorausschauen. Natürlich müssen wir uns auf die vor uns liegenden Herausforderungen konzentrieren und den Risikoprozess einsetzen, damit wir unsere Ziele sicher angehen können. Allerdings müssen wir uns auch die Vergangenheit vor Augen führen, die Lektionen aus unserer bisherigen Reise lernen und die gleichen Fehler nicht noch einmal machen. Frohes Neues Jahr!

Wenn Sie Feedback zu diesem Artikel benötigen oder Einzelheiten zur Anwendung des Risikoprozesses brauchen, wenden Sie sich an den "Risk Doctor" (info@risk-doctor.com) oder besuchen Sie seine Website (www.risk-doctor.com).