



RISK DOCTOR BRIEFING

WIE REIF IST IHR RISIKOMANAGEMENT?

© Januar 2011, Dr David Hillson HonFAPM, PMI Fellow, FIRM

david@risk-doctor.com



Risikomanagement ist ohne Frage ein wichtiger Faktor für den Geschäfts- und Projekterfolg. Aber wie kann eine Organisation wissen, ob ihr Risikomanagement gut genug ist? Reifegradmodelle liefern einen Rahmen, um dies zu vergleichen und um existierende Ansätze mit einer „Best Practice“ zu vergleichen. Das erste diesbezügliche Modell im Risikomanagement war das „Risk Maturity Model (RMM)“ aus dem Jahre 1997. Dieses Modell beschreibt 4 Stufen wachsender Risikotauglichkeit, deren Namen „Naiv“, „Neuling“, „Normalisiert“ und „Natürlich“ heißen.

- Eine Organisation kann in Bezug auf Risikomanagement als *Naiv* bezeichnet werden, wenn sie keinen Bedarf an Risikomanagement sieht und keinen strukturierten Ansatz im Umgang mit Unsicherheiten besitzt. Managementprozesse wiederholen sich ständig und sind eher reaktiv. Es gibt wenig oder kaum Ansätze aus der Vergangenheit zu lernen bzw. sich auf künftige Bedrohungen oder Chancen vorzubereiten.
- Ein *Neuling* im Risikomanagement hat mit dem Experimentieren begonnen, üblicherweise mit Hilfe einer kleinen Gruppe interessierter Einzelpersonen, aber noch immer ohne strukturierten oder formalen Prozess. Der *Neuling* ist sich zwar der möglichen Vorteile des Risikomanagements bewusst, hat aber noch keinen wirkungsvollen Risikoprozess implementiert und erntet daher noch nicht den vollen Nutzen.
- In einer *normalisierten* Risikoorganisation ist Risikomanagement ein ganz gewöhnlicher Bestandteil des Tagesgeschäftes. Übergreifende Risikoprozesse sind standardisiert und weit verbreitet und der Nutzen ist auf allen Ebenen der Organisation klar. Allerdings hapert es noch ein wenig an der Leistungsfähigkeit.
- Die *natürliche* Risikoorganisation hat eine risikobewusste Kultur mit einer hohen Eigeninitiative hinsichtlich des Risikomanagements auf allen Ebenen des Geschäftsbetriebes. Informationen über Risiken kommen bewusst zum Einsatz, um Geschäftsprozesse zu verbessern und Wettbewerbsvorteile auszubauen. Ein integrierter Risikoprozess auf mehreren Ebenen managt sowohl Bedrohungen als auch Chancen.

Jede dieser Reifegradebenen kann durch vier Dimensionen gekennzeichnet werden: *Kultur, Prozess, Erfahrung, Anwendung*

- Auf der ersten – der naiven – Ebene, ist die *Kultur* änderungsresistent und der Bedarf im Risikomanagement wird nicht erkannt. Kein *Risikoprozess*, keine *Erfahrung* und demzufolge keine *Anwendung* von Risikomanagement.
- Die *Kultur* einer Organisation auf dem Level 2 – Neuling – sieht Risikomanagement eher als Overhead und ist nicht vollständig von deren Nutzen überzeugt. *Prozesse* entstehen eher spontan und ihre Effektivität hängt an der begrenzten *Erfahrung* einiger weniger, die kaum trainiert sind. Die *Anwendung* von Risikomanagement ist widersprüchlich und lückenhaft.
- Organisationen auf Level 3 haben ein normalisiertes Risikomanagement als Teil des Tages-geschäfts mit einer *Kultur*, die bewusst mit Risiken umgeht und sich vom aktiven Risikomanagement einen Nutzen versprechen. Es existieren allgemeine und generische *Prozesse* mit verfügbaren Ressourcen, die entsprechende *Erfahrung* haben und auch die Kenntnisse, um effektives Risikomanagement durchführen zu können. Die *Anwendung* an sich ist Routine und erfolgt einheitlich.
- Auf dem Level 4 – „Natürlich“ - betreibt eine risikobewusste *Kultur* proaktives Risikomanagement, indem es alle Vorteile seiner unsicheren Umgebung sucht. Best Practice-*Prozesse* sind auf allen Geschäftsebenen eingeführt, inklusive regelmäßiger Aktualisierungen, aktivem Feedback und aktivem Lernen. Alle Mitarbeiter haben angemessene *Erfahrung* mit Risikomanagementprozessen und jeder *wendet* Risikomanagement in allen Bereich an.

Risikomanagement ist zu wichtig, um es schlecht zu machen. Wir müssen unsere Fähigkeiten im Risikomanagement bewerten und überwachen, uns ständig an Best Practice messen, Unzulänglichkeiten identifizieren und verbessern, damit wir am Ball bleiben. Risikoreifegradmodelle wie RMM bilden hierbei ein wertvolles Rahmenwerk für solche Bewertungen. Sie können Organisationen helfen, ihre Risikomanagementfähigkeiten zu vergleichen, einen strukturierten Verbesserungsplan zu entwerfen und den Fortschritt in Bezug auf das Ziel einer verbesserten Risikomanagementeffektivität zu messen.

To provide feedback on this Briefing Note, or for more details on how to develop effective risk management, [contact the Risk Doctor \(info@risk-doctor.com\)](mailto:info@risk-doctor.com), or [visit the Risk Doctor website \(www.risk-doctor.com\)](http://www.risk-doctor.com).

Aus dem Englischen von Thomas Wuttke, www.thomaswuttke.com