



RISK DOCTOR BRIEFING



RISIKOKULTUR – DAMIT ANFANGEN ODER DAMIT AUFHÖREN?

© November 2011, Dr David Hillson HonFAPM, PMI Fellow

david@risk-doctor.com

Risikomanagement wird durch verschiedene Faktoren „lebendig“. Dazu gehört ein einfacher und skalierbarer **Risikoprozess**, der quer durch die gesamte Organisation Anwendung findet und für alle Arten von Risiken gelten sollte. Wir brauchen außerdem kompetentes **Personal**, die mit ihrem Wissen, ihren Kenntnissen und ihrer Erfahrung mit den aufkommenden Risiken umzugehen wissen. Selbstverständlich ist auch die **Infrastruktur** wichtig, schließlich brauchen wir die richtigen Werkzeuge fürs Risikomanagement und für das anfallende Datenvolumen.

Der wichtigste Faktor ist jedoch die Unternehmens**kultur**, in deren Umfeld der gesamte Risikokontext abgewickelt werden soll. Die ideale Kultur ist sich der Risiken bewusst, ermuntert die Mitarbeiter, die richtigen Risiken auch einzugehen und belohnt gutes Risikomanagement. Daher die Frage: Wie kann eine Organisation eine gute und ausgereifte Risikokultur entwickeln?

Zwei Ansätze sind denkbar:

1. **Kultur zuerst.** Eine Möglichkeit wäre, an der Spitze zu beginnen, indem kulturelle Themen direkt adressiert werden. Dies erfordert eine klare Aussage der Unternehmensführung, die Auskunft zu deren Mission und Grundsätzen beinhaltet. Und es sollten sich Aussagen zum Thema Werte und Glaubensgrundsätzen in Bezug auf Risikomanagement finden, begleitet von einer Erklärung, wie man gedenkt, sich Risiken zu Nutze zu machen. Eine Führungskraft des oberen Managements sollte als Risikochampion zur Verfügung stehen und die gewünschte Risikokultur sollte aktiv an alle Mitarbeiter kommuniziert werden. Dadurch zweifelt niemand mehr, dass das Thema Risiko nicht ernst genommen wird.

Ist erst einmal eine Risikokultur aufgesetzt, können weitere Bausteine hinzugefügt werden, um die Vision zur Realität werden zu lassen. Für die unterschiedlichen Rollen werden die geeigneten Mitarbeiter rekrutiert und trainiert, die Risikoprozesse entwickelt und eine passende Infrastruktur eingerichtet. Diese Schritte sind nun relativ einfach durchzuführen, da ja bereits eine unterstützende Risikokultur existiert und von allen verstanden ist.

2. **Kultur zuletzt.** Ein anderer Ansatz kümmert sich nicht aktiv um die Entwicklung einer Risikokultur sondern lässt sie sich natürlich entwickeln. Bei diesem Ansatz werden all die praktikablen Elemente in Gang gebracht, die einen guten Risikomanagementprozess mit guten Leuten und Werkzeugen ermöglichen. Der Fokus liegt hierbei auf einer sauberen Implementierung im Tagesgeschäft.

Sobald die Mitarbeiter quer durch die Firma Risikomanagement im Tagesgeschäft einsetzen sollten auch positive Ergebnisse folgen. Richtiges Risikomanagement resultiert in weniger Problemen und verbessertem Nutzen. Und sobald die Leute merken, dass Risikomanagement ihnen in die Hände spielt, erkennen sie auch den Wert des Ansatzes. Ihr Glaube an den Nutzen von Risikomanagement wird ihre Haltung stärken. Der Kreis schließt sich zum Guten, wenn diese Haltung eine risikobewusste Kultur hervorbringt, so dass die Leute im Gegenzug in allem was sie tun auch Risiko managen möchten.

Welcher Weg ist denn nun der Bessere wenn wir bei uns eine ausgereifte Risikokultur haben möchten? Beide funktionieren! Und beide können eine vernünftige Risikokultur hervorbringen. Eine Organisation, die es Ernst in Sachen Risikomanagement meint, hat also die Wahl: Entweder zuerst die Kultur kultivieren oder erlauben, dass sie sich von selbst einstellt. Und natürlich hat jeder der beiden Ansätze auch mögliche Schwächen: Wenn wir zuerst mit der Kultur anfangen, könnte jede Verzögerung bei der Einführung der restlichen Faktoren zu demotivierten Leuten führen. Und wenn wir uns zunächst nur aufs Praktische konzentrieren und darauf warten, dass sich die Risikokultur von selbst einstellt, könnte das dazu führen, dass wir etwas bekommen, das wir eigentlich nicht wollten.

Das Wichtigste ist aber: Machen Sie etwas! Wenn Sie sich eine Risikokultur wünschen, die ein effektives Risikomanagement auf allen Ebenen ihrer Organisation unterstützen soll, dann wählen Sie eine der beiden Alternativen und fangen heute damit an. Risikokultur ist wichtig - egal in welcher Reihenfolge.

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