



RISK DOCTOR BRIEFING



LERNEN WILL GELERNT SEIN

© July 2009, Dr David Hillson PMP HonFAPM

david@risk-doctor.com

Der spanische Satiriker Jorge Santayana schrieb 1905 „Wer sich nicht an die Vergangenheit erinnern kann, ist verflucht, sie zu wiederholen“. erinnert uns auch an einen Gedanken Friedrich Hegels: „Das Einzige, das wir aus der Geschichte lernen ist, dass wir nichts lernen“.

Diese Anmerkungen in Bezug auf Geschichte gelten in gleichem Maße auch für Risikomanagement. Nicht selten hört man die Klage eines Senior Managers oder eines Projektteams, dass „das gleiche Risiko immer wieder eintritt“. Als ich dies zum ersten Mal hörte, gab ich spontan zu bedenken, dass ich den wiederholten Eintritt eines Risikos eigentlich als sehr unprofessionell empfinde. Meine Haltung hierzu möchte ich wie folgt beschreiben:

Tritt ein Risiko erstmalig auf, ist das zu akzeptieren.
Tritt das selbe Risiko ein zweites Mal auf, ist das unglücklich.
Tritt das Risiko ein drittes Mal auf, ist das nicht tolerierbar.

Natürlich, es liegt in der Natur eines Risikos unsicher zu sein und Risiken können auch einem noch so erfahrenen Risikomanager widerfahren, trotz aller unternommenen Bemühungen. Und – ja – tritt dieses Risiko ein zweites Mal ein, ist dies unter Umständen ganz einfach Pech und nicht notwendigerweise schlechtes Management. Beim dritten Auftreten ist allerdings etwas faul. Möglicherweise liegt hier eine systematische Schwäche vor, die das Projekt oder die Organisation immer wieder in das gleiche Risiko laufen lässt. Oder die Beteiligten haben für dieses eine Risiko einen Blinden Fleck entwickelt. Oder ein Routineprozess produziert immer wieder ein unakzeptables Ergebnis.

Alles vorgenannte gilt nicht nur für negative Risiken, also Bedrohungen, sondern auch für die positiven Risiken, sprich Chancen. Auch eine Chance kann ´mal ausgelassen werden, aber ein wiederholtes Chancen-Verpassen ist ebenfalls nicht hinnehmbar.

Wir sollten der Tendenz begegnen, Fehler durch wiederholtes Auftreten von Bedrohungsrisiken oder konstantem Auslassen von Chancen zu wiederholen. Wir müssen „Lernende Organisationen“ bzw. „Lernende Individuen“ werden, die begreifen, was um uns herum geschieht und die danach gieren, Lektionen zu lernen um die Zukunft zu verbessern.

Dieser Appell richtet sich ganz besonders an Risiken, da sie per Definition künftige Ereignisse sind, die noch nicht stattgefunden haben (dürfen!) und die vielleicht auch nie stattfinden werden. Wir haben dadurch die Gelegenheit, diese künftigen Ereignisse proaktiv anzugehen. Die zukünftige Natur der Risiken schafft Managementfreiraum, den es in diesem Sinne für Änderungen zu gestalten gilt.

Zum Schluss gibt es noch einen weiteren Punkt zu beachten, wenn jemand behauptet, dass „das selbe Risiko immer wieder eintritt“. Treffen wir auf ein Ereignis, das immer bei allen Projekten in der gleichen Situation auftaucht, müssen wir uns fragen, ob das überhaupt ein Risiko ist. Allen Risiken ist gemein, dass sie von Natur aus unsicher sind, will heißen, sie können eintreten oder auch nicht. Wenn sie nicht unsicher sind, dann sind es auch keine Risiken. Ereignisse oder auch Bedingungen, die immer wieder auftreten, sollten als Fakten behandelt und entsprechend dem normalen Behandlungsschema adressiert werden. Von Etwas, was ständig vorkommt, sollte man nicht überrascht werden und wir sollten bereit sein, damit umzugehen.

Das entsprechende Vorgehen findet sich dann bereits in der Planung, wir haben ja entsprechende Vorerfahrungen, von denen wir (hoffentlich) gelernt haben und wir sind bereit, sich wiederholenden Chancen und Bedrohungen zu begegnen.