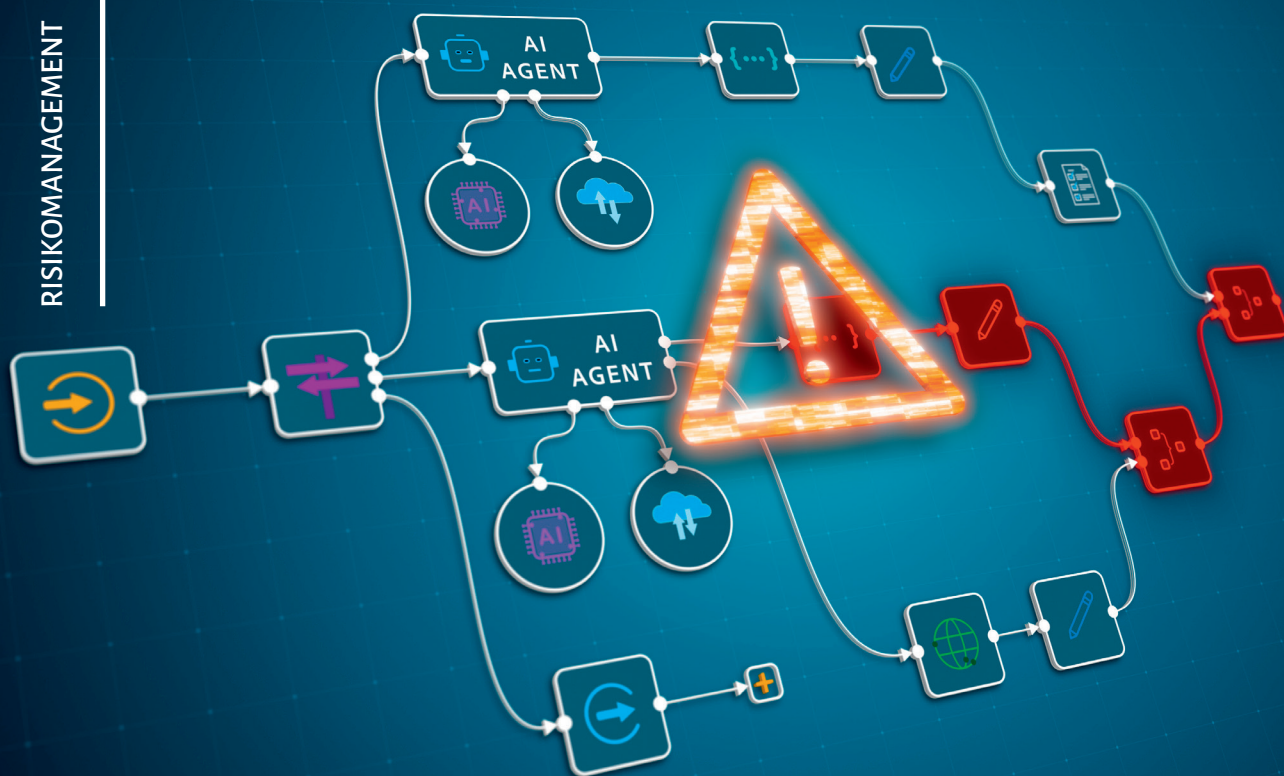




Die Risiko-Architekten der Zukunft

„Ein scheinbar perfektes Risikomanagement ohne Entscheidungswirkung erzeugt gefährliche Scheinsicherheit“

Das Interview mit Jan-Philip Gärtner führte Karina Gaedtke zum Jahresanfang 2026

RMA

Gaedtke: Sie unterscheiden zwischen ‚formal‘ und ‚wirksam‘. Würden Sie so weit gehen zu sagen, dass ein ‚formal perfektes‘ Risikomanagement ohne echte Entscheidungswirkung eigentlich gefährlicher ist als gar keines, weil es eine Illusion von Sicherheit erzeugt? Wie entlarvt der CERM diese Illusion?

Gärtner: Ja, ein scheinbar perfektes Risikomanagement ohne Entscheidungswirkung erzeugt aus meiner Sicht gefährliche Scheinsicherheit. Wenn Risikomanagement nur Dokumentationszwecken dient, bringt es keinen Mehrwert. Im CERM lernen wir deshalb, Risiken mit Finanzkennzahlen und Strategie zu verzahnen und im Unternehmenskontext zu betrachten. Ich habe dort für mich verinnerlicht, dass Risikomanagement auf eine nachhaltige Gewinnerwirtschaftung über Jahrzehnte

zielt und nur dann Wirkung entfaltet, wenn sich alle Mitarbeitenden zugleich als Risikomanager verstehen. Denn Risikomanagement ist kein Selbstzweck.

Gaedtke: Herr Gärtner, seien wir ehrlich: Viele Vorstände empfinden Risikomanager als Bremser. Liegt das Problem oft gar nicht bei den Führungskräften, sondern daran, dass sich Risikomanager hinter Formalien verstecken, statt unternehmerisch mitzudenken? Wie zwingt der CERM die Teilnehmer, diese ‚Bürokraten-Haltung‘ abzulegen?

Gärtner: Absolut. Die größte Hürde ist womöglich die Angst des Risikomanagers, als Überbringer schlechter Nachrichten zu gelten. Ein ‚Risikoverwalter‘ schickt eine PDF, während ein Business Risk Partner den konstruktivi-

ven Diskurs sucht. Diese Angst zu überwinden, ist nicht einfach. Grundlage hierfür ist der Aufbau fachlicher Methodenkompetenz, um selbst sicherer zu werden. Zusätzlich trainieren wir im Programm genau diesen Rollenwechsel: weg vom Bedenkenträger, hin zum unternehmerischen ‚Enabler‘, der Risiken und damit einhergehende Chancen mit den Verantwortlichen diskutiert, um mutige Entscheidungen zu treffen.

Gaedtke: Herr Gärtner, oft scheitert Risikomanagement nicht an der falschen Analyse, sondern an der emotionalen Abwehr in der Führungsetage. Wenn der Vorstand auf Warnungen mit ‚Shoot the Messenger‘ oder Verdrängung reagiert, ist die Excel-Tabelle wertlos. Muss ein moderner Risikomanager heute weniger Mathematiker und mehr Psychologe sein, der die Führungskraft erst wieder ‚denkfähig‘ macht? Wie vermittelt der CERM die Fähigkeit, Widerstände nicht persönlich zu nehmen, sondern als psychologisches Muster zu erkennen und aufzulösen (Soft Skills / Psychologie)?

Gärtner: Ja, die Anforderungen an Soft Skills steigen enorm, ohne dass die methodischen und mathematischen Ansprüche abnehmen. Ein Vorstand im Stress oder in hoher Unsicherheit braucht keinen weiteren Report, er braucht psychologische Sicherheit von jemandem, der Zahlen und Situation versteht. Der CERM unterscheidet sich von anderen Programmen, weil wir

Risikokommunikation als Führungsinstrument lernen. Gemeinsam mit erfahrenen Praktikern üben wir, Entscheidungsszenarien so aufzubereiten, dass Fakten auch in angespannten Situationen wieder aufgenommen werden können.

Gaedtke: Die Anforderungen steigen massiv (ESG, Cyber, KI). Ist der klassische ‚Listen-Risikomanager‘ ein Auslaufmodell? Warum ist die CERM-Zertifizierung nicht nur eine Fortbildung, sondern die Eintrittskarte, um vom Vorstand überhaupt noch als relevanter Gesprächspartner am Tisch akzeptiert zu werden?

Gärtner: Natürlich, KI kann Listen besser erstellen als Menschen. Sie ist jedoch nicht fähig, zu denken. Die Zukunft gehört daher dem unternehmerischen ‚Risiko-Architekten‘. Die von Ihnen angesprochenen Themenfelder werden im CERM nicht als reine regulatorische Anforderungen, sondern als neue Realitäten diskutiert. Wir müssen lernen, KI nicht nur als Risiko, sondern auch als Chance zu betrachten. ESG müssen wir mit dem Ziel der nachhaltigen Gewinnerzielung über Generationen hinweg begreifen, statt primär zur Erfüllung von Berichtspflichten. In all diesen Themenfeldern müssen wir menschliche Urteilskraft dort einsetzen, wo der Algorithmus blind ist: bei der Ethik, der Strategie und der Kultur. Wer diese Rolle nicht annimmt, bleibt nah an der Sachbearbeitung. Wer sie annimmt, wird zum Business Risk Partner. ■



**Jan-Philip
Gärtner**

Head of Enterprise Risk
Management & Digital
Transformation Expert,
Hubert Burda
Media Holding KG.

i

Das einzigartige Qualifizierungsprogramm »Certified Enterprise Risk Manager« wird jährlich von der Technischen Universität München (TUM) in Kooperation mit der RMA durchgeführt. Dabei richtet sich das Programm an Fach- und Führungskräfte sowie Berater aus den Bereichen Strategie, Finanzen, Controlling, Revision, Risikomanagement, Compliance, Qualitätsmanagement und verwandten Teilgebieten.

In diesem Programm erhalten Sie eine ebenso breite wie fundierte Grundausbildung auf dem Gebiet des Risikomanagements (RM). Sie lernen – auf akademischem Niveau – die wichtigsten Methoden und Instrumente des Risikomanagements kennen und werden in die Lage versetzt, diese sicher in der Praxis anzuwenden:

- Umfassende theoretische Grundlagen
- Methoden und Werkzeuge
- Interessante Fallstudien zum Risikomanagement-Prozess
- Kommunikationstraining für Risikomanager
- Individuelle Betreuung und Arbeiten in Kleingruppen
- Vorträge und praxisnaher Austausch mit erfahrenen RM-Experten
- Vertiefungen zu ESG/Nachhaltigkeit sowie Künstlicher Intelligenz & RM

Das Ausbildungsprogramm umfasst insgesamt 11 Tage in Präsenz, die sich auf drei Module sowie die Teilnahme am Risk Management Congress der RMA (18./19. Mai 2026 in München) aufteilen. Die Präsenzmodule an der TUM beginnen jeweils am Mittwoch früh und enden am Freitagnachmittag. Das Programm im Frühjahr 2026 ist bereits ausgebucht. Weitere Informationen und die kommenden Termine finden Sie unter: <https://rma-ev.org/aus-weiterbildung/certified-enterprise-risk-manager>

