



RISK DOCTOR BRIEFING



100 % WAHRSCHEINLICHE RISIKEN

© Januar 2014, Dr David Hillson FIRM, HonFAPM, PMI Fellow

david@risk-doctor.com

Eines der ersten Dinge, die ich über Risiken gelernt habe, war, dass jedes Risiko sowohl eine Wahrscheinlichkeit kleiner 100% als auch eine Auswirkung auf mindestens ein Ziel hat. Einige meiner Risikokollegen dozierten über 100% wahrscheinliche Risiken, ich jedoch war anderer Meinung. Aber als ich mehr über Risiken herausfand, stellte ich fest, dass meine Kollegen recht gehabt hatten! Es gab Risiken mit 100 % Eintrittswahrscheinlichkeit. Mit anderen Worten, Sie treten entweder gerade jetzt ein oder werden sicher in der Zukunft eintreten.

Die meisten reagieren zuerst ablehnend auf die Idee von Risiken mit 100 % Eintrittswahrscheinlichkeit. Immerhin ist „Unsicherheit“ ein wesentlicher Teil der Risikodefinition und 100% wahrscheinlich bedeutet „sicher“. Dies führt aber zu einer eingeschränkten Sicht auf die Arten von Risiken, die wir verstehen und managen müssen.

Ein früheres Risk Doctor Briefing (Nummer 73, Juli 2012) diskutierte vier Risikoarten, die unsere Unternehmen und Projekte beeinflussen können. Jedes ist eine „Unsicherheit, die zählt“, aber nur eine Art hat eine Wahrscheinlichkeit kleiner 100 %.

1. Die erste Risikoart ist ein **zukünftig mögliches Ereignis**, das wir eine „stochastische Unsicherheit (stochastic uncertainty)“ nennen. Dies ist etwas, das noch nicht passiert ist und vielleicht nie passieren wird. Aber wenn es passiert, dann wirkt es sich auf ein oder mehrere unserer Ziele aus. Die meisten identifizierten Risiken sind dieser Art: Ein Schlüssellieferant könnte pleitegehen, der Kunde könnte die Anforderungen ändern oder neue Vorschriften könnten erlassen werden. Wir können die Eintrittswahrscheinlichkeit für jede dieser Möglichkeiten schätzen und sie ist kleiner 100 %, da das zukünftige Ereignis unsicher ist.
2. Als Zweites haben wir Risiken, die sich aus einer **Variabilität** ergeben („aleatoric uncertainty“ – aleatorische oder zufällige Unsicherheit) und bei denen ein Aspekt einer geplanten Aufgabe oder Situation unsicher ist. Beispielsweise planen wir einen 15tägigen Probelauf, aber die tatsächliche Dauer könnte irgendwo zwischen 10 und 20 Tagen liegen. Die Wahrscheinlichkeit des Probelaufs ist 100 %, aber seine Länge ist unsicher. Andere variable Parameter sind Kosten, Ressourcenanforderungen, Produktivität, Fehlerrate, Leistung, etc.
3. Die dritte Art sind Risiken, die mit **Doppeldeutigkeit** (Ambiguity) zu tun haben („epistemic uncertainty“ – epistemische oder erkenntnistheoretische Unsicherheit) und die Unsicherheiten beschreiben, die sich aus unserem Mangel an Wissen oder Verständnis ergeben. Dies kann Teile der Anforderungen, der technischen Lösung, der Marktbedingungen oder der Wettbewerbsfähigkeiten umfassen. Die Wahrscheinlichkeit dieser Risiken ist 100 % (die Tatsache, dass wir die Anforderungen nicht voll verstehen ist sicher), aber der Auswirkungsgrad ist unsicher.
4. Und als Letztes gibt es blinde Flecken („ontological uncertainty“ – ontologische oder seinsbestimmte Unsicherheit), manchmal auch Black Swans (Schwarze Schwäne) oder Emergent Risks (emergente Risiken) genannt. Diese Risiken können wir nicht sehen, da sie sich außerhalb unserer Erfahrung oder unserer Denkweise befinden. Wir können sicher sein, dass solche Risiken existieren, ihre Wahrscheinlichkeit ist also 100 % – auch wenn wir sie nicht beschreiben können. Die Unsicherheit liegt in der Auswirkung, die diese Risiken haben können, wenn sie eintreten.

Jede dieser vier Unsicherheitsarten könnte Ihre Fähigkeit Ihre Ziele zu erreichen beeinträchtigen, sie sind also „Unsicherheiten, die zählen“ – oder Risiken – und müssen gemanagt werden. Aber nur die zukünftig möglichen Ereignisse haben eine Wahrscheinlichkeit kleiner 100 % (siehe Typ 1 oben) und wenn sie auftreten, dann ist ihre Auswirkung sicher. Nicht ereignisbasierte Risiken (Typen 2, 3 und 4) sind 100 % wahrscheinlich, die Unsicherheit liegt bei den Auswirkungen.

Es ist wichtig zu beachten, dass 100 % wahrscheinliche Risiken nicht das gleiche sind wie Probleme, die auch eine Wahrscheinlichkeit von 100 % haben. Der Unterschied ist, dass ein Problem auch eine sichere Auswirkung auf Ihre Ziele hat, während ein Risiko immer einen unsicheren Aspekt hat.

Es ist also möglich, Risiken mit 100 % Wahrscheinlichkeit zu haben. Dies hat natürlich Auswirkungen auf den Risikoprozess, der alle Arten von Risiken adressieren können muss. Techniken wie beispielsweise die Wahrscheinlichkeits-Auswirkungs-Matrix können nicht eingesetzt werden, um diese Risiken zu priorisieren und wir brauchen vielleicht auch neue Arten von Risikobewältigungsstrategien, um mit ihnen umzugehen. Wir haben immer noch einige Arbeit vor uns, wenn wir ein Risikomanagement wollen, das alle Arten von Risiken adressiert!