



Analyse von Annahmen und Einschränkungen: WENN-DANN

© 2004 Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

Niemand kennt die Zukunft mit absoluter Gewissheit, und deswegen brauchen wir natürlich das Risikomanagement. Manchmal allerdings versuchen wir, zu erraten, was passieren könnte, und diese Informationen dann als Grundlage für die Planung oder Entscheidungsfindung zu nutzen. Die korrekte Bezeichnung für diese Art des Ratens lautet "Annahme"; diese Annahmen stellen sowohl für Projekte als auch Unternehmen und das Leben im Allgemeinen eine maßgebliche Risikoquelle dar.

Eine Annahme ist eine Art, mit der ungewissen Zukunft umzugehen, wenn es eine Reihe möglicher Optionen gibt. In ihrer einfachsten Form ist eine Annahme eine Entscheidung, auf der Grundlage vorzugehen, dass eine der Optionen sich als richtig erweist und die anderen nicht eintreten werden. So könnten wir z.B. annehmen, dass unsere Lieferanten rechtzeitig liefern, oder dass unser Kunde alle Abnahmen innerhalb von zwei Wochen unterzeichnet, oder dass alle Schlüsselmitglieder unseres Projektteams für die Dauer des Projekts zur Verfügung stehen. Was aber passiert, wenn wir etwas Falsches angenommen haben? In den meisten Fällen würde eine falsche Annahme zu einem Problem für das Projekt führen, da wir normalerweise zu der Annahme neigen, dass sich die Dinge so entwickeln, wie wir es wollen.

Selbstverständlich sind nicht alle Annahmen von gleicher Wichtigkeit. So gibt es Annahmen, die sich als falsch erweisen, ohne dass das Gesamtprojekt davon erheblich betroffen wäre, aber es gibt auch solche, bei denen ein anderes Ergebnis gravierende Auswirkungen haben könnte. Glücklicherweise gibt es einen einfachen Prozess, mit dem man prüfen kann, wie risikoreich Annahmen sein könnten, und mittels dessen sie bei Bedarf in den Risikoprozess aufgenommen werden können. Für jede Annahme kann eine einfache WENN-DANN-Aussage in der folgenden Form getroffen werden:

"WENN sich diese Aussage als falsch erwiese, DANN wäre die Auswirkung auf das Projekt..."

Die WENN-Seite prüft, mit welcher Wahrscheinlichkeit die Annahme unsicher ist, und die DANN-Seite prüft, ob dies von Bedeutung ist. Eine andere Art der Beschreibung ist die Sichtweise, dass die WENN-Aussage die *Wahrscheinlichkeit* widerspiegelt, während der DANN-Satz die *Auswirkung* behandelt. Und Wahrscheinlichkeit und Auswirkung sind die zwei Dimensionen von Risiko. Dieser einfache Ansatz kann dazu benutzt werden, Projektannahmen in Risiken umzusetzen. Immer wenn eine Annahme als wahrscheinlich falsch eingestuft wird und/oder sie eine deutliche Auswirkung auf ein oder mehrere Projektziele haben könnte, sollte diese Annahme als Risikokandidat betrachtet werden.

Mit dieser Art der Annahmenanalyse können projektspezifische Risiken wirksam erkannt werden, weil sie die speziellen Annahmen behandelt, die zu einem bestimmten Projekt gemacht wurden. Allerdings sind mit dieser Technik zwei Gefahren verbunden:

1. Die erste Schwäche ist, dass diese Technik lediglich explizite Annahmen berücksichtigen kann, die bewusst getroffen und offen kommuniziert wurden. Es gibt jedoch viele implizite oder versteckte Annahmen, die wir alle täglich treffen und die teilweise sehr riskant sind.
2. Zum Zweiten neigt dieser Ansatz dazu, nur Negativ-Risiken zu identifizieren, also die Gefahr, dass eine bestimmte Annahme sich als falsch erweisen und zu einem Problem für das Projekt führen könnte. Die Annahmenanalyse ist nicht gut darin, Chancen zu identifizieren, weil die meisten unserer Annahmen optimistisch sind.

Die erste Unzulänglichkeit kann durch einen vereinfachten Ansatz bei der Identifikation und Erfassung von Annahmen bewältigt werden, indem man eine unabhängige und projektexterne Person hinzuzieht, um etablierte Denkweisen zu hinterfragen. In der Annahmenanalyse müssen die Punkte vollständig ausgewiesen werden, damit sie auch voll wirksam sein kann.

Zur Chancenidentifikation kann die Technik dahingehend erweitert werden, dass Einschränkungen behandelt und in Frage gestellt werden. Es handelt sich hierbei um Restriktionen hinsichtlich dessen, was ein Projekt kann oder nicht kann, wie es weiterlaufen muss oder nicht weiterlaufen darf. Allerdings kann es sein, dass einige dieser Einschränkungen nicht so unveränderlich sind, wie sie zu Anfang scheinen - bei manchen könnte es sich sogar um angenommene Einschränkungen handeln. So kann die eine oder andere Einschränkung vielleicht gelockert oder eventuell ganz gestrichen werden. Auf die gleiche Art und Weise, wie Annahmen dahingehend geprüft werden können, ob sie eine Bedrohung aufzeigen, kann eine ähnliche WENN-DANN-Prüfung auf Einschränkungen angewandt werden, um mögliche Chancen zu identifizieren:

"WENN diese Einschränkung gelockert oder gestrichen werden könnte, DANN wäre die Auswirkung..."

Anstatt Annahmen über die Zukunft zu treffen oder zu akzeptieren, dass ausgewiesene Einschränkungen unveränderlich sind, kann die Bereitschaft, Annahmen und Einschränkungen zu hinterfragen, maßgebliche Bedrohungen und Chancen aufzeigen, die dann durch den Risikoprozess bearbeitet werden können.