



RISK DOCTOR BRIEFING

CHANCEN ÄHNLICH BEDROHUNGEN

© March 2013, Dr David Hillson FIRM, HonFAPM, PMI Fellow

david@risk-doctor.com



Internationale Risikostandards und Richtlinien, wie etwa die ISO31000:2009, beschreiben den Begriff „Risiko“ als zweiseitiges Schwert. Er beinhaltet die Möglichkeit von guten und schlechten Risiken – mit entweder positiven oder negativen Auswirkungen auf das Erreichen der Ziele. Wir bedienen uns des Ausdrucks *Chance*, um ein Risiko mit positiven Auswirkungen zu beschreiben, und verwenden *Bedrohung* für ein Risiko mit negativen Folgen.

Obwohl das theoretisch klar ist, haben so manche Unternehmen, Teams und Einzelpersonen in der Praxis doch Probleme, Chancen in den Risikoprozess einzubeziehen. Wir wissen nicht genau, wie man eine waschechte Chance erkennt, sie beurteilt oder priorisiert, welche Antwortmöglichkeiten darauf existieren oder wie man sie managen sollte. Mit Bedrohungen haben wir dagegen keine Schwierigkeiten. Wenn sich Risikomanagement aber mit beiden Seiten – Chancen und Bedrohungen – befassen kann und soll, wie lässt sich dann die Praxis mit der Theorie in Einklang bringen?

Das Geheimnis eines effektiven Chancenmanagements ist die Erkenntnis, dass **eine Chance das gleiche ist, wie eine Bedrohung – nur mit umgekehrtem Vorzeichen**. Haben wir dies erst einmal erkannt, wird klar, wie Chancen zu behandeln sind. Wir können dazu den Standardrisikoprozess verwenden, den wir auch für Bedrohungen benutzen, und einfach auf die Chancen übertragen – mit leichten Modifikationen, damit klar ist, dass es sich um positive Risiken handelt.

Wie können Chancen das gleiche wie Bedrohungen sein? Die Risikodefinition *„wesentliche Unsicherheit“* deckt beides ab. Eine Chance ist unsicher und trifft vielleicht nicht ein, aber wenn sie doch eintritt, dann zeigt sie Auswirkungen auf eines oder mehrere unserer Ziele – genauso wie Bedrohungen eben auch. Der einzige Unterschied liegt darin, dass wenn eine Bedrohung eintritt, hat das negative Auswirkungen, weil sie zum Problem wird – verwirklicht sich aber eine Chance, sind die Auswirkungen positiv, da hieraus Nutzen entsteht.

Genauso gibt es Ähnlichkeiten im Prozess. Wir können im Umgang mit beiden dieselben Techniken anwenden. Ein Brainstorming bietet sich an, um kreativ über Chancen nachzudenken. Oder wir erarbeiten uns eine Positiv-Checkliste - basierend auf guten Erfahrungen in der Vergangenheit. Um potentiell nützliches Material zu erarbeiten, bieten sich auch Ursache/Wirkungs Analysen oder Entscheidungsbäume an. Risikoidentifikationstechniken, wie etwa die SWOT Analyse oder Force-Field Analyse, entlarven schon von Natur aus sowohl Chancen, als auch Bedrohungen.

Bei der Risikoklassifizierung lässt sich die Wichtigkeit von Chancen und Bedrohungen mit den Dimensionen *Wahrscheinlichkeit* („wie unsicher?“) bzw. *Auswirkung* („was passiert“) bewerten. Der einzige Unterschied dabei ist, dass die Auswirkungen bei einer Chance positiv und bei einer Bedrohung negativ sind. Um also die besten Chancen ausfindig zu machen, können wir ein Standardpriorisierungswerkzeug nutzen, wie etwa die Eintrittswahrscheinlichkeits / Auswirkungs Matrix oder eine sogenannte „Heatmap“. Auch lassen sich die positiven Auswirkungen von Chancen auf das Gesamtergebnis mit Hilfe von quantitativen Risikoanalysetechniken, wie etwa der Monte-Carlo-Simulation oder Sensitivitätsanalyse genauso darstellen, wie wir das auch bei Bedrohungen machen können. Der Unterschied besteht darin, dass die Auswirkungen einer Chance Zeit- oder Kosteneinsparungen ergeben, bzw. Performance oder Ansehen steigern.

Hat man Chancen entdeckt, deren Nachverfolgung sinnvoll erscheint, so können wir angemessene Risikomanagementantworten dafür entwickeln. Das beinhaltet das Ausnutzen der besten Chancen und das Verstärken von anderen, um diese attraktiver zu machen. Darüber hinaus sollten wir uns um Notfallpläne kümmern, um auch von Chancen profitieren zu können, die spontan auftreten. So wie Bedrohungsantworten darauf abzielen, negative Effekte von negativen Risiken zu beseitigen oder zu reduzieren, so sind Chancenantworten darauf ausgelegt, positive Effekte zu bekommen bzw. sie zu verbessern.

Es steht fest: Alles, was wir über Bedrohungen wissen, trifft auch auf Chancen zu. Haben wir erst einmal realisiert, dass eine Chance das gleiche ist wie eine Bedrohung – vom Vorzeichen abgesehen – haben wir es viel einfacher, Chancen ausfindig zu machen, sie einzuschätzen und darauf zu reagieren. Wir nähern uns einfach auf demselben Weg, der sich schon bei Bedrohungen bewährt hat. Sobald wir Chancen proaktiv managen, werden manche davon zusätzlichen Nutzen abwerfen, z.B. in Form von geringerem Zeitaufwand, niedrigeren Kosten oder besserer Performance. Das wiederum wird sich in erfolgreichen Projekten und Geschäften auswirken – und das sind doch gute Nachrichten für alle.

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)