



## Wie man Chancen findet

© Juli 2005, Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

Die Beschreibung von Risiken als eine "Ungewissheit, die von Bedeutung ist" erlaubt unterschiedliche Arten von Folgen, zudem definieren führende Standards und Richtlinien das Risikokzept so, dass es sowohl Auswirkungen nach oben als auch nach unten beinhaltet. Das heißt, dass das Wort "Risiko" dazu dienen kann, Ungewissheiten zu beschreiben, die bei ihrem Eintreten einen negativen oder schädlichen Effekt hätten, während dasselbe Wort auch Ungewissheiten beschreiben kann, die bei ihrem Eintreten hilfreich wären. Kurz: es gibt zwei Arten von Risiken: Bedrohungen und Chancen.

Diese Tatsache prinzipiell zu akzeptieren ist das Eine, die praktische Anwendung das Andere. Der traditionelle Risikoprozess (Initiierung, Identifikation, Bewertung/Analyse, Maßnahmenplanung, Umsetzung, Review) kann eindeutig sowohl zur Handhabung von Bedrohungen als auch von Chancen eingesetzt werden. Diejenigen, die diesen Prozess bisher lediglich zur Identifikation und Management von Bedrohungen angewandt haben, haben manchmal Schwierigkeiten, ihn auf den wirksamen Umgang mit Chancen auszudehnen. Und die Schwierigkeiten beginnen gleich am Anfang: Wie können wir Chancen identifizieren?

In einem ersten Schritt muss man sich darüber im Klaren sein, wonach man sucht: Ungewissheiten, die eintreten oder auch nicht, die uns jedoch im Falle ihres Eintretens helfen würden, unsere Ziele zu erreichen, z.B. wenn sie es uns ermöglichen, klüger, schneller oder billiger zu arbeiten.

Ebenso wichtig ist es, zu wissen, wo man nach Chancen suchen soll. Es gibt mindestens vier eindeutige Wege, diese zu finden:

1. Manche Chancen ergeben sich aus dem **Fehlen von Bedrohungen**. Wenn das Böse nicht eintritt, können wir vielleicht stattdessen etwas Gutes nutzen. Wenn zum Beispiel schlechte Tarifbeziehungen zu keinem Streik führen, können wir vielleicht ein Prämiensystem einführen und so die Situation vom Negativen ins Positive umdrehen.
2. Andere Chancen sind die **Umkehrung von Bedrohungen**. Wenn wir eine Variable auf einer kontinuierlichen Skala haben und es herrscht Ungewissheit über das letztendliche Ergebnis, könnte es - anstatt das Risiko lediglich als das Negative zu definieren - auch möglich sein, ein positives Potenzial zu sehen. Wenn wir zum Beispiel die Produktionsrate bei einer neuen Aufgabe nicht kennen, könnte diese niedriger als erwartet sein (eine Bedrohung) oder höher (eine Chance).
3. Zudem sollten wir an **Sekundärrisiken** denken, die entstehen, wenn Maßnahmen gegen ein anderes Risiko getroffen werden. Wenn wir ein Risiko angehen, können wir die Lage manchmal verschlechtern (die Maßnahme schafft eine neue Bedrohung), unsere Maßnahme kann aber auch eine neue Chance schaffen. Wenn ich potenzielle Verspätungen bei meiner Autofahrt vermeide, indem ich den Zug nehme, könnte es möglich sein, während der Fahrt etwas Sinnvolles zu arbeiten.
4. Schlussendlich dürfen wir die **"reinen Chancen"** nicht vernachlässigen, die **nichts mit Bedrohungen zu tun haben**. Es sind dies ganz einfach ungeplante gute Dinge, die passieren können. So könnte z.B. eine neue Designmethode veröffentlicht werden, die wir zum Nutzen unseres Projekts einsetzen können. Oder ein Neuzugang in unserem Team könnte ganz unerwartet eine Fähigkeit haben, die zur Lösung eines Problems gebraucht wird. Diese Art von Chance muss ganz aktiv gesucht werden und bedingt Frische im Denken und das Bewusstsein, wie potenzieller zusätzlicher Nutzen geschaffen werden könnte.

Chancen können nur gemanagt werden, wenn man sie identifiziert hat. Menschen, die sich bei der Identifikation von Bedrohungen auskennen, können damit anfangen und sich dann fragen, ob das Fehlen oder die Umkehrung dieser Bedrohungen eine Chance darstellen könnte. Geplante Maßnahmen sollten ebenfalls daraufhin untersucht werden, ob sie neue Möglichkeiten eröffnen, die uns helfen, unser Ziel zu erreichen. Die "reinen Chancen" dürfen jedoch nicht in Vergessenheit geraten, da diese häufig das größte positive Potenzial aller Chancen bieten.

---

Wenn Sie Feedback zu diesem Artikel oder Einzelheiten zur Entwicklung effektiver Risikobewältigungsmaßnahmen möchten, wenden Sie sich an den "Risk Doctor" ([info@risk-doctor.com](mailto:info@risk-doctor.com)) oder besuchen Sie dessen Website ([www.risk-doctor.com](http://www.risk-doctor.com)).