



## BEDEUTET CHANCENMANAGEMENT IMMER EINE ERWEITERUNG DES PROJEKTUMFANGS?

© January 2006, Dr David Hillson PMP FAPM

*david@risk-doctor.com*

Für jemanden, der in der Vergangenheit den Risikoprozess nur aus der Bedrohungsicht wahrgenommen hat, mag der Gedanke neu sein, dass dieser Prozess auch für Chancen genutzt werden kann. Daher ergibt sich auch oft eine Unsicherheit, wie denn eigentlich Chancen gefunden werden können. Die Sorge ist, dass eine proaktive Suche der Chancen leicht zu einer Erweiterung des Projektumfangs führen kann. Und zwar deswegen, weil man zusätzlichen Nutzen (neben dem bereits im Projekt vereinbarten) sucht. Schlimmer noch: Verfolgt man diese zusätzlichen Extras, kann dies von den ursprünglichen Zielen ablenken und damit auch kontraproduktiv wirken.

Ein Kollege von mir verdeutlichte dies an einem Beispiel: Sein Ziel war es, ein paar Pfunde zu schmeißen und daher fing er mit dem Joggen an. Er bemerkte nun, dass Laufen auch richtig Spaß machen könnte, dass er vielleicht sogar richtiges Talent zum Laufen habe und eventuell einem Verein beitreten könnte oder sogar in Erwägung ziehen könnte, an einem Marathon teilzunehmen. Sind dies nun die besagten Chancen und sollte er diese nun proaktiv weiterverfolgen? Eigentlich haben sie doch nichts mit dem ursprünglichen Ziel gemein, Gewicht zu verlieren. Sind besagte Chancen nicht einfach nur zusätzlicher Projektumfang im Gewichtsreduzierungs-Projekt?

Die gleiche Situation könnte in realen Projekten auftreten. Während wir versuchen, ein bestehendes Produkt zu erweitern, stoßen wir auf eine Marktlücke für ein komplett neues Produkt. Ist dies nun eine Chance, die es zu verfolgen gilt oder eine Erweiterung des Projektumfangs?

Die Antwort zu dieser sehr wichtigen Frage ist: Chancen sind genauso zu behandeln wie Bedrohungen. Was machen wir, wenn wir während einer Risikobewertung eine Bedrohung finden, deren Auswirkung außerhalb unseres Projekts liegt? Übernehmen wir diese Bedrohung in unserem Projekt? Müssen wir diese Bedrohung auch managen, nur weil wir sie identifiziert haben? In Wirklichkeit werden doch derartige Bedrohungen an diejenigen (außerhalb des Projektes, z.B. Auftraggeber oder jemand anders in der Organisation) weitergereicht, die darüber zu befinden haben, welches die nächsten Schritte sein könnten.

Das gleiche gilt für Chancen, die jenseits unserer (Projekt-)Verantwortung liegen. Wir können diese Chancen nicht einfach so in unser Projekt einbauen. Stattdessen sollten wir sie an jemanden außerhalb unseres Projektes weitergeben; Jemanden, der eine Entscheidung treffen kann, wie mit diesen Chancen umzugehen ist.

Ob ein Risiko zu eskalieren oder innerhalb des Projekts zu bearbeiten ist, hängt in erster Linie an der Frage, ob die Bedrohungen oder Chancen einen Bezug zu den Projektzielen aufweisen. Daher sind die einzigen Risiken, die wir im Laufe eines Projektes betrachten, diejenigen, die unsere Projektziele beeinflussen könnten. Jede Bedrohung oder Chance, deren mögliche Auswirkungen jenseits unseres Projektziele liegen, sollte eskaliert werden. Dies gewährleistet, dass diese Risiken nicht automatisch den Projektumfang erweitern. Natürlich kann jederzeit eine Entscheidung getroffen werden, den Umfang eines Projektes zu ändern, um eine neue Gelegenheit abzudecken oder eine ernstzunehmende Bedrohungen im weiteren Sinne abzuwehren.

Statt sich über Umfangserweiterungen zu sorgen, sollte die Suche nach Chancen alles beinhalten, das uns hilft, die vereinbarten Ziele zu erreichen. Wir suchen nach Wegen, um innerhalb des existierenden Umfangs billiger, besser und schneller zu arbeiten, nicht um den Umfang zu erweitern. Mein Kollege muss kreative Wege finden, die ihm helfen, Gewicht schneller mit weniger Anstrengung zu verlieren und sollte sich nicht um den Marathon kümmern. – es sein denn, er will ein neues Projekt starten mit einer anderen Zielsetzung.