



## Sich rückwärts zu Chancen hinarbeiten...

© Oktober 2007, Dr. David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

Der Aussage, dass sich der Risikoprozess auch mit Chancen befassen soll, wird heutzutage kaum widersprochen. Chancen werden dabei als „*ungewisses Ereignis oder Bedingung, das/die – falls es/sie eintritt – eine positive Auswirkung auf die Zielerreichung hat*“ verstanden. Viele professionelle Standards, Richtlinien, Handbücher sowie die Prozesse und Vorgehensweisen von führenden Unternehmen spiegeln diesen Gedanken wieder. Aber abgesehen von der theoretischen Anerkennung scheinen die Leute immer noch Schwierigkeiten mit der Identifizierung von Chancen zu haben. Ein früheres Risk-Doctor-Briefing hat sich mit dieser Problematik grundsätzlich beschäftigt und vier Wege vorgeschlagen „umgekehrte“ Risiken zu finden. Thema dieses Briefings ist eine spezielle Vorgehensweise, die dafür hilfreich sein kann.

Zur Untersuchung unter welchen Umständen technische Lösungen oder Projekte scheitern können, nutzen Techniker und Projektteams schon seit langem eine Vorgehensweise, die als Fehlerbaumanalyse [Fault Tree Analysis (FTA)] oder Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse [Failure Modes & Effects Analysis (FMEA)] bekannt ist. Sie stellt einen sehr hilfreichen Ansatz dar, um negative Risiken bzw. Gefahren zu erkennen. Ist es möglich in gleicher Weise vorzugehen, um Chancen zu erkennen? Gibt es eine entsprechende Vorgehensweise bzw. Technik, die sich auf positive Risiken anwenden lässt?

Bei einer FTA/FMEA geht man von einer Fehlermöglichkeit oder Fehlerbedingung aus und untersucht von hinten (ausgehend von einem Eintritt des Fehlers) nach vorne, unter welchen Umständen diese Situation eintritt. Das kann entweder relativ informell geschehen durch die Frage wie und warum das Ergebnis eintreten kann oder auf strukturierte Weise mit der Anwendung einer formalen Methode.

Der gleiche Ansatz kann angewandt werden, um Chancen zu erkennen. Vielleicht sollten wir ihn dann Nutzenbaumanalyse [Benefit Tree Analysis (BTA)] oder Erfolgsmöglichkeits- und Einflussanalyse [Success Modes & Effects Analysis (SMEA)] nennen? Ausgangspunkt ist die Feststellung einer Auswahl von positiven Gegebenheiten wie z.B. Kostensenkung, Leistungssteigerung oder Imageverbesserung. Jede dieser einzelnen Gegebenheiten können wir dann von hinten nach vorne bearbeiten und uns fragen, wie und warum sie erreicht werden. Welche nützlichen Ungewissheiten können uns zu diesen guten Ergebnissen führen? Können wir etwas tun, um unsere Ziele schneller, eleganter oder kostengünstiger zu erreichen?

Wahrscheinlich können einige der Wege, die zu einem positiven Ergebnis führen, direkt umgesetzt werden. In diesem Fall haben wir eine eindeutige Verbesserungsmöglichkeit erkannt, für die dann die Kosten budgetiert, die Planung durchgeführt und die Ressourcen festgelegt werden sowie die Umsetzung erfolgen kann.

Andere Dinge können unsicher sein: „Wenn dies eintritt oder wenn wir das tun können, dann würde dies helfen, da ...“. Diese nützlichen Ungewissheiten sind in Wirklichkeit Chancen. Sie sollten in den Risikoprozess eingebracht und bewertet werden, um geeignete Bewältigungsstrategien zu entwickeln und umzusetzen.

Das Konzept Verfahren – die auf das Finden von Gefahren fokussiert sind – wie z.B. FTA/FMEA, in Chancen suchende Äquivalente umzuwandeln, kann natürlich auch anderswo angewandt werden. Ebenso können wir ähnliche Techniken wie z.B. die Ursachenanalyse oder das Ishikawa/Fischgräten-Diagramm adaptieren. Der Schlüssel ist, Chancen genauso wie Gefahren zu behandeln: Beides sind Arten von Risiken mit dem Unterschied, dass die eine Art einen positiven Einfluss hat, die andere einen negativen. Um Chancen zu erkennen, müssen wir uns vor allem erlauben, positiv zu denken, kreativ zu sein und uns die guten Dinge vorzustellen. Dann können wir strukturierte Methoden nutzen, um diese ungewissen Ereignisse oder Bedingungen, die eintreten können und die – falls sie eintreten – eine positive Auswirkung haben, zu erkennen.

Es gibt viele Chancen, die darauf warten, gefunden zu werden. Einfache Abwandlungen von uns bekannten, auf Gefahren fokussierten Methoden, werden uns helfen, diese besonderen Risiken zu finden und aus dem zusätzlichen Vorteil den sie bieten, Nutzen zu ziehen.