



Metasprache schafft neue Antworten

© Mai 2006, Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

Um ein Risiko richtig verstehen zu können, ist es hilfreich, die Ursachen und Auswirkungen zu identifizieren. *Risiko-Metasprache* hilft durch die dreiteilige „Ursache-Risiko-Wirkung“-Beschreibung weiter: zum Beispiel „Weil durch <eine oder mehrere Ursachen>, <Risiko> auftritt und <eine oder mehrere Wirkungen> hat.“ Diese strukturierte Beschreibung stellt nicht nur eine klare Definition des Risikos sicher, sondern kann auch nützlich bei der Entwicklung von Antworten sein.

Es gibt vier Grundtypen der Risikobewältigung:

1. Die aggressive Antwort: entweder um eine Bedrohung zu *vermeiden* indem man sie unmöglich macht, oder um eine Chance *auszunutzen*, indem man sie definitiv geschehen lässt
2. Das Einbeziehen einer dritten Partei: entweder das Risiko *übertragen* oder eine Chance *teilen*
3. Die Veränderung der Größe: Verändern der Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos und/oder der Auswirkung, um eine Bedrohung zu *reduzieren* oder eine Chance zu *vergrößern*
4. Das *Akzeptieren* verbleibender Risiken, die nicht pro-aktiv oder kosteneffektiv bewältigt werden können: entweder als Bedrohung oder als Chance

Jede dieser Strategien kann auf die Ursache-Risiko-Wirkung Struktur bezogen werden. Für Bedrohungen (z.B. Risiken mit negativen Auswirkungen) bedeutet dies folgendes:

- Vermeidung kann durch das Entfernen oder Verändern einer Ursache erreicht werden. Oder durch das Unterbrechen der *Ursache-Risiko Verknüpfung*, so dass die Bedrohung nicht länger möglich ist. Risiken zum Beispiel, die durch das Fehlen von Expertise auftreten, können dadurch vermieden werden, indem man sie auslagert (Outsourcing) oder indem man eine Partnerschaft schließt. Das Wechselkursrisiko kann zum Beispiel durch die alleinige Nutzung lokaler Währungen vermieden werden.
- Bei der Übertragung wird das *Risiko* direkt angegangen, indem Andere in seine Bewältigung mit einbezogen werden, auch wenn das Risiko selbst nicht verändert wird. Eine Versicherung ist das klassische Beispiel der Übertragung einer Bedrohung. Das kann jedoch auch durch spezielle Vertragsbedingungen gemacht werden.
- Die Reduktion zielt auf die Wahrscheinlichkeit einer Bedrohung, indem man die *Ursache-Risiko Verknüpfung* schwächt oder den negativen Einfluss minimiert durch direkte Beeinflussung der *Risiko-Wirkung Verknüpfung*. Zum Beispiel kann man das Risiko von Missverständnissen bei der Rekrutierung eines neuen Zulieferers bezüglich der Anforderungen durch einen „Kennenlern-Workshop“ reduzieren.
- Die Akzeptanz zielt auf die *Wirkung* im Bewusstsein, dass es Bedrohungen gibt, die unkontrollierbar sind. Diese Strategie könnte zum Beispiel zur Folge haben, einen Risiko-Fond einzurichten, mit dessen Hilfe man sich dann gegebenenfalls von den negativen Wirkungen erholen kann. Alternativ bietet sich auch die Entwicklung eines Notfallplans an, der dann mit Eintreten des Falls der Fälle in Kraft gesetzt wird.

Ähnliche Gedanken können auch für die Chancen gelten (z.B. Risiken mit positiver Wirkung):

- Nutzen Sie eine Chance, indem Sie deren Ursache so weit fördern, dass sie auch wirklich eintritt! Eine positive Entscheidung könnte z.B. zum Anlass genommen werden, um einen optionalen Gegenstand im Projektumfang mit zu berücksichtigen und damit zusätzlichen Benefit zu erzeugen.
- Eine Chance zu teilen bedeutet, den *Risiko*-Teil der Ursache-Risiko-Wirkungs-Kette anzusprechen, indem man Andere in die Bewältigung der Chance einbezieht, z.B. durch Risk-Sharing oder einen Vertrag, der mit besonderen Anreizen angereichert ist.
- Das Steigern einer Chance verlangt entweder das Stützen der *Ursache-Risiko Verknüpfung* zur Steigerung der Eintrittswahrscheinlichkeit der Chance. Oder aber die Stärkung der *Risiko-Wirkung Verknüpfung* kann den positiven Einfluss der Chance steigern. So erzeugt beispielsweise die Teilnahme an einer Messe die Chance, neues Geschäft zu generieren. Zusätzlich kann man seine Sichtbarkeit maximieren und Vertragsabschlüsse begünstigen.
- Das Akzeptieren, dass eine Chance nicht pro-aktiv beeinflusst werden kann, bedeutet, die Aufmerksamkeit auf ihre *Wirkung* auszurichten. Zum Beispiel könnte ein Risiko Management Fond eingerichtet werden, um auch die positiven Wirkungen vorteilhaft nutzen zu können. Alternativ kann man auch einen Notfallplan entwickeln, der dann im Fall des Eintreffens der Chance zum Zuge kommt.

Der Nutzen der Risiko-Metasprache zur Risikoidentifikation ist längst bekannt. Jetzt kann dieselbe Technik den Rahmen zur Entwicklung angemessener Antworten auf Bedrohungen und Chancen liefern und hierbei sicherstellen, dass Handeln letztendlich auch die gewünschten Ergebnisse nach sich zieht.

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