



## Warum aus Risiken Überraschungen werden

© August 2005, Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

Es wird häufig behauptet, dass erfolgreiches Risikomanagement dazu führen sollte, dass weniger Überraschungen vorkommen. Risikomanagement arbeitet als "vorausschauendes Radar" und untersucht die ungewisse Zukunft nach Dingen, die eine erhebliche Bedrohung darstellen könnten, die es zu vermeiden gilt, oder eine wichtige Chance sein könnten, die es auszuloten gilt. Obwohl es nicht immer möglich ist, jedes kleinste Detail dieser ungewissen Zukunft zu erkennen, hat der Risikoprozess doch das Ziel, Bereiche von besonderer Ungewissheit offen zu legen und die beste Vorgehensweise aufzuzeigen.

Trotz dieses Ziels hält die Zukunft immer noch Überraschungen bereit, sowohl im Guten als auch im Bösen. Manch künftige Ungewissheiten scheinen vorhersehbar. Es gibt vier Gründe, warum nicht alle Risiken im Vorfeld identifiziert werden können.

1. Manche Risiken sind **von Natur aus nicht vorhersehbar**. Es sind dies die wahren Unbekannten, bei denen die Ungewissheit ganz versteckt in der Zukunft lauert und von niemandem wahrgenommen wird, bis sie zuschlägt und ihren Überraschungseffekt ausspielt. Es wäre wahrscheinlich richtig zu sagen, dass diese "unbekannten Unbekannten" eigentlich gar keine Risiken sind, weil sie für den Risikoprozess in der Tat unsichtbar sind. Es ist so, als ob sie gar nicht existierten, bis sie eintreten (wenn überhaupt), wenn es also gar keine Risiken mehr sind, sondern entweder unerwartete Probleme oder ungeplante Vorteile.
2. Andere Risiken sind **zeitabhängig** und tauchen erst im Laufe der Zeit auf. Das "Risikoradar" kann nur eine begrenzte Strecke in die Zukunft sehen und einige Risiken existieren hinter dem Zeithorizont. Solche Risiken können vielleicht erst später identifiziert werden, wenn sie zeitlich näher gerückt sind. Sie bleiben versteckt und sind nicht zu identifizieren, bis sie über dem Zeithorizont aufsteigen.
3. Manche dieser plötzlich auftauchenden Risiken sind nicht vorhersehbar, weil sie **fortschrittsabhängig** sind. Sie können erst identifiziert werden, wenn Fortschritte gemacht wurden. Wenn hinter einem Gebäude ein Risiko existiert, kann ich es erst entdecken, wenn ich um das Gebäude herumgehe und so eine andere Perspektive bekomme. Solange ich an meiner derzeitigen Position vor dem Gebäude bleibe, ist das Risiko unsichtbar. Auf die gleiche Weise können manche Integrationsrisiken unsichtbar sein, bis die Codierung und die Testphase abgeschlossen sind.
4. Die letzte Gruppe von Risiken, die dem "Risikoradar" entgehen können, sind **maßnahmenabhängige** Risiken, auch bekannt als **Sekundärrisiken**, die nur auftauchen, wenn Maßnahmen zur Bewältigung eines vorhandenen Risikos getroffen werden. Diese Risiken gibt es erst, wenn etwas unternommen wird, und deswegen sind sie natürlich erst zu sehen, wenn die Maßnahme identifiziert wurde.

Angesichts der vielen Arten, auf die Risiken vor unserem vorausschauenden Radar verborgen bleiben, scheint die Risikoidentifikation zum Scheitern verurteilt, weil es uns nicht möglich ist, unbekannte Risiken, plötzlich auftauchende Risiken oder Sekundärrisiken zu identifizieren. Aus diesem Grund ist Risikomanagement auch kein einmaliger Prozess, sondern muss regelmäßig wiederholt werden. Die Risikoidentifikation sollte zum Ziel haben, **alle zum jetzigen Zeitpunkt bekannten Risiken** zu identifizieren, und zwar mit der Erkenntnis, dass einige Risiken derzeit noch im Verborgenen liegen. Identifizierbare Risiken sollten bewertet und geeignete Maßnahmen sollten entwickelt werden. Der Risikoprozess muss jedoch iterativ sein und darauf zurückkommen, Risiken zu identifizieren, die seit dem letzten Mal sichtbar geworden sind. Dies beinhaltet sowohl Risiken, die sich im Laufe der Zeit und als Ergebnis des erreichten Fortschritts gezeigt haben, als auch Sekundärrisiken, die sich aus umgesetzten Bewältigungsmaßnahmen ergeben.

Es ist leider so, dass Risiken, die von Natur aus unbekannt sind, auch den sachverständigsten Nutzer des "Risikoradars" immer wieder überraschen können. Routine-Aktualisierungen minimieren allerdings zusätzliche Überraschungen durch Risiken, die heute nicht vorherzusehen sind und sich erst später zeigen.

---

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)).