



## Wann ist ein Risiko kein Risiko - Teil 2

© 2004 Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

Im letzten *Risk Doctor Briefing* ging es um die Notwendigkeit, Risiken von Ungewissheiten zu unterscheiden. Es gibt unendliche viele Ungewissheiten, die allerdings nur dann ein Risiko darstellen, wenn sie im Falle ihres Eintretens Ziele beeinträchtigen würden. Ein Risiko ist "eine Ungewissheit, die von Bedeutung ist".

Eine weitere alltägliche Herausforderung bei der Risikoidentifikation ist es, die *Ursachen* von Risiken nicht mit echten *Risiken* oder *Auswirkungen* von Risiken zu verwechseln. Im PMI® PMBOK® Guide (Offenlegungsentwurf der 3. Ausgabe) heißt es, dass "ein Risiko ein oder mehrere Ursachen und im Falle des Eintretens ein oder mehrere Auswirkungen haben kann". Im einfachsten Fall führt eine Ursache zu einem einzigen Risiko, das wiederum lediglich eine Auswirkung haben könnte, obwohl die Realität natürlich bedeutend komplexer ist. Worin unterscheiden sich diese drei Begriffe?

- *Ursachen* sind definitive Ereignisse oder eine Reihe von Umständen, die im Projekt oder dessen Umgebung existieren und Anlass zu Ungewissheit geben. Beispiele hierfür sind die Anforderung, das Projekt in einem Entwicklungsland umzusetzen, die Notwendigkeit, eine nicht erprobte neue Technik anzuwenden, das Fehlen von qualifiziertem Personal, oder die Tatsache, dass das Unternehmen bisher noch nie ein ähnliches Projekt durchgeführt hat. Ursachen an sich sind nicht ungewiss, da es sich um Tatsachen oder Vorgaben handelt, und sollten daher auch nicht im Risikomanagementprozess behandelt werden.
- *Risiken* sind Ungewissheiten, die im Falle ihres Eintretens die Projektziele entweder negativ (Bedrohungen) oder positiv (Chancen) beeinflussen würden. Beispiele hierfür sind die Möglichkeit, dass geplante Produktivitätsziele vielleicht nicht eingehalten werden können, Zinssätze oder Wechselkurse schwanken könnten, Kundenerwartungen eventuell missverstanden werden, oder die Frage, ob ein Lieferant vielleicht früher liefert als geplant. Diese Ungewissheiten können proaktiv im Risikomanagementprozess behandelt werden.
- *Auswirkungen* sind ungeplante, entweder positive oder negative Abweichungen von Projektzielen, die sich als Folge von eingetretenen Risiken ergeben können. Beispiele hierfür sind das frühere Erreichen eines Meilensteins, das Überschreiten des genehmigten Budgets, oder die Nichteinhaltung von vertraglich vereinbarten Leistungszielen. Auswirkungen sind unvorhergesehene Ereignisse, ungeplante potenzielle zukünftige Abweichungen, die nur dann entstehen, wenn Risiken eintreten. Da Auswirkungen noch nicht existieren und vielleicht auch gar nie existieren werden, können sie nicht im Risikomanagementprozess behandelt werden.

Die Übernahme von Ursachen und Auswirkungen in die Liste der identifizierten Risiken verdeckt echte Risiken, denen dann vielleicht nicht die Aufmerksamkeit zukommt, die sie verdienen. Wie also können wir Risiken eindeutig von ihren Ursachen und Auswirkungen trennen? Eine Möglichkeit ist die Anwendung der **Risiko-Metasprache** (eine formale Beschreibung mit vorgegebenen Elementen), um eine dreiteilige, strukturierte "Risikoaussage" wie folgt zu erhalten: "**Als Folge von <definitive Ursache> kann <ungewisses Ereignis> eintreten, das zu <Auswirkung auf Ziel(e)> führen würde.**"

Einige Beispiele:

- "Als Folge des Einsatzes neuartiger Hardware (eine definitive Vorgabe) können unerwartete Systemintegrationsfehler eintreten (ein ungewisses Risiko), die zu Mehrausgaben im Projekt (eine Auswirkung auf das Budgetziel) führen würden."
- "Da unser Unternehmen bisher noch kein solches Projekt ausgeführt hat (Tatsache = Ursache), besteht die Möglichkeit, dass wir die Kundenanforderung missverstehen (Ungewissheit = Risiko) und unsere Lösung die Leistungskriterien nicht erfüllen würde (ungewisse Möglichkeit = Auswirkung auf Ziel)."
- "Wir müssen die Fertigung outsourcen (Ursache) und vielleicht können wir vom Partner unserer Wahl neue Praktiken lernen (Risiko), die dann zu einer Steigerung der Produktivität und der Wirtschaftlichkeit führen (Auswirkung)."

Die Anwendung der Risiko-Metasprache sollte sicherstellen, dass die Risikoidentifikation auch tatsächlich Risiken, getrennt von Ursachen oder Auswirkungen, identifiziert. Ohne diese Disziplin könnte es passieren, dass die Risikoidentifikation eine gemischte Liste ergibt, die Risiken und Nicht-Risiken enthält und so später im Risikoprozess Verwirrung und Ablenkung hervorruft.

---

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 seine Website ([www.risk-doctor.com](http://www.risk-doctor.com)).