

Risiko- Management für Projekte



**Minuten
Kompakt-
Wissen**

*So managen Sie
erfolgreich Risiken und
Chancen bei Projekten*

ROLAND WANNER



Risikomanagement für Projekte



Die wichtigsten Methoden und Werkzeuge für erfolgreiche Projekte



Minuten
Kompakt-Wissen

ROLAND WANNER

Kontakt zum Autor:

Roland Wanner

E-Mail: info@pm-risk.com

Internet: www.pm-risk.com

Herstellung:

Amazon Distribution GmbH, Leipzig

Haftungsausschluss

Dieses Buch enthält Informationen über Risikomanagement bei Projekten, dessen Planung und Umsetzung. Es wurde zu Informations- und zu Weiterbildungszwecken geschrieben. Für den professionellen Einsatz empfiehlt sich die Unterstützung durch eine kompetente Fachperson.

Es wurde viel Aufwand eingesetzt, um dieses Buch so vollständig und korrekt wie möglich zu machen. Es ist jedoch nicht auszuschließen, dass dieses Buch Fehler enthält, typografische oder inhaltliche. Deshalb ist dieser Text nur als genereller Leitfaden und nicht als alleinige Informationsquelle über Risikomanagement bei Projekten zu verwenden.

Der Autor, Herausgeber und die zitierten Quellen haften nicht für etwaige Verluste, die aufgrund der direkten oder indirekten Umsetzung der in diesem Buch verwendeten Beschreibungen entstehen.

Bei Fragen oder Anregungen kontaktieren Sie bitte: info@pm-risk.com

Alle Rechte, einschließlich derjenigen des auszugsweisen Abdruckes sowie der fotomechanischen und elektronischen Wiedergabe, vorbehalten.

Copyright © 2014 Roland Wanner

ISBN: 978-1496172310 1. Auflage April 2014 (V1.1)

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Inhalt

	Vorwort.....	5
1	Einleitung	8
	Warum gehören Projekte und Risiken zusammen?	8
	Kann man Risiken überhaupt managen?	9
	Chance oder Gefahr?	10
2	Warum Risikomanagement?	12
	Die Bedeutung von Risikomanagement für Unternehmen.....	12
	Risiken verdrängen ist unser größter Feind!	14
	Was nützt das Risikomanagement?	15
	Risikomanagement-Normen und -Richtlinien für Projekte	17
3	Der Risikomanagement-Prozess	18
	Risikomanagement ist ein kontinuierlicher Prozess	18
	Risikomanagement-Definitionen.....	22
	Die Stufen des Risikomanagements	24
	Risikomanagement vor der Projektzeit.....	25
4	Risikomanagement-Planung	28
	Nur was geplant ist wird auch durchgeführt	28
	Der Risikomanagementplan.....	29
5	Risiko-Identifikation	32
	Der wichtigste Schritt im Risikomanagement.....	32
	Risiken eindeutig und klar formulieren	33
	Chancen identifizieren.....	36
	Vom Risikomanagement zum Problemmanagement	38
	Methoden zur Risikoidentifikation	42
	Wenn Risiken nach Projektabschluss eintreten	54

6	Qualitative Risikoanalyse	59
	Ziel der qualitativen Risikoanalyse.....	59
	Bestimmen von Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung....	60
	Die Risikomatrix.....	64
7	Quantitative Risikoanalyse	71
	Ziel der quantitativen Risikoanalyse	71
	Risiken in Euro und Tagen bewerten	73
8	Maßnahmenplanung	75
	Maßnahmenplanung für mehr Sicherheit.....	75
	Maßnahmenplanung ist Teamarbeit.....	77
	Risikobewältigungs-Strategien.....	78
	Risiken in vier Stufen bewältigen.....	81
	Maßnahmen detailliert definieren.....	83
	Der Maßnahmenplan	85
	Reserven für Risiken	87
9	Risiko-Überwachung und -Steuerung	89
	Ziel der Risiko-Überwachung und -Steuerung	89
	So überwachen Sie Risiken wirkungsvoll	89
	Risiko-Steuerung	92
	Risikoreviews/Risikomanagementaudits.....	93
10	Risiko-Kommunikation und -Dokumentation	95
	Risiko-Kommunikation	95
	Risiko-Dokumentation.....	97
	Die 10 wichtigsten Punkte im Risikomanagement	98
11	Anhang	100
	Stichwortverzeichnis.....	102

Vorwort



Sie halten ein Buch in der Hand, das mit Absicht kurz gehalten ist. In nur 30 Minuten lernen Sie hier in konzentrierter Form das Wichtigste über Risikomanagement in Projekten kennen. Sie erhalten Anweisungen und Tipps, die Sie sofort in Ihrem Projekt umsetzen können. Mit diesem praxisbezogenen Wissen machen Sie Ihr Projekt noch erfolgreicher und bewahren Ihr Projektleben vor vielen Problemen. *Mit 30 Minuten Kompakt-Wissen haben Sie Ihre Projektrisiken im Griff!*

Projekte scheitern an Risiken

Es gibt kaum ein Aufgabengebiet im Projektmanagement, bei dem Bedarf, Akzeptanz und Praxis derart stark voneinander abweichen wie beim Risikomanagement. Dafür gibt es verschiedene Gründe, über die Sie in diesem Buch mehr erfahren. Ein wichtiger Punkt ist jedoch, dass viele Projektbeteiligte etwas Wesentliches nicht erkannt haben: Projekte scheitern an Risiken! Diese Aussage scheint auf den ersten Blick banal, ist jedoch für die meisten Projektbeteiligten gar nicht so offensichtlich. Bei genauerer Betrachtung würden sie erkennen, dass es Risiken waren, die ihr Projekt in Schiefelage brachten oder in die Katastrophe steuerten. Es waren Risiken, die man nicht erkannt, ignoriert, nicht ernst genommen, unterschätzt, oder einfach vernachlässigt hatte.

Warten Sie nicht bis zur nächsten Projektkrise!

Wie viel Spannung und Aufregung vertragen Sie bei Ihrem Projekt? Wenn Sie kein Risikomanagement betreiben, dann verspreche ich Ihnen, dass Sie ein hochinteressantes Projekt erleben werden! Es wird immer etwas los sein und Sie kommen nie zur Ruhe. Am Anfang mag es vielleicht noch spannend sein, an mehreren Projektbaustellen Probleme zu beheben – aber mit der Zeit werden Sie so gestresst sein, dass Sie am liebsten alles hinschmeißen würden.

Wollen Sie wirklich, dass es so weit kommt? Die nächste Projektkrise kommt bestimmt. Bleiben Sie nicht untätig, sondern betreiben Sie Vorsorge durch aktives Risikomanagement!

Projekte und Risiken gehören zusammen, man kann es drehen und wenden wie man will. Trotzdem werden Risiken gerne ignoriert. Man bewegt sich in der Illusion einer Sicherheit von Zahlen und Planwerten, auf deren Basis alles den besten Eindruck macht. Hinzu kommen kurzfristige Einzelinteressen, Politik und Begehrlichkeiten – alles Dinge, die den freien Blick auf die tatsächlichen Gegebenheiten verstellen. Und wenn der Druck groß genug ist, will von Risiken erst recht niemand mehr etwas wissen. Zu schnell gerät man in die Rolle des Bedenkenträgers. „So etwas passiert eben ab und zu“, lautet oft der Standardkommentar. Das klingt nach unabänderlichem Schicksal. Als ob Erfolg oder Misserfolg eines Projektes irgendwie vorbestimmt sind.

Risiken entstehen nicht von selbst, sondern haben Ursachen. Sie kündigen sich meistens an, und man kann etwas gegen sie tun. Risiken managen bedeutet also nicht, auf zufällige Ereignisse planlos reagieren und ansonsten abwarten was passiert. Es heißt vielmehr systematisch und aktiv nach Risiken zu suchen und dann entsprechende Maßnahmen dagegen zu ergreifen.

Was sehr oft vergessen wird: Das Risikomanagement beschäftigt sich nicht nur mit Gefahren, sondern auch mit Chancen. Risiken stehen im direkten Zusammenhang mit Chancen. Wenn Sie die Chancen in die Risikobetrachtung einbeziehen, erhöhen Sie die Erfolgsaussichten Ihres Projektes zusätzlich.

Betreiben Sie Risikomanagement aus Überzeugung!

Professionelles Projekt-Risikomanagement ist leider nur selten eine feste Größe in Unternehmen. Und wenn es vorhanden ist, wird es oft nur halbherzig praktiziert. Dies hat viele Gründe. Ein wichtiger ist die Unternehmenskultur und die Reife im Projektmanagement. Wer sich zum Risikomanagement bekennt, muss Akzeptanzhürden abbauen, eine Kultur der Offenheit und Transparenz wollen und Unternehmergeist und Risikomanagement nicht als Widerspruch ansehen. Wenn Sie als Projektleiter Risikomanagement

in Ihrem Projekt betreiben, dann müssen Sie es aus Überzeugung machen. Wenn es Ihnen nicht sinnvoll erscheint lassen Sie es besser. Es wird dann nur zur Alibiübung.

Warten Sie nicht auf die nächste Projektkrise, sondern betreiben Sie Vorsorge durch aktives Risikomanagement! Dieses Buch ist vollgepackt mit unentbehrlichem Wissen, wie Sie Risikomanagement in Projekten erfolgreich anwenden. Sie erhalten praxisbezogene Anweisungen und Tipps, die Sie sofort in Ihrem Projekt umsetzen können. Mit diesem Wissen machen Sie Ihre Projekte noch erfolgreicher und bewahren Ihr Projektleiterleben vor vielen Problemen.

Ich wünsche Ihnen viel Glück bei Ihrem nächsten Projekt – aber verlassen Sie sich nicht allein darauf!

Für wen wurde dieses Buch geschrieben?

Als Käufer dieses Buches werden Sie vermutlich schon einige Erfahrung im Projektmanagement haben. In diesem Buch lernen Sie in kurzer Zeit zusätzlich die wichtigsten Elemente eines wirkungsvollen Risikomanagements in Projekten kennen und können so Ihr Wissen weiter vertiefen.

Dieses Buch wurde hauptsächlich für Projektleiter geschrieben, denn Risikomanagement ist eine Kernaktivität des Projektleiters. Dann sind es natürlich die Projektmitarbeiter, Projektcontroller, Project Officer Manager und Projektportfolio-Manager, die mit diesem Buch Ihr Wissen wesentlich erweitern können. Es könnte aber auch Auftraggebern von Projekten nicht schaden einen Blick in dieses Buch zu werfen!

Die Grundlage für dieses Buch ist der „Guide to the Project Management Body of Knowledge“ (PMBOK® Guide) Fifth Edition.

Einleitung



Warum gehören Projekte und Risiken zusammen?

Wäre es nicht schön, wenn Projekte keine Risiken hätten? Es würde das Projektleben vieler Projektleiter einiges einfacher machen – „Easy Project Life!“. Viel Arbeit, Stress und Überraschungen könnte man sich so ersparen. Projekte sind aber leider vom Charakter her grundsätzlich mit Risiken behaftet. Dabei haben folgende Projekteigenschaften einen starken Einfluss auf den Risikograd eines Projektes:

- **Einzigartigkeit:** Das Projekt umfasst wenigstens einige Elemente, die noch nie zuvor so gemacht wurden.
- **Komplexität:** Vielfältig verknüpfte Anforderungen im technischen oder wirtschaftlichen Bereich, bei Schnittstellen oder in organisatorischen Bereichen.
- **Annahmen und Einschränkungen:** Die zukünftige Entwicklung, sowohl ausgesprochen (offen) als auch implizit (versteckt), könnte sich als falsch erweisen.
- **Menschen:** Das Projektteam und das Management, Kunden, Lieferanten und Subunternehmer sind alle zu einem gewissen Maß unberechenbar.
- **Anforderungen der Stakeholder:** Deren Erwartungen und Ziele können sich verändern, überlappen oder manchmal auch widersprechen.

- **Veränderungen:** Jedes Projekt verändert sich und bewegt etwas aus der bekannten Gegenwart in eine unbekanntere Zukunft.
- **Umfeld:** Sowohl das interne, organisatorische Umfeld, als auch das externe Umfeld, in dem Veränderungen eintreten, können vom Projekt oft nicht gesteuert werden.

Diese Projekteigenschaften gehören zur Natur aller Projekte und können nicht beseitigt werden, ohne das Projekt selbst zu verändern. Ein Projekt zum Beispiel, das nicht einzigartig ist, keine Beschränkungen hat, keine Menschen betrifft und keine Veränderung hervorruft, wäre in der Tat gar kein Projekt mehr! Auch der Versuch, die Risikobestandteile eines Projektes zu entfernen, würde es zu etwas ganz anderem machen und es wäre bestimmt kein Projekt im klassischen Sinne mehr. Provokativ gesagt: „No risk, no chance!“

Wenn Ihr Projekt keine Risiken hat wäre ich vorsichtig!

Kann man Risiken überhaupt managen?

Ein Risiko ist eine Unsicherheit, die in der Zukunft liegt und vielleicht eintritt, vielleicht auch nicht. Wenn diese Unsicherheit eintritt wird Sie zur Sicherheit, d.h. zu einem Problem. Diese Unsicherheit (das Risiko) ist unsichtbar und somit nicht greifbar. Können Sie so etwas managen?

Risiken können Sie nicht managen! Sie können jedoch Maßnahmen ergreifen, um die Eintrittswahrscheinlichkeit oder die Auswirkung des Risikos zu beeinflussen. Diese Maßnahmen können Sie dann managen, das heißt: planen, überwachen und steuern. Sie können das Risiko, dass es regnen könnte nicht beeinflussen (managen). Sie können jedoch Maßnahmen managen, die einen möglichen Schaden durch den Regen vermindern oder vermeiden, indem Sie einen Regenschirm einpacken oder das Dach Ihres Cabrios schließen.

Risiken können Sie nicht managen, sondern nur Massnahmen

Chance oder Gefahr?

Auf den ersten Blick scheint Risiko einfach das Gegenteil von Sicherheit zu sein. Diese Auffassung greift jedoch zu kurz. Vor allem aus der unternehmerischen Perspektive enthält Unsicherheit in der Regel auch ein positives Element. Wenn Sie zum Beispiel Marktrisiken eingehen ist dies immer auch mit einer möglichen Realisierung von Marktchancen verbunden. Der Risikobegriff muss sich deshalb von einer rein negativen Auslegung lösen und um den Chancenaspekt ergänzt werden. Risiko ist immer Gefahr und Chance zugleich. Im Chinesischen setzt sich das Schriftzeichen für „Krise“ aus den Worten „Gefahr“ und „Chance“ zusammen. Dies kommt nicht von ungefähr, bietet doch eine Krise - nach buddhistischem, vor allem chinesischem Verständnis – immer auch die Chance zu einem Neubeginn.



Abbildung 1: Krise – Gefahr oder Chance?

Sind Sie risikoavers oder eher risikofreudig?

Die Einstellung zu Risiken ist von Person zu Person verschieden. Das Spektrum reicht von risikoavers (unwohl bei Ungewissheit) über Risikotolerant (keine spezielle Reaktion) bis zu risikofreudig (Ungewissheit wird begrüßt). Die Einstellung zu Risiken hat einen wesentlichen Einfluss auf die Risikomanagement-Aktivitäten. Ein risikoaverses Produktinnovationsteam ist jedoch ebenso wenig gut, wie ein risikofreudiger Atomsicherheitsinspektor.

Wie Sie gesehen haben, sind Risiken nicht nur Unsicherheiten, die negative Konsequenzen haben können, sondern auch positive. Risiko hat also auch einen direkten Bezug zum Gewinn. Einfach gesagt: je mehr Risiken ein Unternehmen mit seinen Projekten ein-

zugehen gewillt ist, desto grösser kann der realisierbare Gewinn sein. Jetzt gilt es abzuwägen. Wie viel Risiko gehen wir ein, und was sind im Gegenzug die potentiellen Chancen?



Wer keine Risiken eingeht steht definitiv still! Der Wille ein Risiko einzugehen, hängt also direkt von der Möglichkeit ab einen entsprechenden Nutzen daraus zu generieren. Eigentlich sollte ein Unternehmen verantwortungsvolle Risikofreudigkeit fördern und Rückschläge nicht bestrafen. Nur wenn es um Personensicherheit geht, ist Risikofreudigkeit nicht angesagt!

Renaults' Chefdesigner Le Quément zum gewagten Design der neuen Renault Oberklassenmodelle: "Natürlich gehen wir damit ein Risiko ein, aber ein noch größeres Risiko wäre es, überhaupt kein Risiko einzugehen."

Warum Risikomanagement?



Die Bedeutung von Risikomanagement für Unternehmen

Risikomanagement wird für Unternehmen aufgrund der strategischen Bedeutung von Projekten immer wichtiger. Besonders, weil Projekte immer anspruchsvoller und komplexer werden. Andererseits, weil Großprojekte ein immer größeres finanzielles Risiko für Unternehmen bedeuten.

Chancen und Gefahren frühzeitig erkennen und damit fähig sein, diese aktiv und gesamtheitlich anzugehen, sind im heutigen Marktgeschehen ein entscheidender Erfolgsfaktor einer risikobewussten Unternehmensführung. Das Chancen- und Gefahrenpotenzial wird durch den raschen Technologiewandel und die sich weltweit öffnenden Märkte noch stark vergrößert. Gleichzeitig sind sich verändernde wirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen für viele Unternehmen eine große Herausforderung.

Risikomanagement hat in den letzten Jahren auch in den Augen des Gesetzgebers und der Aufsichtsbehörden wesentlich an Bedeutung gewonnen. Spätestens nach den Bilanzskandalen während der „New Economy“ in den USA und Europa zwischen 1999 und 2004 wird das Thema Corporate Governance wieder stärker diskutiert.

Seit dem 1. Mai 1998 sind Aktiengesellschaften in Deutschland durch das Gesetz zur „Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich“ (KonTraG) aufgefordert ein unternehmensweites

Überwachungssystem einzurichten (§ 91 Abs. 2 AktG). Im Jahre 2007 ist Basel II in Kraft getreten. Mit der neuen Eigenkapitalvereinbarung des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht werden neue Rahmenbedingungen geschaffen, die Anreize unterstützen die Entwicklung des Risikomanagements bei Banken voranzutreiben.

Ist schlechtes Projektmanagement ein Verbrechen? Die Antwort könnte „Ja“ lauten, gemäß dem Sarbanes-Oxley Act.

Schlechtes Projektmanagement könnte ein Verbrechen sein!

Nachdem die verschiedenen Finanzskandale publik wurden, verabschiedete der US-Kongress – etwas überhastet – Ende Juli 2002 den Sarbanes-Oxley Act (SOX). Dieses Gesetz stellt jeden CFO und CEO bei der Darstellung des wahren finanziellen Zustandes des Unternehmens ins Rampenlicht. Ein zentraler Punkt beim Sarbanes-Oxley Act ist dabei die Unabhängigkeit der internen Revision. Aber am wichtigsten sind die neuen strengen Corporate Governance Regeln.

Dies sind einige Gesetze, die Sie zu seriösem Risikomanagement in Projekten zwingen. Schlechtes oder inexistentes Risikomanagement in Projekten wird sich immer mehr rächen – auch von Gesetzes wegen!

Die anderen sind schuld!

Wie der „Chaos-Report“ der Standish Group zeigt, scheitern über 74% der Projekte in irgendeiner Weise. Was führt denn zu diesem schlechten Ergebnis? Sind es die Werkzeuge, welche die Projektteams benutzen? Sind es die hohen Anforderungen? Ist es die Qualität der Daten, die das Projektteam verwendet? Wenn man den Projektleiter oder die Teammitglieder nach den Gründen für das Scheitern fragt, bekommt man erstaunliche Antworten. Meistens hört man Klagen über zu wenig Ressourcen, zu knappe Zeit und zu wenig Unterstützung durch das Management, oder es sind die unzuverlässigen Lieferanten. Es scheint immer der Fehler der Anderen zu sein! Ist



das wirklich so? Warum sucht man das Problem nicht zuerst bei sich selbst? Dann würde man vermutlich erkennen, dass man die Risiken nicht im Griff hatte!

Risiken verdrängen ist unser größter Feind!

Warum scheitern so viele Projekte? Auf diese Frage gebe ich immer wieder die gleiche Antwort: „Projekte scheitern an Risiken!“ Die meisten Probleme in Projekten entstehen durch Risiken, denen man keine, oder zu wenig Beachtung geschenkt hat. Vielleicht hat man die Risiken in der Risikoanalyse nicht entdeckt, das ist möglich. Aber sind wir mal ehrlich: Sind wir nicht oft unendlich optimistisch, wenn es um Projekte geht – und sehen dabei immer nur die guten Seiten? Aber oft kommt noch ein ganz anderer gewichtiger Faktor hinzu. Die Risiken werden einfach verdrängt! Ich behaupte: Risiken verdrängen ist der größte Feind für den Projekterfolg. Sie glauben mir nicht? Dann habe ich ein paar Fragen an Sie:

- Kümmert sich Ihr Senior-Management um Risiken bei Projekten? Wenn ja, nur oberflächlich, oder ernsthaft?
- Wie viele Projekte in Ihrem Unternehmen können eine detaillierte Risikoanalyse vorlegen? Sind es alle, sind es nur einige?
- Wie schnell wird in Ihrem Unternehmen die Risikoanalyse erledigt? In zwei Stunden und dann nie wieder?
- Werden mehr als zehn echte Risiken bei Ihren Risikoanalysen entdeckt oder wurden nur aktuelle Probleme aufgezählt?

Risiken sind unangenehm – Verdrängen ist besser!

Es erstaunt mich immer wieder, wie hochgebildete Manager und Projektleiter das Verlustpotential von Risiken oft ignorieren. Was sind die Gründe für dieses Verhalten? Die folgenden Punkte zeigen einige Ansätze:

- Sich mit Risiken zu beschäftigen ist unangenehm.
- Man will nicht wahrhaben, dass ein Verlustpotenzial besteht.

- Würde man das mögliche Verlustpotenzial anerkennen, so würde das vorgeschlagene Projekt vermutlich nicht gestartet.
- Man will die Risiken gar nicht wissen, und schon gar nicht hören. Man hat schon genug andere Probleme.
- Das Senior-Management und die Projektleiter sind von Natur aus Optimisten: „Dass dieses Risiko eintritt ist eher unwahrscheinlich.“

Würden diese Personen gleich reagieren, wenn es um ihr eigenes Kapital, ihre eigenen Ersparnisse ginge, oder würde sich ihre Einstellung schlagartig ändern?

Risiken ignorieren bringt sie nicht zum Verschwinden!

Sie können Risiken nicht einfach so zum Verschwinden bringen, weil Sie schlechte Nachrichten nicht lieben. Insbesondere Risiken zu ignorieren oder zu verdrängen wäre dabei eine sehr schlechte Taktik.

Was nützt das Risikomanagement?

Projekte werden auf Basis von unsicheren Informationen gestartet: Unsichere Anforderungen und Märkte, Annahmen, Abhängigkeiten und Unsicherheiten in der Projektabwicklung. Dies sind die Grundlasten, die ein Projekt zu tragen hat. Das heißt, jedes Projekt kann ein potenzieller Fehlschlag werden. Nützt Risikomanagement wirklich etwas um Fehlschläge zu verhindern, oder heben sich Kosten und Nutzen etwa auf? Ist Risikomanagement eher Zeitverschwendung? Auf diese Fragen kann ich keine einfache Antwort geben, denn das Kosten/Nutzen-Verhältnis hängt wesentlich von der Unternehmens- und Projektkultur ab. Grundsätzlich lohnt sich ein der Projektgröße und der Komplexität des Projektes angepasstes Risikomanagement immer.

Wer keine Risiken eingeht steht definitiv still!

Welches Unternehmen ist erfolgreicher? Eines, das 100 risikoreiche Projekte durchführt oder ein anderes mit 100 risikoarmen Projekten? Risikoreiche Projekte haben normalerweise ein mehrfach grö-

Der Risikomanagement-Prozess

3

Risikomanagement ist ein kontinuierlicher Prozess

Risikomanagement ist ein kontinuierlicher Prozess, der abhängig von der Projektdauer und der Komplexität des Projektes nicht nur einmal durchlaufen wird, sondern immer wieder. In der Abbildung auf der nächsten Seite sehen Sie die Haupt-Aktivitäten des Risikomanagementprozesses, der sich am PMBOK® Guide des PMI orientiert. Diese bilden einen geschlossenen Kreislauf. Die Risikomanagementplanung liegt außerhalb des Kreislaufs, weil sie zu Beginn des Projektes erstellt und nur noch bei Bedarf angepasst wird. Ab und zu wird sie wieder zur Hand genommen, zum Beispiel, wenn Fragen über das Risikomanagement im Projekt auftauchen oder neue Mitarbeiter ins Projekt eintreten und geschult werden müssen.

Der wichtigste Schritt des Risikomanagement-Prozesses ist die Risikoidentifikation, denn nur Risiken, die identifiziert werden, können auch analysiert und mit Maßnahmen behandelt werden. Deshalb nimmt die Risikoidentifikation in diesem Buch auch am meisten Platz ein. Die kontinuierliche Kommunikation ist ein zentrales Element des Risikomanagement-Prozesses und kommt konstant zum Einsatz. Deshalb liegt die Kommunikation nicht auf dem Kreis, sondern im

Der wichtigste Schritt beim Risikomanagement-Prozess ist die Risikoidentifikation

Zentrum. Wenn Risiken kommuniziert werden und im Gespräch bleiben, trägt dies automatisch zu deren Verminderung bei.

Der Risikomanagementprozess

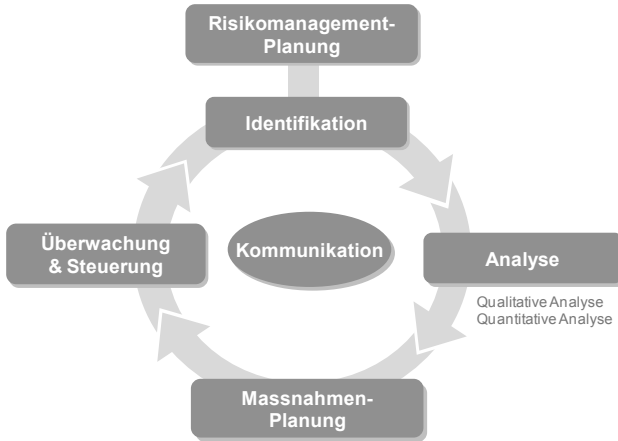


Abbildung 2: Der Risikomanagementprozess

Risikomanagement-Planung: Bestimmt, wie das Risikomanagement im Projekt ausgeführt wird, wer mit welchen Verantwortlichkeiten involviert wird, welche Prozesse benutzt und welche Aktivitäten durchgeführt werden.

Risiko-Identifikation: Risiken und Chancen identifizieren, die das Projekt oder einzelne Arbeitspakete/Aktivitäten betreffen. Erstellen einer detaillierten Liste mit allen Risiken.

Risiko-Analyse (qualitativ/quantitativ): Die gesammelten Risiken analysieren und bestimmen, welche Risiken weiter verfolgt werden. Für diese Risiken werden Auswirkungen (positiv/negativ) und Eintrittswahrscheinlichkeit qualitativ bestimmt. Abhängig von der Projektgröße, oder von internen Vorschriften werden die Risiken auch quantitativ bewertet und anschließend priorisiert.

Maßnahmenplanung: Maßnahmen für die einzelnen Risiken definieren, um die Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder Auswirkung von Risiken zu verringern oder von Chancen zu vergrößern. Die Maßnahmen werden operativ umgesetzt.

Überwachung und Steuerung: Ausführen der definierten Maßnahmen. Eingeleitete Maßnahmen und Risiken überwachen und periodisch neu beurteilen. Wenn notwendig Maßnahmen anpassen oder neue Maßnahmen definieren. Risikoreviews durchführen.

Kommunikation: Bestehende und neue Risiken, Maßnahmen und andere Risikoaktivitäten projektintern und –extern kommunizieren.

Ein kontinuierlicher Prozess – keine einmalige Angelegenheit!

In der Praxis der Projektabwicklung ist oft Folgendes zu beobachten: Das Risikomanagement setzt erst ein, wenn Risiken augenfällig, d.h. in der Regel eingetreten oder absehbar sind. Risikomanagement wird in solchen Fällen nur noch als Krisenmanagement betrieben, also dann, wenn es eigentlich schon zu spät ist.

Risikomanagement ist keine einmalige Angelegenheit sondern eine permanente Aufgabe!

„Wir haben das Risikomanagement nach dem Kick-off durchgeführt. Das Thema ist für uns jetzt erledigt. Nun können wir uns wieder den eigentlichen Projektaktivitäten widmen.“ Auch diese Aussage hört man leider sehr oft. Hat man seine Pflicht getan, wenn man am Anfang des Projektes Risiken identifiziert, bewertet, Maßnahmen definiert und eingeleitet hat? Was denken Sie? Ich hoffe, Sie sagen „Nein, das genügt nicht!“

Die oben genannten Beispiele zeigen, dass das Risikomanagement in Projekten

- frühzeitig beginnen muss und
- periodisch/permanent zu wiederholen ist

Die Notwendigkeit mit dem Risikomanagement frühzeitig zu beginnen, zeigt schon die Tatsache, dass Risikopotentiale in ihren Wurzeln bereits vor oder schon bei Projektbeginn existieren und erkennbar sind. Die Risiken warten nur darauf Sie während der Projektdurchführung unverhofft zu überraschen und möglichst viel Schaden anzurichten. Das Risikomanagement muss also schon vor dem Projektstart beginnen und ist keine einmalige Aktivität, sondern eine permanente Aufgabe, die das Projektteam vom Start des Projektes bis zum Projektabschluss begleitet. Der Risikomanagement-Prozess wird dabei nicht nur einmal durchlaufen, sondern immer wieder, abhängig von der Projektdauer und der Komplexität des Projektes. Mehr zum Risikomanagement vor der Projektzeit erfahren Sie auf Seite 25.

5

Risiko-Identifikation



Der wichtigste Schritt im Risikomanagement

Bei der Risiko-Identifikation sucht man alle erdenklichen Risiken und Chancen, die beim Projekt auftreten können. Dabei werden sie jedoch noch nicht bewertet. Die Risiko-Identifikation ist der wichtigste Schritt im Risikomanagement-Prozess, denn Risiken, die nicht gefunden werden, können nicht bearbeitet werden. Erkannte und akzeptierte Risiken sind schon zur Hälfte beherrschte Risiken!

*Versuche mögliche Probleme zu finden bevor sie auftauchen,
denn ...alles was schief gehen kann, wird schief gehen.
(Murphy's Risikomanagement Gesetz)*

Die Lebensweisheiten von Eduard Murphy über das menschliche Versagen, beziehungsweise über Fehlerquellen in komplexen Systemen, zeigen sehr anschaulich, was auf uns zukommen kann. "Alles was schief gehen kann, wird schief gehen – es ist nur eine Frage der Zeit". Wenn Sie mit dieser Einstellung an die Risikoidentifikation herangehen, sind Sie schon gut gerüstet. Dies ist die eine Seite der Risikoidentifikation, die negative Sicht. Schwieriger wird es, wenn man auf die positive Seite umstellen muss, nach dem Motto: "Überall bieten sich Chancen – man muss sie nur nutzen!" Die „positiven Risiken“, das heißt die Chancen zu finden ist auch Bestandteil der Risikoidentifikation. Leider wird dieser Teil oft vergessen oder vernachlässigt.

Hauptziele der Risikoidentifikation sind:

- Erstellen Sie eine möglichst lange Liste mit Risiken und Chancen, die das Projekt als Ganzes, einzelne Arbeitspakete oder Aktivitäten betreffen.
- Stellen Sie sicher, dass alle Risikokategorien bei der Identifizierung berücksichtigt werden.
- Stellen Sie sicher, dass alle Risiken verstanden werden.

Risiken identifizieren ist keine Arbeit des Projektleiters im stillen Kämmerlein, sondern Teamarbeit! Dabei arbeiten der Projektleiter, das Projektteam, der Auftraggeber, Spezialisten und jede im Projekt involvierte Person mit. Beim Risiken Identifizieren werden die gefundenen Risiken dokumentiert. Dazu gehört eine detaillierte Beschreibung des Risikos, dessen Ursache und Auswirkung.

Es ist ein offenes Geheimnis: Risiken, die identifiziert werden, treffen weniger ein. Dies, weil sie vom Zustand der „unbekannten Unbekannten“ zu den „bekannten Unbekannten“ gewechselt haben. Und sobald Risiken identifiziert, dokumentiert und kommuniziert sind, und je mehr man sich mit ihnen beschäftigt, desto geringer wird ihre Gefährlichkeit. Schon das Identifizieren von Risiken senkt deshalb das Gesamtrisiko für das Projekt. Risiko-Identifikation ist der wichtigste Schritt im Risikomanagement!

**Risiken identifizieren
ist Projektteamarbeit**

Risiken eindeutig und klar formulieren

Risiken beschreiben ist gar nicht so einfach. In der Praxis sieht man viele ungenau und zu knapp formulierte Risiken, die nichts aussagen, bei denen niemand so genau versteht, was damit gemeint ist. Je genauer und konkreter Sie Ihre Risiken formulieren, desto konkreter können Sie später die Maßnahmen dafür definieren und desto wirkungsvoller ist Ihr Risikomanagement.

Nur wenn Sie die Risiken systematisch und sorgfältig formulieren, können Sie sicherstellen:

- dass jeder versteht, um welches Risiko es sich konkret handelt
- dass das identifizierte Risiko als relevant akzeptiert wird
- dass die richtigen Maßnahmen ergriffen werden

Das „Ursache – Risiko – Auswirkung“ Format

Risiken werden sehr oft mit Tatsachen oder aktuellen Problemen verwechselt, aber auch oft mit Ursachen, aus denen Risiken entstehen. Um Risiken eindeutig und konkret zu definieren sollten Sie das "Ursache – Risiko – Auswirkung" Format benutzen. Mit diesem Format müssen Sie sich bei der Definition von Risiken ein



Abbildung 3: „Ursache – Risiko – Auswirkung“ Format

wenig mehr anstrengen. Dies hilft Ihnen jedoch, sich intensiver mit den Risiken auseinander zu setzen und Risiken eindeutig von Ursachen und Auswirkungen zu trennen. Damit Sie Risiken unmissverständlich beschreiben, sollten Sie folgenden dreiteiligen Satzaufbau verwenden:

Wegen der <Ursache> kann das <Risiko> auftreten, welches dann diese <Auswirkung> haben wird.

Diese Satzkonstruktion hilft Ihnen sich auf die eigentlichen Risiken zu fokussieren. Sie kann aber auch verwendet werden um Risiken zu „generieren“, wenn Sie von dem einen oder anderen Ende (also von Ursache oder Auswirkung) ausgehen.

Was sind Ursachen?

Ursachen sind definitive Ereignisse/Tatsachen oder eine Reihe von Umständen, die im Projekt oder dessen Umgebung bereits existieren, oder deren Existenz in der Zukunft sicher ist, und Anlass zur Ungewissheit geben. Das heißt, diese Ursachen können Risiken auslösen. Ursachen sind nicht ungewiss und deshalb nicht mit Risiken zu verwechseln.

Beispiele für Ursachen sind die Anforderung, das Projekt in einem Entwicklungsland durchzuführen, die Notwendigkeit, eine nicht erprobte neue Technik anzuwenden oder das Fehlen von qualifiziertem Personal.

Was sind Risiken?

Risiken sind Unsicherheiten, die im Falle ihres Eintretens die Projektziele entweder negativ oder positiv (Chancen) beeinflussen können. Beispiele dafür sind die Möglichkeit, dass geplante Produktivitätsziele vielleicht nicht eingehalten werden können, Kundenerwartungen missverstanden werden oder Unwetter die Montage verzögern können. Diese Unsicherheiten können aktiv mit Maßnahmen behandelt werden.

Was sind Auswirkungen?

Auswirkungen sind ungeplante negative oder positive Abweichungen von den Projektzielen, die sich als Folge von eingetretenen Risiken ergeben können. Beispiele dafür sind: Es werden weniger Versicherungspolicen verkauft als geplant oder die Maschine wird schwerer als spezifiziert. Auswirkungen sind mögliche Ereignisse oder potentielle Abweichungen, die nur dann entstehen, wenn Risiken eintreten.

Suchen Sie die Grundursachen und gehen Sie ins Detail

Passen Sie auf! Viele der identifizierten Risiken sind oft nicht die wirklichen Risiken, sondern Auswirkungen. Die wirklichen Risiken liegen nicht selten tiefer. Deshalb sollten Sie sich bemühen die Grundursachen zu suchen, um sicher zu sein, die richtigen Risiken

zu behandeln. Mit mehreren „Warum-Fragen“ gehen Sie den Ursachen auf den Grund.

Berücksichtigen Sie Eintrittszeitpunkte

Gewisse Risiken können nur zu einem bestimmten Zeitpunkt oder in einem bestimmten Zeitabschnitt eintreten. Deshalb sollten Sie sich beim Risiken Identifizieren in einem zweiten Schritt auch die Frage stellen: „Wann könnte das Risiko wahrscheinlich eintreten?“ Mit dieser Frage fällt es Ihnen leichter einen möglichen Eintrittszeitpunkt für das Risiko zu bestimmen. Die Antwort hilft Ihnen dann die Maßnahmenplanung so zu gestalten, dass Sie rechtzeitig wirkungsvolle Maßnahmen einleiten können. Für den Eintrittszeitpunkt eines Risikos gibt es fünf Möglichkeiten:

Identifizierte Chancen sind „Added Value“ für das Projekt.

- Jederzeit
- Ab einem bestimmten Zeitpunkt
- Spätestens zu einem bestimmten Zeitpunkt
- Nur zu einem bestimmten Zeitpunkt
- In einem bestimmten Zeitabschnitt

Chancen identifizieren

Wenn Sie Risiken suchen, dann sollten Sie auch immer die Chancen im Fokus haben. Aber warum sieht man Chancen in den Risikolisten so selten? Dies hat einen einfachen Grund: Chancen identifizieren ist nicht einfach! Es liegt in der Natur des Menschen, sich eher mit Negativem zu beschäftigen aber auch oft an unserer negativ eingestellten Denkweise. Sie werden mir vermutlich zustimmen, dass es einfacher ist potentielle Fallen und Probleme zu identifizieren, als versteckte Vorteile und gute Gelegenheiten. Deshalb müssen wir uns mehr Zeit nehmen und ein wenig mehr anstrengen um Chancen zu identifizieren. Es ist sicher nicht einfach sich umzupolen und Ereignisse und positive Einflussmöglichkeiten

vorzustellen, die das Erreichen des Projektzieles unterstützen und fördern. Versuchen Sie es – es lohnt sich!

TIPP

- ▶ Beschreiben Sie die Risiken detailliert und geben Sie sich nicht zu schnell mit allgemeinen, unspezifischen Aussagen zufrieden.
- ▶ Beschreiben Sie die Risiken immer im „Ursache/Risiko/-Auswirkung“ Format.
- ▶ Gehen Sie den Ursachen auf den Grund, um die wirklichen Risiken zu finden.
- ▶ Versuchen Sie auch Chancen zu finden – wenn es auch nicht so einfach ist.

Anhang



Internet-Links

Roland Wanner's Risikomanagement-Homepage

<http://www.pm-risk.com/>

The Risk Doctor, David Hillson – <http://www.risk-doctor.com/>

PMI Risk Management Specific Interest Group

<http://www.risksig.com/>

Software Engineering Institute - Carnegie Mellon

Risk & Opportunity Management <http://www.sei.cmu.edu/risk/>

RiskNet – The Risk Management Network <http://www.risknet.de/>

Alle in diesem Buch verwendeten Internetlinks waren bei Drucklegung dieses Buches im März 2014 aktuell. Es kann jedoch nicht ausgeschlossen werden, dass sich einige in der Zwischenzeit geändert haben.

Empfehlenswerte Literatur

Projekt-Risikomanagement-Literatur

Risikomanagement für Projekte – Mit wirkungsvollem Risikomanagement sicher zum Projekterfolg, Roland Wanner 2013

Risk Management – Tricks of the Trade, Rita Mulcahy PMP, RMC Publications 2003

Identifying and Managing Project Risk, Tom Kendrick, AMACON 2003

Bärentango – Mit Risikomanagement Projekte zum Erfolg führen, Tom DeMarco/Timothy Lister, Hanser 2003

Practical Project Risk Management – The ATOM Methodology, David Hillson and Peter Simon 2012

Projektmanagement-Literatur mit guten Risikomanagement-Inhalten

A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Fourth Edition, Project Management Institute 2008

Projektmanagement – Das Wissen für den Profi, Bruno Jenny, vdf-Verlag 2008

Über den Autor

Roland Wanner ist Maschineningenieur FH und Diplom-Wirtschaftsingenieur. Er ist schon seit über 20 Jahren im Projektgeschäft tätig. Zuerst 5 Jahre als Projektleiter und nachher mehrere Jahre als Projektcontroller und Projektportfolio-Manager im Maschinen- und Anlagenbau. Seit mehr als 6 Jahren arbeitet er als Projektmanagement-Spezialist und Projektportfolio-Manager im Versicherungsbereich.

Ihre Meinung ist uns wichtig!

Herzlichen Dank, dass Sie dieses Buch gekauft haben. Wir haben unser Bestes gegeben, beim Inhalt wie auch bei der Aufmachung. Es wurde viel Aufwand geleistet um dieses Buch so vollständig und korrekt wie möglich zu machen. Es ist jedoch nicht ganz auszuschließen, dass uns an der einen oder anderen Stelle des Buches ein Missgeschick unterlaufen ist, ob inhaltlich oder in der Rechtschreibung. Wir freuen uns auf Ihr Feedback! Für Ihre Ideen, Kommentare und Korrekturvorschläge bedanken wir uns ganz herzlich. Bitte senden Sie diese an: info@pm-risk.com

Hat Ihnen dieses Buch gefallen? Dann würde ich mich sehr über eine Rezension (Review) bei Amazon freuen. Teilen Sie potentiellen Lesern mit was Ihnen gefallen hat und warum sie dieses Buch kaufen sollten. Vielen Dank!

Stichwortverzeichnis

A

Abwarten und Akzeptieren von Risiken 24
Akquisitionsphase 25
Angebotsabgabe 25
Angebots-Phase 26
Annahmen 8
Annahmen überprüfen 53
Arbeitspakete 53
Arbeitspaketverantwortliche 84
Auditoren 94
Aufsichtsbehörden 12
Auftraggeber 96
Auslöser 82
Auslösesignal 82
Auswirkung 23, 35, 62

B

Balkenplan 68
Basel II 13
bekannte unbekannte 39
Beseitigung von Grundursachen 24
Bewertung in Euro und Tagen 73
Bewertungsskalen 62, 64
Brainstorming 43, 77
Brainwriting 46
Business Case 25

C

Challenger Space Shuttle 66
Chancen 10
Chancen identifizieren 36
Chancen und Gefahren 10, 12
Chancen- und Gefahrenpotenzial 12
Chaos-Report 13
Checklisten, Probleme 50
CMMI 17
Corporate Governance 12

D

Delphi-Methode 61
DoD 17
Dokumentation 97
Dokumentenanalyse 42

E

Eduard Murphy 32
Eigenkapitalvereinbarung 13
Eintrittswahrscheinlichkeit 23, 60
Eintrittszeitpunkte von Risiken 36
erfolgreiche Unternehmen 15
Eventual-Strategie 80
Experteninterviews 45
externe Aufträge 86

F

Fallback Plan 82
Folgerisiken 80
Führungs- und Organisationsrisiken 48

G

Gefahr 10
Gesamtrisiko des Projektes 75
Gewinn 10, 16
Gewinnpotential 16
Go/No-go Entscheid 25
Grundursachen 24, 35

H

High-Risk Aktivitäten 79

I

Initialisierungsphase 25
interne Revision 13
IT-Security 57

K

Kick-off 20
 Kommerzielle Risiken 49
 Kommunikation 18, 20
 Komplexität des Projektes 15, 21
 Konkurrenz 49
 kontinuierlicher Prozess 20
 KonTraG 12
 Konventionalstrafe 63
 Kosten/Nutzen-Verhältnis 15
 Krise 10
 Krisenmanagement 20, 24
 kritischen Pfad 90
 kritischer Pfad 52, 68

L

Lenkungsausschuss 83
 Lieferanten 13

M

Managementinformation 65
 Marktchancen 10
 Marktrisiken 10, 57
 Massnahmen detailliert definieren
 83
 Massnahmen entscheiden 83
 Massnahmenplan 85
 Massnahmenplanung 20, 75
 Master-Datenbank 98
 Monte Carlo Simulation 61

N

Netzplan 52, 68
 Normen und Richtlinien 17
 Notfallmassnahmen 82
 Notfallplan 80, 82
 Notfallreserven 88
 Nutzen 23

O

optimistisch 14

P

Personensicherheit 11
 PMBOK® 17, 18, 22, 29, 54, 64
 PMO 31, 92, 97
 politische Risiken 49
 Problemmanagement 38
 Produkthaftpflicht 57
 Project Risk Officer 28, 30
 Projektabschluss 21
 Projektabwicklung 20
 Projektabwicklungsrisiken 55
 Projektantrag 25
 Projektbudgetierung 25
 Projekt-Gesamtrisiko 67
 Projektgrösse 15
 Projektkultur 15
 Projektleiter 13, 28, 30, 33
 Projektmanagement-Risiken 48
 Projektportfolio-Planung 25
 Projektrisiko Definition 22
 Projekt-Risikomanagement
 Definition 22
 Projektstart 21
 Projektstatusitzung 92, 96
 Projektstrukturplan 43, 52
 Projektumfang 26
 Projektumfeldrisiken 49
 Projektziele 22

Q

Qualitative Risikoanalyse 59
 Quantitative Risikoanalyse 71

R

Rahmenbedingungen und
 Restriktionen 49
 Rechtsabteilung 27
 Reparatur bei Fehlern 24

Reporting 96
Reputationsrisiken 57
Reserven für Risiken 87
Reserven kommunizieren 97
Ressourcen 13
Restrisiken 92
Risiken eindeutig formulieren 33
Risiken eliminieren 24
Risiken ignorieren 15
Risiken mit sehr hoher Auswirkung 66
Risiken nach Projektabschluss 54
Risiken selber tragen 80
Risiken übertragen 79
Risiken verdrängen 14, 15
Risiken vermeiden 78
Risiken vermindern 79
Risiko oder Problem? 38
Risiko-Analyse 19
risikoavers 10
Risikobewältigungs-Strategien 78
Risikocheckliste 50
Risikoeigenschaften 9
risikofreudig 10
Risikograd 8
Risikograd überwachen 91
Risiko-Identifikation 19, 32
Risikoidentifikation Methoden 42
Risikokategorien 47
Risikoliste 85
Risikomanagement, anpassen 28
Risikomanagement, Nutzen 15
Risikomanagement-Audit 92, 94
Risikomanagementausbildung 31
Risikomanagementplan 29
Risikomanagement-Planung 19, 28
Risikomanagement-Prozess 18
Risikomatrix 65, 86
Risikoreviews 20, 91, 92, 93
Risiko-Steuerung 92
Risiko-Überwachung und -
Steuerung 89
Risikoverantwortliche 84
Risikoverminderung 24

Risk Board 31
Rita Mulcahy 64
Rollen und Verantwortlichkeiten 30

S

Sarbanes-Oxley Act 13
Schaden 22, 23, 62
Schadenbegrenzung 79
Schadenvorsorge 79
Schnittstellen 8
Sicherheit 9, 10
Sicherheitsrisiken 57
Spezifikation 54
Stakeholder 8, 49, 77, 95
Standish Group 13
strategischen Bedeutung 12
strategisches Risikomanagement 25
Stufen des Risikomanagements 24
Subjektivität 60
Subunternehmer 8
Systemrisiken 55, 62

T

Tatsachen 38
Teamarbeit 33, 77
Technische Risiken 48
Top-Risiken 67, 86
Trigger 82, 90, 92

U

Überorganisation 31
Überwachung und Steuerung 20
Überzeugungsfrage 16
Umfeld 9
unbekannten Unbekannten 33
Unsichere Anforderungen 15
Unsicherheit 9, 22
Untertierlieferant 79
Untertierlieferanten 86
Unternehmensimage 56

Unternehmensleitung 83
Unterschied Problem/Risiko 39
Ursache – Risiko – Auswirkung
 Format 34
Ursachen 35
ursachenbezogene
 Risikoverminderung 79

V

Verantwortung und Kompetenzen
 31
Verlustpotential 16
Vertragsformulierungen 26

Vertragsprüfung 27, 43, 87
Vor-Angebotsphase 26

W

wichtigste Punkte im
 Risikomanagement 99
wirkungsbezogene
 Risikoverminderung 79

Z

Zeitplanreseve 88
Zeitpuffer 69, 88

So werden Ihre Projekte noch erfolgreicher!

.....

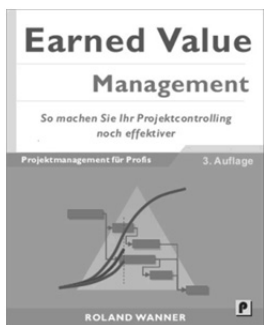


Projektcontrolling

Projekte erfolgreich planen, überwachen und steuern

280 Seiten

ISBN-13: 978-1479142552



Earned Value Management

So machen Sie Ihr Projektcontrolling noch effektiver

302 Seiten

ISBN-13: 978-1484050965



Risikomanagement für Projekte

Mit wirkungsvollem Risikomanagement sicher zum Projekterfolg

284 Seiten

ISBN-13: 978-1484973981