

RisikOANALYSE

Vermeiden oder vermindern von Projektrisiken, sowie Finden oder vergrössern von Projektchancen.



4-100 Personen

Dauer:
 1 2 Stunden
 2 " oder über
 3 " mehrere Wochen.

1-5% des Vorhaben-Budgets




1.  Risiko management-Planung

4.  Massnahmenplanung

2.  Risikoidentifikation

5.  Überwachung und Steuerung

3.  Risikoanalyse (qualitativ ev. quantitativ)

 Während aller Phasen findet die Risiko-Kommunikation statt.

Risikoanalyse

1. Ziele und Voraussetzungen

1.1 Ziele und Stufen des Risikomanagements

»Vorsorge ist besser als heilen«. Diese Aussage kennen Sie sicher aus dem Gesundheitswesen. Sie trifft auch auf Beteiligungsprojekte zu. Leider ist Vorsorge nicht die vorherrschende Strategie bei Projekten im öffentlichen Raum. Oft bleibt es beim Abwarten und Akzeptieren von Risiken, in der Hoffnung, dass nichts passiert.

Ein Projektrisiko ist dabei eine Unsicherheit, welche die Ziele Ihres Beteiligungsprojektes gefährdet. Diese Unsicherheit ist ein potentielles, zukünftiges Problem (oder eine Chance), welches bis jetzt noch nicht eingetreten ist, aber mit gewisser Wahrscheinlichkeit eintreten kann. Der Begriff Projektrisiko bezeichnet, gemäß folgender Formel also einen wahrscheinlichen Schaden (oder Nutzen), der eintritt, wenn keine Maßnahmen getroffen werden:

$$\text{Projektrisiko} = \text{Eintrittswahrscheinlichkeit} \times \text{Auswirkung}$$

Die folgende Aufzählung zeigt Stufen der Reaktion, mit denen man auf Risiken reagieren kann, vom Beseitigen der Grundursachen bis hin zum Feuerlöschen:

- (1) Beseitigung von Grundursachen: Zustände identifizieren und eliminieren, die es Risiken überhaupt möglich machen, zu existieren.
- (2) Risiken eliminieren: Risiken systematisch identifizieren und analysieren sowie Vorbeugemaßnahmen umsetzen, damit die Risiken eliminiert werden.
- (3) Risikoverminderung: Maßnahmen planen, um die Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung von Risiken zu vermindern.
- (4) Reagieren bei Risikoeintritt: Risiken nicht vermindern, jedoch mit einem Notfallplan schnell reagieren, wenn die identifizierten Risiken eintreten.

- (5) Krisenmanagement: Feuerlöschen – Behandeln von nicht identifizierten oder nicht behandelten Risiken, die jetzt eingetreten und zu einem Problem geworden sind.

Alle Risiken können in einem Projekt definitiv nicht gefunden werden. Es lässt sich jedoch viel Geld, Sorgen und Ärger ersparen, wenn im Projekt frühzeitig begonnen wird, sich mit Risiken zu beschäftigen und diese kontinuierlich gemanagt werden. Deshalb sollten sich die bevorzugten Hauptaktivitäten auf den Stufen 1 bis 3 bewegen. Denn auf diesen Stufen investiertes Geld ist gut investiert. Wenn dies beherzigt wird, benötigt es keine Feuerwehrmänner, die ständig an verschiedenen Orten löschen.

1.2 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 folgenden Abbildung sehen Sie die Hauptaktivitäten des Risikomanagementprozesses. Dieser bildet einen geschlossenen Kreislauf. Die Risikomanagementplanung liegt außerhalb des Kreislaufs, weil sie zu Beginn des Projektes erstellt und nur noch bei Bedarf angepasst wird.

Der wichtigste Schritt des Risikomanagementprozesses ist die Risikoidentifikation, denn nur Risiken, die identifiziert werden, können auch analysiert und mit Maßnahmen behandelt werden. Die kontinuierliche Kommunikation ist ein zentrales Element des Risikomanagementprozesses und kommt konstant zum Einsatz. Deshalb liegt die Kommunikation nicht auf dem Kreis, sondern im Zentrum. Wenn Risiken kommuniziert werden und im Gespräch bleiben, trägt dies automatisch zu deren Verminderung bei.

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. Besser

sollte das Risikomanagement in Projekten frühzeitig beginnen und periodisch bzw. permanent wiederholt werden.

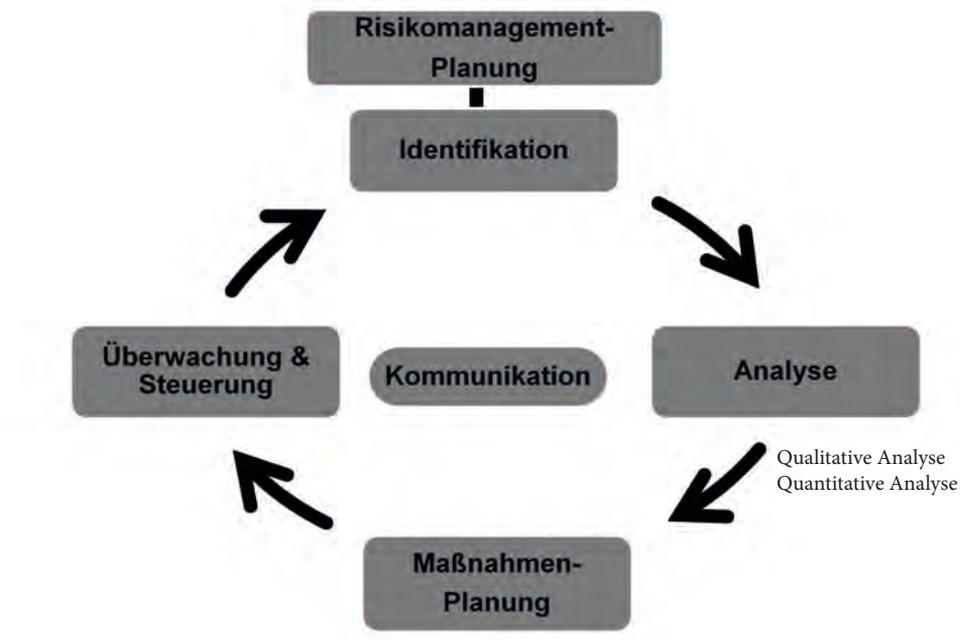


Abbildung 1: Hauptaktivitäten des Risikomanagementprozesses

2. Organisation und Ablauf

2.1 Planung des Risikomanagements

Nur was geplant ist wird auch durchgeführt! Der Risikomanagementplan beschreibt, wie das Risikomanagement in Ihrem Projekt strukturiert ist und wie es ausgeführt wird. Er ist ein ausgezeichnetes Hilfsmittel, um das ganze Risikomanagement des Projektes zu organisieren. Bei der Risikomanagementplanung sollten Sie beachten, dass die Risikomanagementaktivitäten dem betreffenden Projekt angepasst werden, das heißt, sie sollten angemessen sein bezüglich:

- der Größe, Komplexität und Dauer des Projektes;
- den bereits bekannten Risiken des Projektes sowie

- ▶ der Wichtigkeit des Projektes für die Organisation.

Bei kleineren, einfachen Projekten braucht es keinen eigenen Risikomanagementplan. Das Vorgehen im Projektrisikomanagement kann in diesem Fall direkt in der Projektablaufbeschreibung beschrieben werden. Die Risikomanagementplanung wird durch den Projektleiter, oft unter Mithilfe des Projektteams, ggf. des Project Risk Officers und eventuell weiterer notwendiger Stakeholder, erstellt.

2.2 Risikoidentifikation

2.2.1 Der wichtigste Schritt im Risikomanagement

Bei der Risikoidentifikation sucht man alle erdenklichen Risiken und Chancen, die beim Projekt auftreten können. Dabei werden sie jedoch noch nicht bewertet. Die Risikoidentifikation ist der wichtigste Schritt beim Risikomanagement, denn Risiken, die nicht gefunden werden, können nicht bearbeitet werden. Erkannte und akzeptierte Risiken sind schon zur Hälfte beherrschte Risiken! 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. Es ist ein offenes Geheimnis: Risiken, die identifiziert werden, treffen seltener ein. Dies, weil sie vom Zustand der »unbekannten Unbekannten« zu den »bekannten Unbekannten« wechseln.

2.2.2 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.



Abbildung 2: Das Format »Ursache-Risiko-Auswirkung«

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 Format »Ursache – Risiko – Auswirkung« benutzen. Mit diesem Format müssen Sie sich bei der Definition von Risiken ein wenig mehr anstrengen. Dies hilft Ihnen jedoch, sich intensiver mit den Risiken auseinanderzusetzen 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. Beispiel: Wegen der »angespannten Haushaltslage« könnte »die Vereinslandschaft dieses Jahr nicht in dem Umfang finanziell unterstützt werden wie letztes Jahr«, was dann dazu führt, dass »die Vereine ihre Angebote einschränken müssen und damit auch die Lebensqualität im Ort sinkt«.

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.

2.2.3 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 unter Zeitdruck durchzuführen, die Notwendigkeit, eine vor Ort nicht erprobte neue Moderationsmethode anzuwenden oder das Fehlen von qualifiziertem Personal.

2.2.4 Was sind Risiken?

Risiken sind Unsicherheiten, die im Falle ihres Eintretens die Projektziele entweder negativ oder positiv (Chancen) beeinflussen können. Beispiele dafür sind u. a. die Möglichkeit, dass geplante Projektziele (z. B. die Beilegung eines öffentlichen Konfliktes) nicht erreicht werden oder die Erwartungen in der Bürgerschaft aufgrund finanzieller und rechtlicher Rahmenbedingungen (z. B. hinsichtlich der Ausgestaltung eines neuen Abenteuerspielplatzes) nicht vollständig realisierbar sind. Diese Unsicherheiten können aktiv mit Maßnahmen behandelt werden.

2.2.5 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 mit den Beteiligungsveranstaltungen weniger Bürger erreicht als geplant oder die Anzahl und Qualität an eingereichten Ideen zur Neugestaltung des Marktplatzes übertrafen alle Erwartungen. Auswirkungen sind mögliche Ereignisse oder Abweichungen, die nur dann entstehen, wenn Risiken eintreten.

2.2.6 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.

2.2.7 Vom Risikomanagement zum Problemmanagement

Ein Projekt ohne Probleme gibt es so wenig wie ein Leben ohne Tod, denn Projekte sind schon per Definition risiko- und problembehaftet. Projektmanagement bietet mit dem Risiko- und Problemmanagement wirkungsvolle Werkzeuge, um diesen Hindernissen zu begegnen. Vielen Projektleitern ist jedoch der Unterschied zwischen Problem und Risiko nicht klar. Diesen Unterschied zu kennen ist sehr entscheidend für ein effektives Projektrisikomanagement.

2.2.8 Risiko oder Problem?

Die Antwort auf diese Frage hat großen Einfluss auf Ihre weiteren Aktivitäten. Wie Sie sich vielleicht erinnern können: Ein Risiko ist eine Unsicherheit. Wenn diese Unsicherheit zur Sicherheit wird, das heißt, wenn das Risiko eintritt, haben Sie ein Problem. Dieses hat praktisch immer einen Einfluss auf die Kosten, Zeit (Termine), oder Qualität Ihres Projektes.

Risiko = Unsicherheit ▶ kann vielleicht eintreten

Problem = Tatsache, Sicherheit ▶ ist vorhanden oder eingetreten

»Ressourcenmangel oder zu wenig Budget« ist zum Beispiel kein Risiko, wie auch »zu wenig Zeit, um das Projekt fertig zu stellen«. Wenn bekannt ist, dass die zur Verfügung stehende Zeit, um das Projekt zu erledigen, zu knapp ist, dann ist dies

keine Unsicherheit mehr, sondern eine Tatsache bzw. für Sie ein Problem. Solche Tatsachen müssen Sie behandeln und entsprechend auch in der Projektplanung berücksichtigen. Etwas müssen Sie aber beachten: Obwohl diese Aussagen keine Risiken darstellen, könnten sie doch Ursachen für zukünftige Risiken sein.

2.2.9 Methoden zur Risikoidentifikation

Es gibt verschiedene Methoden, mit denen Sie Risiken identifizieren können, einfachere und aufwändigere. Leider wird für die Identifikation von Risiken in der Praxis oft nur eine Methode angewandt – dies sind Checklisten. Man kommt mit Checklisten zu schnellen Resultaten und zu einem Überblick über das Risiko des Projektes. Man wird geführt und muss »nicht viel« dabei denken. Nur mit verschiedenen Methoden und Informationsquellen haben Sie jedoch eine Chance, möglichst viele relevante Risiken zu entdecken. Jede angewandte Methode gibt eine andere Sichtweise auf das Projekt. Bewährte Methoden für die Risikoidentifikation sind:

- Dokumentenanalyse und historische Aufzeichnungen;
- Auswerten von Risikolisten und der Lessons Learned von ähnlichen Projekten;
- Brainstorming mit dem Projektteam und Experten;
- Interviews mit Fachexperten und anderen Projektleitern;
- Brainwriting, z. B. mit Methode 635 und Collective Notebook;
- Delphi Technik sowie
- Risikochecklisten mit Risikokategorien und Risiken.

2.2.10 Risikokategorien

Risikokategorien helfen beim systematischen Identifizieren von Risiken und tragen zur Effektivität und Qualität der Risikoidentifikation bei. In der folgenden Tabelle sehen Sie die Risikokategorien mit Unterkategorien für Projektrisiken, die bei Projekten oder Vorhaben im öffentlichen Raum u. a. typisch sind. Den Unterkategorien werden dann mögliche Risiken zugeordnet. Als Resultat dieser Aufstellung kann

eine Risikocheckliste erstellt werden, die Hinweise auf neue Risiken und Chancen geben kann.

Projektmanagementrisiken	Führungs- und Organisationsrisiken	Methodische Risiken	Kommerzielle Risiken	Projektumfeldrisiken
Projektumfang	Leadership Verantwortung	Anforderungen, Spezifikationen	Verträge	Politik, Recht
Komplexität	Unterstützung, Verpflichtung	Hardware, Software	Erwartungen, Forderungen	Verwaltung
Termine	Projektorganisation, Ressourcen	Schnittstellen, Komplexität	Finanzen	Bürgerschaft
Kosten	Soziokulturelle Risiken	Leistung, Zuverlässigkeit		Stakeholder
Kommunikation	Changemanagement	Qualität		
Controlling	Soziokulturelle Risiken			

Abbildung 3: Risikokategorien mit Unterkategorien für Projektrisiken

Die Darstellung mit Risikokategorien und Unterkategorien bietet eine gute Hilfe bei der Identifizierung von Risiken. Als erste Aktivität bei der Identifizierung von Risiken sollte jedoch immer ein Brainstorming mit dem Projektteam und Expertenbefragungen stattfinden. Am Schluss des Brainstormings, wenn der Ideenfluss versiegt, erhalten Sie dann mit den Risikokategorien und Checklisten nochmals die Möglichkeit, noch unentdeckte Risiken aufzuspüren. Damit haben Sie auch gleichzeitig die Kontrolle, dass Sie keine Risikokategorie oder Unterkategorie vergessen haben.

2.3 Qualitative Risikoanalyse

2.3.1 Ziel der qualitativen Risikoanalyse

Das Ziel der qualitativen Risikoanalyse ist die Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung der einzelnen Risiken zu bestimmen. Danach können Sie festlegen, für welche Risiken es sinnvoll ist, Maßnahmen zu definieren. Denn nicht alle Risiken sind sehr wahrscheinlich bzw. wenn sie auftreten, verursachen nicht alle einen großen Schaden.

Bei der qualitativen Risikoanalyse bewerten Sie die Risiken mit qualitativen Skalen, wie zum Beispiel »sehr klein« bis »sehr hoch«. Bei der quantitativen Risikoanalyse hingegen bewerten Sie die Risiken bzw. die Auswirkung der Risiken mit quantitativen Messgrößen wie Euro oder Tagen.

2.3.2 Bestimmen von Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung

Der erste Faktor, der das Projektrisiko bestimmt, ist die Eintrittswahrscheinlichkeit. Diese drückt die Möglichkeit aus, dass ein Ereignis (Risiko oder Chance) eintritt. Sie reicht von 0% (tritt nicht ein) bis zu 100% (tritt sicher ein). Die Wahrscheinlichkeit wird in der Mathematik als berechenbare Größe angesehen. In der Praxis verzichtet man jedoch meistens auf komplizierte Berechnungen und schätzt die Eintrittswahrscheinlichkeit subjektiv. Dabei sind Ihr Projektteam und Experten eine gute Hilfe.

Es ist relativ einfach zu bewerten, was die Auswirkung eines Risikos auf die Projektziele ist. Sie müssen sich nur die Situation vorstellen, was passiert ist, nachdem das Risiko eingetreten ist. Mit der Eintrittswahrscheinlichkeit ist es da schwieriger. Die zwei wichtigsten Gründe dafür sind die Subjektivität und das Fehlen von Erfahrungen.

Die Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit erfordert, dass man sich eine Meinung über die Wahrscheinlichkeit zukünftiger Ereignisse macht, die noch nicht eingetreten sind. Dabei werden verschiedene Personen verschiedene Ansichten der

Zukunft haben. Es gibt keine richtige oder falsche Antwort, da die Zukunft noch nicht eingetreten ist. Die von verschiedenen Einflussfaktoren beeinflusste, subjektive Meinung sollte im Bewertungsteam besprochen und wenn möglich zu einer Konsensmeinung zusammenfließen.

Wie soll man die Eintrittswahrscheinlichkeit bewerten, wenn einem die Erfahrung fehlt? Auch erfahrene Projektleiter und Projektteams werden auf viele Risiken stoßen, die sehr projektspezifisch sind und deshalb noch nie zuvor behandelt wurden oder eingetreten sind. Man wird deshalb jedes Mal von neuem gefordert!

Der zweite Faktor, der das Projektrisiko bestimmt, beschreibt den wahrscheinlichen Schaden (oder Nutzen), wenn das Risiko (Chance) eintritt. Der Schaden oder Nutzen hat bei der Projektabwicklung immer einen Einfluss auf die vier konkurrierenden Größen im Projektmanagement:

- › Kosten,
- › Zeit (Termine),
- › Qualität und
- › Leistung

Risiken können aber auch nach Projektabschluss auftreten. Auch die Auswirkung dieser so genannten Systemrisiken müssen Sie bewerten. Diese Systemrisiken haben Auswirkungen auf folgende Projektgrößen:

- › Wirtschaftlichkeit,
- › Akzeptanz und
- › Sicherheit

Der »Schaden« kann in der Praxis inhaltlich also sehr weit gefasst sein. Ein Akzeptanzschaden entsteht z. B. durch die Eskalation eines Konfliktes zwischen verschiedenen Interessengruppen in einer Stadt, ein wirtschaftlicher Schaden durch das Nicht-Einhalten von Terminen oder ein Sicherheitsschaden durch schlechte Arbeitsleistungen beim Bau eines Spielplatzes.

Der »Nutzen« kann sich u. a. in einer unerwartet hohen Akzeptanz für eine kommunale Investitionen in der Bürgerschaft zeigen (z. B. Ausweitung eines neuen Gewerbegebietes) oder die Änderung kommunaler Rechtsvorschriften (z. B. Absenkung des Hebesteuersatzes), die den Projektzielen dienen.

2.3.3 Bewertungsskalen für Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung

Wenn für Ihr Projekt noch keine Bewertungsskalen definiert wurden, so geben Ihnen die folgenden Tabellen einen Anhaltspunkt für die Bewertung der Auswirkung und der Eintrittswahrscheinlichkeit. Die Werte für Termine, Kosten, Qualität und Leistung dienen dazu, die subjektive Bewertung der Auswirkung ein wenig zu vereinfachen. Es kann sinnvoll sein, die Prozentangaben in der Tabelle in effektive Tage oder Euro umzurechnen, um ein besseres Gefühl für die Größenordnung von »klein« oder »hoch« zu erhalten.

Bewertung	Interpretation
5 - sehr hoch	(80% ... 100%)
4 - hoch	(50% ... 80%)
3 - mittel	(30% ... 50%)
2 - klein	(10% ... 30%)
1 - sehr klein	eher unwahrscheinlich (0% ... 10%)

Abbildung 4: Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit

Wenn Sie die Eintrittswahrscheinlichkeit mit 5 bewerten, dann bedeutet dies, dass das Risiko mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit eintritt. Wenn Sie diese Erkenntnis haben, dann sollten Sie dieses Risiko sofort behandeln, denn es könnte innerhalb von kürzester Zeit zu einem Problem werden.

2.3.4 Bewertung der Auswirkung

Die Prozentzahlen in der folgenden Tabelle müssen Sie mit Vorsicht betrachten. Eine Terminverzögerung von 5...10 % der Projektdauer kann für ein Projekt mit einer vertraglich definierten Konventionalstrafe eine Katastrophe sein. Die Auswirkung auf die Kosten kann man auf das Projektbudget beziehen, oder was ich noch sinnvoller finde, auf das Projektbudget inkl. der Erträge des Produktes, zum Beispiel über 3 Jahre.

Bewertung	Termine	Kosten	Qualität/Leistung
5 - sehr hoch	Terminverzug >20% (... Tage)	Überschreitung >20% (...€)	Projektergebnis ist unbrauchbar
4 - hoch	Terminverzug 10...20% (...Tage)	Überschreitung 10...20% (...€)	Qualitätsminderungen sind nicht akzeptabel
3 - mittel	Terminverzug 5...10% (...Tage)	Überschreitung 5...10% (...€)	Wichtige Bereiche sind betroffen
2 - klein	Terminverzug <5% (...Tage)	Überschreitung <5% (...€)	Nur geringfügige Minderung
1 - sehr klein	Terminverzug unbedeutend	Überschreitung unbedeutend	Kaum erkennbare Minderung

Abbildung 5: Bewertung der Auswirkung

2.3.5 Bestimmen des Projektgesamtrisikos

Eine gute Technik, Risiken qualitativ zu analysieren und darzustellen, ist die Risikomatrix. Sie zeigt den Risikograd der einzelnen Risiken allen beteiligten Personen auf einfache Art und Weise. Jedes Risiko wird gemäß der Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung in die Matrix eingetragen. Die Position auf der Matrix entspricht dabei der relativen Wichtigkeit bzw. dem Risikograd des Risikos.

Rechts oben auf den grauen Feldern werden die gefährlichen Risiken abgetragen

(siehe Punkte), links unten in den weißen Feldern die weniger gefährlichen Risiken. Die Abbildung 6 entspricht der IST-Position des Risikos ohne Maßnahmen. Aus der Multiplikation von Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung ergeben sich die einzelnen Risikowerte. Das Gesamtrisiko des Projektes ist dann die Summe aller Risikowerte – im folgenden Beispiel der Wert 33.

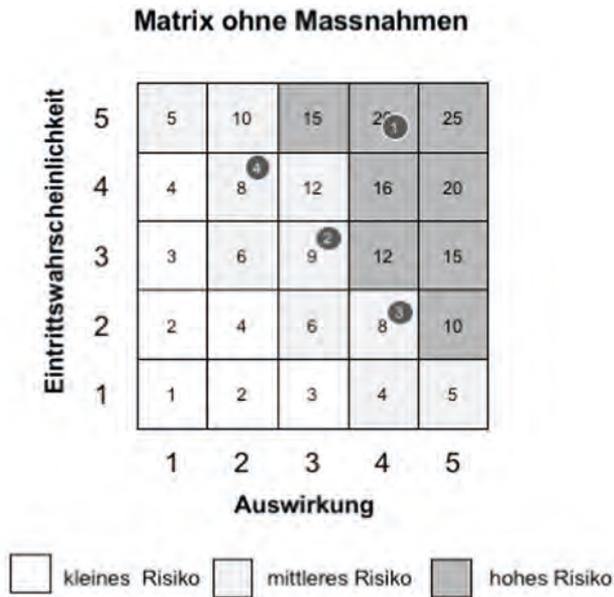


Abbildung 6: Risikomatrix mit Risikowerten

Wenn Sie viele Risiken und Chancen identifiziert haben, ist es nicht sinnvoll, alle im Risikomanagementprozess weiter detailliert zu verfolgen. Deshalb werden nur Risiken bzw. Chancen weiterverfolgt, die über einem bestimmten Risiko- bzw. Chancenwert liegen. Im obigen Beispiel wurde ein Risikowert von 10 bzw. -10 für die Chancen als Untergrenze gewählt.

Risiko & Chance Nr.	Eintrittswahrscheinlichkeit	Auswirkung	Risikowert E x A	Risikorang im Projekt
1 (Risiko)	5	4	20	Top
2 (Risiko)	3	3	9	nicht Top
3 (Risiko)	2	4	8	nicht Top
4 (Risiko)	4	2	8	nicht Top
5 (Chance)	4	-3	-12	Top
Gesamtrisiko des Projektes			33	

Abbildung 7: Risikorangierung für ein Projekt

2.3.6 Weiterbehandlung der Nicht-Top-Risiken

Was machen Sie mit den Nicht-Top-Risiken, für die Sie keine Maßnahmen definiert haben? Ich empfehle Ihnen diese Risiken in der Risikoliste zu behalten und periodisch zu überwachen. Mit der Zeit werden Sie mehr über das Projekt und auch über diese Risiken wissen. Deshalb sollten auch diese Risiken immer wieder begutachtet und neu bewertet werden. Einige Risiken werden sich in Luft auflösen, doch andere werden gefährlicher und so vielleicht zu Top-Risiken.

2.4 Maßnahmenplanung

2.4.1 Maßnahmenplanung für mehr Sicherheit

Bei der Maßnahmenplanung definieren Sie geeignete Maßnahmen, um Risiken frühzeitig zu eliminieren oder zu vermindern, mit dem Ziel, das Gesamtrisiko des Projektes zu senken. Anschließend gilt es diese Maßnahmen zeitgerecht umzusetzen. Bei der Maßnahmenplanung versuchen Sie die Eintrittswahrscheinlichkeit und die Auswirkung der Risiken zu mindern und die Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung der gefundenen Chancen zu erhöhen. Diese Maßnahmen werden im Maßnahmenplan dokumentiert, überwacht und bei Bedarf während des Projektablaufs angepasst. Risiken mindern oder vermeiden erhöht die Aussicht, dass Sie

Ihr Projekt zum vorgesehenen Zeitpunkt und zu geplanten Kosten beenden. Bei der Maßnahmenplanung werden Sie sich auf folgende drei Strategien fokussieren:

- (1) Maßnahmen treffen, um die Eintrittswahrscheinlichkeit oder die Auswirkung der Risiken zu reduzieren, bevor etwas passiert (oder erhöhen bei Chancen).
- (2) Etwas unternehmen, wenn das Risiko eintritt: Notfallplan.
- (3) Etwas unternehmen, wenn der Notfallplan nicht wirksam ist: Ausweichplan.

Das Schlagwort bei der Maßnahmenplanung ist »Angemessenheit«. Die passende Maßnahme wird für jedes Risiko eine andere sein. Für einige Risiken wird es angemessen sein, sie so schnell wie möglich zu eliminieren. Für andere Risiken wird die Maßnahme sein, nichts zu machen und abwarten und schauen was passiert oder Sie könnten auch in Betracht ziehen das Projekt abubrechen.

2.4.2 Risikobewältigungsstrategien

Der Charakter der Risiken in Ihrem Projekt wird sehr unterschiedlich sein. Deshalb sollten Sie bei der Maßnahmenplanung prüfen, welche Risikobewältigungsstrategie die geeignetste ist für das jeweilige Risiko. Die gewählte Maßnahme kann dann entweder auf die Ursache oder die Auswirkung des Risikos wirken oder auf beides. Folgende Bewältigungsstrategien sind möglich:

- (1) Risiken vermeiden: Eliminieren Sie die Gefahr eines Risikos, indem Sie die Ursache des Risikos eliminieren oder die Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos auf Null reduzieren.
- (2) Risiken vermindern: Ergreifen Sie Maßnahmen, welche die Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder Auswirkung des Risikos reduzieren. Die Maßnahmen können entweder auf die Ursache des Risikos wirken (ursachenbezogene Risikoverminderung) oder direkt auf das Risiko wirken (wirkungsbezogene Risikoverminderung).
- (3) Risiken übertragen: Dies bedeutet, Sie geben das Risiko mit allen möglichen Konsequenzen und der Verantwortung für Verminderungsmaßnahmen an Dritte weiter, die das Risiko besser managen können als Sie.

- (4) Risiken selber tragen: »Wenn es passiert, dann passiert es«. Das Projektteam hat nach ausführlicher Bewertung entschieden, das Risiko selber zu tragen und nichts zu unternehmen. Risiken selber tragen ist eine sinnvolle Strategie, zum Beispiel bei kleinen Risiken, aber auch bei Risiken, bei denen die Maßnahmen teurer kämen als der mögliche Schaden kosten würde, wenn er eintritt.
- (5) Die Eventualstrategie: Bei dieser Strategie reagieren Sie nur, wenn bestimmte Ereignisse geschehen, die das Eintreten des Risikos ankündigen.

2.4.3 Maßnahmen detailliert definieren

Maßnahmen sollten Sie so definieren, dass Sie konkret geplant und die Ausführung auch überwacht werden kann. Oft werden Maßnahmen zu unspezifisch und ohne zeitlichen Bezug definiert oder die detaillierte Planung steckt nur im Kopf des Projektleiters. Dabei besteht die große Gefahr, dass Maßnahmen dann ad hoc umgesetzt werden oder gar nicht. Unspezifische Maßnahmenpläne wecken wenig Vertrauen und erschweren die Projektüberwachung erheblich. Folgende Punkte sollten bei der Maßnahmendefinition beachtet werden:

- ▶ Beschreiben Sie die geplanten Aktivitäten der Maßnahmen detailliert.
- ▶ Legen Sie klare Umsetzungstermine und Kostenbudgets für die Maßnahmen fest und übernehmen Sie die Maßnahmen in den Projektplan.
- ▶ Definieren Sie klare Verantwortlichkeiten für die Ausführung der Maßnahmen.

2.4.4 Die Risikomatrix nach der Maßnahmenplanung

Die erste Risikomatrix in der folgenden Abbildung haben Sie weiter oben kennen gelernt. In der zweiten Matrix sehen Sie nicht nur die Risiken bei der aktuellen Position (IST-Position), sondern auch die neue Lage der Risiken, wenn die geplanten Maßnahmen wirken (SOLL-Position). Konzentrieren Sie sich auf die fünf bis maximal acht Top-Risiken – mehr Risiken in der Matrix wären zu unübersichtlich.

2.4.5 Reserven für Risiken einplanen

Maßnahmen, die Risiken vorbeugen kosten meistens Geld und Zeit. Woher aber das Geld und die Zeit nehmen? Es ist doch bereits alles verplant! Sie erinnern sich sicher: Sie werden während der ganzen Projektdauer Risiken identifizieren und bei Bedarf entsprechende Maßnahmen planen. Auch werden Risiken eintreten, die Sie nicht erkannt haben. Deshalb sollten Sie bereits bei Projektstart Reserven für Unvorhergesehenes einplanen – sonst rennen Sie alle zwei Wochen zum Auftraggeber mit der Bitte nach mehr Budget oder mehr Zeit.

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

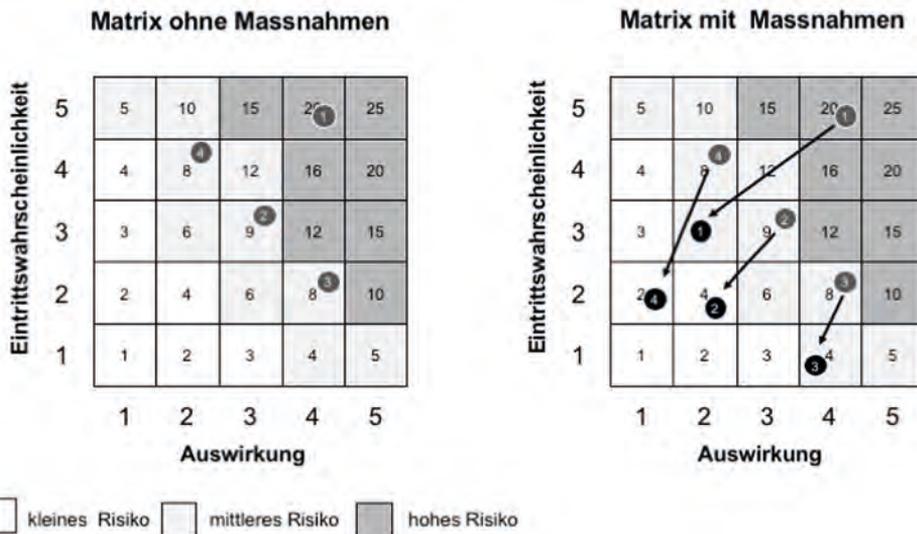


Abbildung 8: Risikomatrix nach der Maßnahmenplanung

3. Referenzen und Literatur

Projekt-Risikomanagement – Mit wirkungsvollem Risikomanagement sicher zum Projekterfolg, Roland Wanner 2013.

Risk Management – Tricks of the Trade, Rita Mulcahy PMP, RMC Publications 2010.

Identifying and Managing Project Risk, Tom Kendrick, AMACON 2009.

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

A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Fourth Edition, Project
Management Institute 2013.