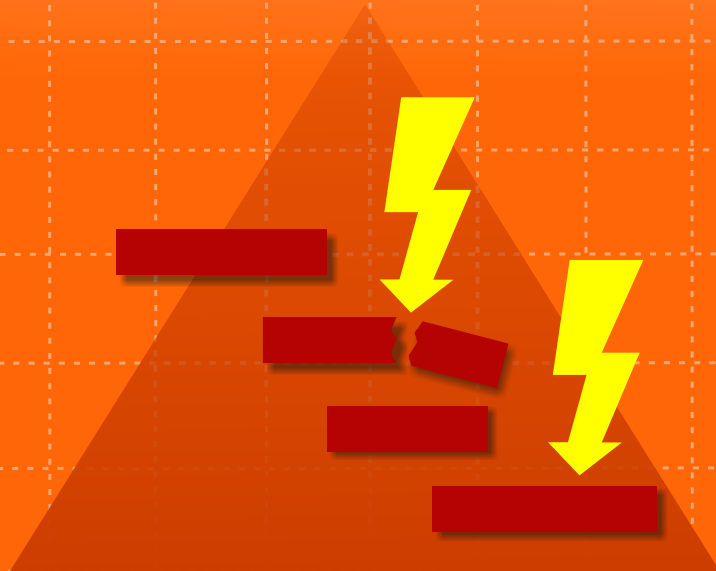


Risiko- Management

für Projekte

*So managen Sie erfolgreich Risiken
und Chancen bei Projekten*



ROLAND WANNER

Risikomanagement für Projekte



***So managen Sie erfolgreich Risiken und
Chancen bei Projekten***

ROLAND WANNER

Kontakt zum Autor:

Roland Wanner

E-Mail: info@pm-risk.com

Internet: www.pm-risk.com

Herstellung und Verlag:

Books on Demand GmbH, Norderstedt

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.

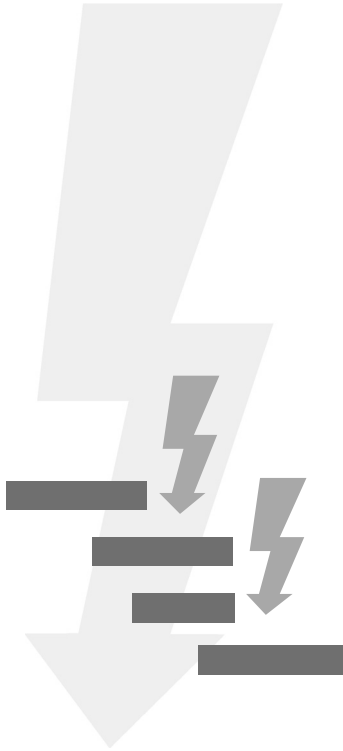
Copyright © 2009 Roland Wanner

ISBN: 978-3-8370-7840-4

1. Auflage 2009

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	11
Buchaufbau	13
I Einleitung	15
Warum gehören Projekte und Risiken zusammen?	16
Kann man Risiken überhaupt managen?	17
Chance oder Gefahr?	19
2 Warum Risikomanagement?	21
Die Bedeutung von Risikomanagement für Unternehmen	22
Sogar Ihre Kinder machen Risikomanagement	24
Zu teuer, zu spät ... abgebrochen!	25
Risiken verdrängen ist unser grösster Feind!	29
Was nützt das Risikomanagement?	32
Projekt-Risikomanagement Normen und Richtlinien	33
3 Projekt-Risikomanagement Prozess	35
Der Risikomanagementprozess	36
Projekt-Risikomanagement – Definitionen	40
Chancen wahrnehmen	43
Schlüsselkomponenten des Projekt-Risikomanagements	45
Die Stufen des Risikomanagements	46
Risikomanagement vor der eigentlichen Projektzeit	48
4 Risikomanagement-Planung	51
Nur was geplant ist wird auch durchgeführt	52
Der Risikomanagementplan	53
Checkliste: Risikomanagement-Planung	56

5	Risiko-Identifikation	57
	Die Risiko-Identifikation, der wichtigste Schritt im Risikomanagement	58
	Risiken eindeutig und klar formulieren.....	61
	Das „Ursache – Risiko – Auswirkung“ Format	63
	Chancen identifizieren	67
	Vom Risikomanagement zum Problemmanagement	68
	Methoden zur Risikoidentifikation	72
	Dokumentenanalyse und historische Aufzeichnungen	72
	Brainstorming	74
	Experten-Interviews.....	79
	Brainwriting – Methode 635.....	82
	Delphi-Technik	85
	Risikokategorien.....	87
	Risikochecklisten	90
	Projektstrukturplan und Netzplan.....	93
	Die Annahmen überprüfen	95
	Die SWOT-Analyse	96
	Wenn Risiken nach Projektabschluss eintreten	98
	Wann sind Sie fertig mit Risiken identifizieren?	103
	Checkliste: Risikoidentifikation	105
6	Qualitative Risikoanalyse	107
	Ziel der qualitativen Risikoanalyse	108
	Bewertung von Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung.....	109
	Die Risikomatrix.....	114
	Zeigen Sie die Risiken im Netzplan und im Balkenplan.....	119
	Checkliste: Qualitative Risikoanalyse	122
7	Quantitative Risikoanalyse	123
	Ziel der quantitativen Risikoanalyse.....	124
	Die Bewertung der Risiken in Euro und Tagen.....	126
	Best/Expected/Worst Case Berechnung.....	127

	Checkliste: Quantitative Risikoanalyse.....	129
8	Massnahmenplanung	131
	Massnahmenplanung für mehr Sicherheit.....	132
	Massnahmenplanung ist Teamarbeit.....	133
	Risikobewältigungs-Strategien.....	134
	Risiken in vier Stufen bewältigen.....	137
	Massnahmen detailliert definieren.....	143
	Der Risiko-Massnahmenplan.....	145
	Reserven für Risiken.....	147
	Massnahmenplanung bei externen Aufträgen.....	150
	Checkliste: Massnahmenplanung.....	151
9	Risiko-Überwachung und -Steuerung	153
	Ziel der Risiko-Überwachung und -Steuerung.....	154
	So überwachen Sie Risiken wirkungsvoll.....	155
	Risiko-Steuerung.....	160
	Risikoreviews/Risikomanagementaudits.....	162
	Risikomanagement und Projektcontrolling.....	164
	Checkliste: Überwachung und Steuerung.....	165
10	Risiko-Kommunikation und -Dokumentation	167
	Risiko-Kommunikation.....	168
	Risiko-Dokumentation.....	171
	So fördern Sie die Teambeteiligung.....	173
	Checkliste: Kommunikation und Dokumentation.....	175
	Die 10 wichtigsten Punkte im Risikomanagement.....	176
11	Anhang	177
	Risikomanagement Glossar.....	178
	Risiko-Checkliste.....	184
	Stichwortverzeichnis.....	195

Vorwort

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 Projektbeteiligte gar nicht so offensichtlich. Bei genauerer Betrachtung würden sie erkennen, dass es Risiken waren, die ihr Projekt in Schieflage 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!

Wieviel 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 soweit kommt?

Die nächste Projektkrise kommt bestimmt. Bleiben Sie nicht untätig, sondern betreiben Sie Vorsorge durch aktives Risikomanagement! Risiken gehören zu Projekten wie die Luft zum Atmen. 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 halt 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.

Projekte haben in der Regel wirtschaftliche Ziele. Mit dem Risikomanagement haben Sie ein Instrument zur Hand, welches den wirtschaftlichen Erfolg Ihres Projektes mit grosser Wahrscheinlichkeit erhöht. In Zeiten leerer Kassen und knapper Budgets ist dies sicher ein besonders wichtiger Aspekt. Gescheiterte Projekte aufgrund ignoriertes oder nicht erkannter Risiken, können ganze Unternehmen ruinieren. Dies hat die „New Economy“ in der glorreichen Zeit zwischen 1996 und 2001 schmerzhaft gezeigt. Aber auch in anderen Branchen gehören ignorierte oder nicht erkannte Risiken zum Alltag.

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.

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 Akzeptanzhindernisse 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.

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

Buchaufbau

Ich freue mich, dass Sie sich entschlossen haben dieses Buch zu lesen. Auch wenn Sie noch etwas skeptisch sein sollten, nehmen Sie die Herausforderung an und verringern Sie Frust, Ärger und Probleme in Ihrem Projekt! Ich bin überzeugt, Ihr Projekt wird mit konsequentem Risikomanagement einiges erfolgreicher.

Dieses Buch richtet sich hauptsächlich an Projektleiter im täglichen Projektgeschäft. Deshalb wurde auf komplizierte Theorien und Wahrscheinlichkeitsrechnungen verzichtet, damit das Gelernte direkt in der Praxis angewendet werden kann. Nicht nur Projektleiter, auch Projektcontroller, Projekt-Portfoliomanager und weitere Projektmanagement-Spezialisten profitieren von den praxisbewährten Arbeitstechniken und Anregungen in hohem Masse.

Mit diesen Themen werden wir uns beschäftigen:

- Warum sollten wir uns mehr mit Risiken beschäftigen?
- Gescheiterte Projekte, die uns aufrütteln, und was wir daraus lernen können
- Gesetze, die uns zwingen mehr über Risiken nachzudenken
- Der Risikomanagement-Prozess und die wichtigsten Definitionen im Projekt-Risikomanagement
- Die Risikomanagement-Planung als Basis für ein effektives Risikomanagement
- Die Risiko-Identifikation, der wichtigste Schritt im Risikomanagement, und die wirkungsvollsten Methoden dazu.
- Mit einer detaillierten Massnahmenplanung Risiken vermeiden oder vermindern
- Mit der kontinuierlichen Risikoüberwachung und -Steuerung Risiken im Blickfeld behalten und bei Bedarf anpassen
- Durch die Risiko-Kommunikation und -Dokumentation Stakeholder involvieren und informieren



Einleitung



Wir sind täglich Risiken ausgesetzt. Was machen wir dagegen? Wenn wir die Strasse überqueren schauen wir intuitiv nach links und nach rechts und laufen erst dann. Vor einer Reise checken wir, was alles passieren könnte und treffen entsprechende Massnahmen.

Bei Projekten stehen Millionen Euros auf dem Spiel. Wie viel Zeit investieren wir dort, um uns mit Risiken zu beschäftigen? Leider meistens zu wenig!

Warum gehören Projekte und Risiken zusammen?

Wäre es nicht schön, wenn Projekte keine Risiken hätten? Das 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 unbekannte Zukunft.
- **Umfeld:** Sowohl das interne, organisatorische Umfeld, als auch das externe Umfeld, in dem Veränderungen eintreten, können vom Projekt oft nicht gesteuert werden.

Diese Risikoeigenschaften 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!“

Projekte werden durchgeführt, um einen Nutzen zu generieren. Gleichzeitig nimmt man die damit einhergehenden Risiken in Kauf und versucht diese zu beherrschen. Es ist also unmöglich, sich ein Projekt ohne Risiken vorzustellen. Das "Null-Risiko Projekt" ist ein Widerspruch in sich selbst. Deshalb ist effektives Risikomanagement unerlässlich für den Projekterfolg.

Kann man Risiken überhaupt managen?

Irgendetwas ist meiner Ansicht nach mit dem Wort „Risikomanagement“ nicht in Ordnung. Wenn Sie sich eine zeitlang mit Risiken beschäftigt haben, dann fragen Sie sich, warum diese Methode eigentlich „Risikomanagement“ heisst. Da muss doch ein Missverständnis vorliegen. Sie fragen sich bestimmt, warum ich zu dieser Aussage komme? Lesen Sie weiter, dann wissen Sie es.

In der heutigen Wirtschaftswelt ist man bestrebt fünf Arten von Ressourcen geschickt zu managen: Kapital, physische Dinge, Menschen, Informationen und Zeit. Das gelingt meist recht gut, ausser bei der Zeit. Ist Zeitmanagement möglich? Die Zeit als unsichtbare Ressource verrinnt kontinuierlich – niemand bekommt mehr als der andere. Die Uhr kann nicht zurückgestellt oder beschleunigt werden. Zeit kann also nicht gemanagt werden. Wir können lediglich „uns“ in Bezug zur Zeit managen. Ähnlich ist es beim Risikomanagement.

Können Sie Risiken managen? Sie können diese Frage, nach einer kurzen Erklärung, was ein Risiko ist, selbst beantworten. 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.

Risiken bringen mehr Gewinn

Ein „frischgebackener“ Projektleiter, ist bei seinem ersten Projekt vielleicht besorgt, wenn er feststellt, dass es Risiken enthält; denn Risiken haben ein sehr negatives Image. Wäre es also nicht besser sein Projekt würde keine Risiken enthalten? Jeder erfahrene Projektleiter würde seinem Kollegen erklären, dass es Projekte ohne Risiken nicht gibt, und dass er sich darüber keine Sorgen machen muss. Er würde den Projektleiter ermutigen, Risiken als Teil des normalen Projektmanagements aktiv zu identifizieren und zu managen.

Risiken sollten Sie nicht fürchten, obwohl einige der Unsicherheiten im Projekt ausserhalb Ihrer Kontrolle als Projektleiter liegen. Denn Projekte sind von Natur aus risikohaft. Alle Projekte bewirken Veränderungen, sind komplex, bewegen sich in einem Umfeld von internen und externen Abhängigkeiten und Unsicherheiten. Risikohafte Vorhaben werden genau deshalb in Projekten durchgeführt, weil dort Risiken unter Kontrolle bleiben. Wenn Ihr Projekt risikofrei ist, wäre ich vorsichtig. Entweder werden die Risiken einfach übersehen, oder es handelt sich um Linienarbeit.

Wie bekommen Sie aber die Risiken in den Griff? Mit einem systematischen, strukturierten Vorgehen, das Teil des normalen Projektmanagements ist, bringen Sie die notwendige Sicherheit in Ihr Projekt. Unser frischgebackener Projektleiter horcht auf, denn hört sich nach Bürokratie und viel Papierarbeit an. Risikomanagement kann je nach Projektcharakter jedoch in verschiedenem Detaillierungsgrad ausgeführt werden. Für grosse, komplexe Projekte lohnt sich mehr Aufwand, für kleine Projekte genügt ein „Lite-Prozess“. Aber, ohne ein wenig Aufwand kein Gewinn! Risiken kalkuliert eingehen und beherrschen ist ein Synonym von Professionalität bei Projekten.

**Wenn Ihr Projekt
keine Risiken hat
wäre ich vorsichtig!**

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 „Chance“ und „Gefahr“ zusammen. Dies kommt nicht von ungefähr, bietet doch eine Krise - nach buddhistischem, vor allem chinesischem Verständnis – immer auch die Chance zu einem Neubeginn.

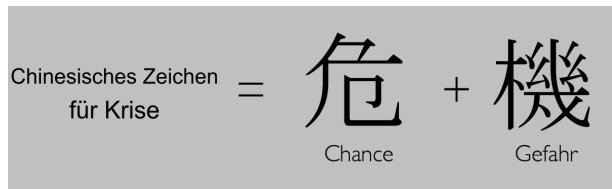


Abbildung 1: Krise – Chance oder Gefahr?

Sind Sie risikoavers oder 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 Produktinnovations-team 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 einzugehen 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 bei seiner Entwicklung 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 Oberklassemodelle: "Natürlich gehen wir damit ein Risiko ein, aber ein noch grösseres Risiko wäre es, überhaupt kein Risiko einzugehen."

Aufträgen, die interne Rechtsabteilung oder andere Experten im Vertragsrecht der jeweiligen Branche beizuziehen und eine detaillierte Vertragsprüfung durchzuführen. Diese Risikoverminderungs-Massnahme zahlt sich immer aus.

5

Risiko-Identifikation



Risiken werden sofort weniger gefährlich, sobald Sie sich mit ihnen beschäftigen. Schon das Identifizieren von Risiken senkt das Gesamtrisiko für Ihr Projekt.

Nur Risiken, die man identifiziert hat, kann man auch managen. Je umfassender Ihre Vorgehensweise bei der Risikoidentifikation ist, desto weniger Überraschungen erleben Sie in Ihrem Projekt.

Die 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 die identifizierten Risiken und Chancen 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 die 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.

Die Risikomanagementaktivitäten sollten schon sehr früh im Projektverlauf starten. Schon im Antrag für ein Projekt sollten Risiken grob beschrieben sein. In der ersten Phase des Projektes sollen die Projektrisiken detailliert angeschaut und zum Beispiel im Business Case dokumentiert werden. An-

hand des Business Case und der darin beschriebenen Risiken wird meist der Go oder No-Go Entscheid für das Projekt gefällt.

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 involvierten Person mit. Beim Risiken Identifizieren werden die gefundenen Risiken dokumentiert. Dazu gehört eine Beschreibung des Risikos, die Ursache die zum Risiko geführt hat und die Auswirkung des Risikos.

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.

Risiken identifizieren ist Projektteamarbeit

Wenn Sie sich die folgenden, täglich zu beobachtenden Erfahrungen von Eduard Murphy vor Augen halten, dann werden auch Sie Risiken in Zukunft vermutlich mehr beachten:

- Wenn etwas schief gehen kann, dann geht es schief (Hauptregel).
- Wenn etwas auf verschiedene Arten schief gehen kann, dann geht es immer auf die Art schief, die am meisten Schaden anrichtet.
- Hat man alle Möglichkeiten ausgeschlossen, auf die etwas schief gehen kann, eröffnet sich sofort eine neue Möglichkeit.
- Die Wahrscheinlichkeit, dass ein bestimmtes Ereignis eintritt, ist umgekehrt proportional zu seiner Erwünschtheit.
- Früher oder später wird die schlimmstmögliche Verkettung von Umständen eintreten.

Sie finden sicher auch, die Erfahrungen von Murphy sind nicht gerade ermutigend! Aber genau das sollte Sie anspornen Risiken aktiver zu managen und dem „Schicksal“ endgültig ein Schnippchen zu schlagen.

Mit folgenden Aufgaben beschäftigen Sie sich bei der Risikoidentifikation:

1. Bestimmen Sie, welche Informationen Sie noch brauchen um noch offene Fragen in Ihrem Projekt zu beantworten.
2. Besorgen Sie vor der Risikoidentifikation eine Liste mit dem kompletten Projektumfang, detaillierten Zielen und Anforderungen.
3. Bestimmen Sie, wer Ihnen helfen könnte. Welche Stakeholder und Experten sollen involviert werden? Wer kann einen Beitrag zur Identifikation von Risiken liefern?
4. Halten Sie eine oder mehrere Risiko-Identifikationssitzungen mit Ihrem Team, z.B. mit Brainstorming und Checklisten. Machen Sie Face-to-Face Sitzungen mit Stakeholdern und Experten.
5. Überprüfen Sie die Annahmen, welche im Projekt gemacht wurden und überlegen Sie, ob das Risiko dahinter richtig verstanden wird.
6. Erstellen Sie eine Liste aller identifizierten Risiken inkl. deren Ursachen und Auswirkungen.
7. Bestimmen Sie mit Ihrem Team wie sicher Sie sind, dass alle Risiken gefunden wurden. Wenn Sie nicht sicher sind, so sollten Sie in 2-3 Tagen nochmals etwas Zeit investieren.

Risiken eindeutig und klar formulieren

Risiken beschreiben ist gar nicht so einfach. Aber wenn Sie einige wichtige Punkte beachten, dann trägt Ihr Einsatz bald Früchte. Als erster Schritt geht es jedoch darum potentielle Risiken zu identifizieren. Dafür gibt es verschiedene Methoden, die Sie in diesem Kapitel genauer kennenlernen werden. Wenn Sie dann Risiken entdeckt haben, geht es darum, diese korrekt zu formulieren. Dies scheint zwar banal. In der Praxis sieht man aber 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.

Bei einem Projekt-Risikomanagement-Audit habe ich festgestellt, dass die Risiken für mich nicht verständlich beschrieben waren und ich wirklich nicht gewusst habe, was genau damit gemeint war. Die Antwort des Projektleiters auf meine Frage war: „Das Projekt-Kernteam weiss, was mit dieser Beschreibung gemeint ist. Dieser Detaillierungsgrad genügt vollständig.“ Wie sollen die anderen Projektteam-Mitglieder und Stakeholder ihren Beitrag zum Risikomanagement des Projektes leisten, wenn sie nicht genau verstehen, worum es bei dem gefundenen Risiko eigentlich geht? Nur wenn Sie die Risiken systematisch und sorgfältig formulieren, können Sie sicherstellen:

Eine detaillierte Risikobeschreibung ist unerlässlich!

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

Eine Beschreibung auf zu hoher Ebene wie zum Beispiel: "Etwas Unerwartetes könnte während der Projektdauer geschehen", ist natürlich nicht brauchbar, da keine sinnvollen Massnahmen auf dieser hohen Ebene möglich sind. Eine zu grosse Detailfreude ist hingegen ebenfalls nicht sinnvoll, wie zum Beispiel "Peter Müller, der Systemtechniker, könnte sich beim Skifahren nächsten Samstag das linke Bein brechen und in der Realisierungsphase im Arbeitspaket Nr. 3.1 das Systemlayout nicht rechtzeitig abschliessen. Dieses Risiko könnte man besser formulieren mit "Schlüsselmitarbeiter Peter Müller könnte in der Phase Realisierung nicht verfügbar sein, wenn er

das Systemlayout abschliessen muss." Auf dieser Ebene kann das Risiko aktiv gemanagt werden. Wichtig ist, dass die Risikobeschreibung den Informationsanforderungen des Empfängers entspricht.

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 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.



Abbildung 4: „Ursache – Risiko – Auswirkung“ Format

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 die Risiken eintreten.

In der Tabelle auf der übernächsten Seite finden Sie ein paar einfache Beispiele für Risiken nach dem Schema „Ursache – Risiko – Auswirkung“. Dies sollte Ihnen ein Gefühl für diese Vorgehensweise geben.

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 oft 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. Das Risiko „Der Kunde könnte die Abnahme der Teilleistung verzögern“, könnte das Risiko sein. Das Risiko könnte vielleicht auch tiefer liegen. Das Projekt könnte für den Kunden nur geringe Priorität haben. „Warum könnte das Projekt nur geringe Priorität für den Kunden haben?“ Warum? Warum ...? Wenn Sie Risiken identifizieren und beschreiben, sollten Sie immer die Grundursache für das Risiko suchen.

Stichwortverzeichnis

A

Abwarten und Akzeptieren von Risiken 46
 Akquisitionsphase 48
 Akzeptieren 178
 Analyse 38
 Angebotsabgabe 48
 Angebots-Phase 49
 Annahmen 178
 Annahmen überprüfen 95
 Arbeitspakete 94
 Arbeitspaketverantwortliche 144
 Arrow of Attention 115
 Auditoren 163
 Auftraggeber 169, 178
 Auslöser 139
 Auslösesignal 139
 Ausweichplan 138, 178
 Auswirkung 42, 64, 110, 178
 Auswirkung effizient bestimmen 116

B

Balkenplan 119
 Basel II 22
 Beseitigung von Grundursachen 46
 Best/Expected/Worst Case 127
 Betriebsrisiken 178
 Bewältigungsstrategien für Chancen 138
 Bewertung in Euro und Tagen 126
 Bewertungsskalen 111, 113
 Bilanzskandale 22
 BOOTSTRAP 33
 Brainstorming 74, 133, 178
 Brainwriting 82
 Business Case 48, 58, 97

C

Challenger Space Shuttle 117
 Chancen 19, 43, 178
 Chancen identifizieren 67

Chancen und Gefahren 19, 22
 Chancenmanagement 44
 Chaos-Report 25, 28
 CMMI 33
 COBIT 33
 Contingency Plan 180
 Contingency Reserve 180
 Corporate Governance 22
 Critical Chain Methode 148

D

Definitionen 40
 Delphi-Methode 85, 109
 DoD 33
 Dokumentation 171
 Dokumentenanalyse 72
 DriveSPI 33

E

Earned Value Management 23, 178
 Eduard Murphy 58
 Eigenkapitalvereinbarung 22
 Eintrittswahrscheinlichkeit 109, 178
 Eintrittszeitpunkte von Risiken 65
 Entscheidungsgrundlagen für die Priorisierung 48
 Entscheidungsgrundlagen für Projekte 49
 erfolgreiche Unternehmen 32
 Eventual-Strategie 136
 Expected Value 179
 Experteninterviews 79, 178
 externe Aufträge 150

F

Fallback Plan 139, 178
 Folgerisiken 136, 179
 Frühwarnsignal 139
 Führungs- und Organisationsrisiken 88

G

Gantt Chart 179
Gartner Group 32
Gefahr 19
Gesamtrisiko des Projektes 132, 179
Gewinn 18, 19, 32
Go/No-go Entscheid 48, 59, 179
Grosse Projekte 25
Grundursachen 46, 64, 179

H

Haftung der Unternehmensleitung 22
Hazards 101
Health and Safety Management 101
High-Risk Aktivitäten 135

I

Initialisierungsphase 48
interne Revision 23
IT-Projekte 29
IT-Security 101

K

Kick-off 38
Kommerzielle Risiken 89
Kommunikation 36, 38
Kommunikationsplan 179
Komplexität des Projektes 32, 39
Konkurrenz 89, 100
Konsensmeinung 85
kontinuierlicher Prozess 38
KonTraG 22
Konventionalstrafe 112
Kosten/Nutzen-Verhältnis 32
Kreativität 133
Kreativitätsmethode 74
Krise 19
Krisenmanagement 38, 46
kritischer Erfolgsfaktor 36
kritischer Pfad 93, 119, 179

L

Lagebericht 22
Lenkungsausschuss 144, 160
Lessons Learned 46, 73, 179
Lieferanten 28
Linienarbeit 18

M

Management Reserve 179
Managementinformation 114
Marktchancen 19
Marktforschung 100
Marktrisiken 19, 100
Massnahmen detailliert definieren 143
Massnahmen entscheiden 144
Massnahmenplanung 37, 132, 179
Master-Datenbank 171
Methode 635 84
Monte Carlo Simulation 109, 180

N

Netzplan 93, 119, 180
Normen und Richtlinien 33
Notfallmassnahmen 139
Notfallplan 136, 138, 139, 180
Notfallreserven 147, 180
Notfallszenario 27
Notlösung 183
Null-Risiko Projekt 17
Nutzen 42

O

Orakel von Delphi 85

P

Personensicherheit 20
PMBOK® 33, 36, 40, 53, 87, 95
PMO 55
politische Risiken 89
positives Denken 43
Problemmanagement 68
Produktehaftpflicht 101

Professionalität 18
 Project Management Office 163, 171,
 180
 Project Risk Officer 52, 54
 Projektabschluss 39
 Projektabwicklungsrisiken 98, 102
 Projektantrag 48
 Projektbudgetierung 48
 Projektcharakter 18
 Projektcontrolling 164
 Projekt-Gesamtrisiko 118
 Projektgrösse 32
 Projektmanagementplan 180
 Projektmanagement-Risiken 88
 Projektmitarbeiter 54
 Projektrisiko Definition 40
 Projekt-Risikomanagement Definition
 40
 Projektstart 39
 Projektstatusitzung 160, 169
 Projektstrukturplan 93, 180
 Projektteam überzeugen 173
 Projektumfang 49
 Projektumfeldrisiken 89
 Projektziele 40, 41
 Puffer 148

Q

Qualitative Risikoanalyse 108, 180
 Quantitative Risikoanalyse 124, 180

R

Rahmenbedingungen und
 Restriktionen 89
 Rechtsabteilung 50
 Reparatur bei Fehlern 46
 Reputationsrisiken 100
 Reserven für Risiken 147
 Reserven kommunizieren 170
 Reserven Trenddiagramm 170
 Reserven überwachen 158
 Reserven, Akzeptanz und Transparenz
 148
 Residual Risk 181
 Ressourcen 17, 28

Restrisiken 155, 160, 181
 Risiken eindeutig formulieren 61
 Risiken ignorieren 30
 Risiken mit sehr hoher Auswirkung
 117
 Risiken nach Projektabschluss 98
 Risiken selber tragen 136, 138
 Risiken übertragen 135
 Risiken verdrängen 29, 30
 Risiken vermeiden 134
 Risiken vermindern 135
 Risiko oder Problem? 68
 Risiko/Chance-Matrix 114
 Risiko-Analyse 37
 Risikoappetit 169, 181
 risikoavers 19
 Risikobewältigungs-Strategien 134
 Risikobewertung 181
 Risikocheckliste 90, 184
 Risikoereigenschaften 16
 Risikofähigkeit 181
 risikofreudig 19
 Risikograd 16
 Risikograd überwachen 158
 Risiko-Identifikation 37, 58, 181
 Risikoidentifikation Methoden 72
 Risikokategorien 87, 181
 Risikokennzahl 48
 Risiko-Kommunikation 168
 Risikokultur 168
 Risikoliste 145, 181
 Risikomanagement-Aktivitäten 52
 Risikomanagement-Audit 160, 163,
 181
 Risikomanagementausbildung 55
 Risikomanagement-Kultur 163
 Risikomanagementplan 53, 181
 Risikomanagement-Planung 37, 52
 Risikomanagement-Prozess 36, 181
 Risiko-Massnahmenplan 145
 Risikomatrix 114, 145
 Risikominimierung 181
 Risiko-Pinwandkarten 78
 Risikorangierung 181
 Risikoregister 181
 Risikoreporting 182

Risikoreviews 158, 160, 162, 182
Risikoscheu 182
Risiko-Steuerung 160
Risikotoleranz 182
Risikoüberwachung 155, 182
Risikoverantwortliche 144, 182
Risikoverminderung 46
Risikowert 182
Risk averse 182
Risk Board 55
Risk Breakdown Structure (RBS) 87
Risk Officer 182
Risk score 181
Rita Mulcahy 113
Rollen und Verantwortlichkeiten 54,
182
Root Cause 179

S

Sarbanes-Oxley Act 23
Schaden 40, 42, 110
Schadenbegrenzung 135
Schadenhöhe 43
Schadenvorsorge 135
Schnittstellen 16
Schwellenwert 182
Sicherheit 17, 19
Sicherheitsanalyse 102
Sicherheitsmanagement 101
Sicherheitsrisiken 101, 102
Software Engineering Institut (SEI) 45
Spezifikation 98
Stakeholder 16, 89, 133, 183
Standish Group 25, 28
strategisches Risikomanagement 48
Stufen des Risikomanagements 46
Subjektivität 109
Subunternehmer 16
SWOT-Analyse 96
Systemrisiken 98, 110

T

Tatsachen 68, 70
Teamarbeit 59, 133, 173
Teambeteiligung 173

Technische Risiken 88
Threshold 182
Top-Risiken 118, 145
Transfer 183
Trigger 139, 157, 160, 183

U

Überorganisation 55
Überwachung und Steuerung 38
Umfeld 16
Unsichere Anforderungen 32
Unsicherheit 17, 40, 41
Untertierlieferant 135
Unternehmensimage 99
Unternehmenskultur 46
Unternehmensleitung 144
Unterschied Problem/Risiko 69
Ursache – Risiko – Auswirkung
Format 63, 183
Ursachen 63
ursachenbezogene
Risikoverminderung 135

V

Verantwortung und Kompetenzen 55
Verlustpotential 32
Versicherung 183
Versicherungsprämie 136
Vertragsformulierungen 49
Vertragsprüfung 49, 50, 150
Vor-Angebotsphase 49
Vorbeugen 46

W

Warum-Fragen 64
wirkungsbezogene
Risikoverminderung 135
Workarounds 183

Z

Zeitplanreserve 148
Zeitpuffer 119, 148

Risikomanagement für Projekte

So managen Sie erfolgreich Risiken und Chancen bei Projekten

Projekte scheitern an Risiken, die zu spät entdeckt, ignoriert oder einfach nicht gesucht werden. Diese Aussage scheint auf den ersten Blick banal, ist jedoch für viele Projektbeteiligte gar nicht so offensichtlich. Mit einem wirkungsvollen Risikomanagement behalten Sie Ihr Projekt im Griff und eliminieren 90% aller Projektprobleme bevor sie eintreten.

Warten Sie nicht auf die nächste Projektkrise. Betreiben Sie Vorsorge durch aktives Risikomanagement! Dieses Buch ist vollgepackt mit unentbehrlichem Wissen wie Sie Risikomanagement in Projekten erfolgreich anwenden. Inhalt:

- Der Risikomanagement-Prozess
- Schritt 1: Risikomanagement-Planung
- Schritt 2: Risiko-Identifikation
- Schritt 3: Qualitative und quantitative Risikoanalyse
- Schritt 4: Massnahmenplanung
- Schritt 5: Risiko-Überwachung und Steuerung
- Schritt 6: Risikokommunikation und Dokumentation

*„Mit diesem Buch bewahren Sie Ihr
Projektleben vor vielen Problemen!“*



Prozess und Fachbegriffe analog PMBOK®
Guide (Fourth Edition) des PMI

Ein unentbehrliches Buch für jeden Projektleiter!

Bestellen bei <http://www.pm-risk.com> oder bei
jeder Buchhandlung

ISBN: 978-3837078404
Buch (broschiert) 200 Seiten, 24 Abbildungen
EUR 27.90/CHF42.70

Earned Value Management

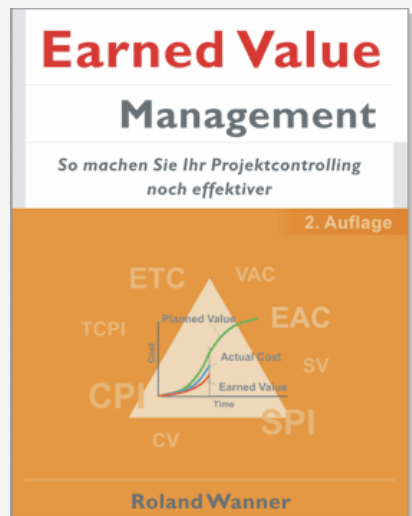
**So machen Sie Ihr Projektcontrolling
noch effektiver**

Das Controlling und Reporting von Projektkosten, Terminen, technischem Fortschritt und Risiken ist für den Unternehmenserfolg wichtig wie nie! Earned Value Management (EVM) ist daher als Methode zur Messung, Überwachung und Kommunikation der wirklichen Leistung eines Projektes ein unentbehrliches Hilfsmittel.

Mit diesem Buch entdecken Sie das wirkungsvollste Projektcontrolling-Instrument:

- Entstehung und Nutzen von EVM
- Projektplanung und Budgetierung beim EVM
- Berechnung des Earned Values und aller davon abgeleiteten EVM-Kennzahlen
- Projektüberwachung mit EVM
- Projektprognosen mit EVM
- EVM-Reporting und Softwarewerkzeuge
- EVM Einführung
- EVM und Risikomanagement

„Das bestverkaufte EVM-Buch im deutschen Sprachraum“



Fachbegriffe und Formel identisch mit
PMBOK® Guide (Third Edition) des PMI

Ein unentbehrliches Buch für: Projektcontroller, Projektleiter, Programm-Manager, Projektportfolio-Manager und Projektmanagement-Spezialisten

Bestellen bei www.pm-evm.com oder bei jeder Buchhandlung

ISBN: 978-3-8370-0657-5, 2. Auflage
Buch (broschiert) 324 Seiten, 76 Abbildungen
EUR 49.70/CHF 79.70