
DAS ZIEL IST DAS ZIEL

DIE KUNST EIN PROJEKT ZU MANAGEN

BAND 5

RISIKOMANAGEMENT

GEORG HÜBNER

INHALT

Einleitung.....	3
5 Risikomanagement.....	4
5.1 Definition Risikomanagement.....	6
5.2 Drei Gründe für eine Risikoanalyse.....	8
5.3 Risikofaktoren erkennen.....	11
5.3.1 Risikofaktoren nach Projektphasen.....	12
5.3.2 Risikofaktoren aufgrund fehlender Informationen.....	15
5.4 Risiken erkennen.....	19
5.4.1 Arten von Risiken.....	20
5.4.2 Analyse-Methoden.....	22
5.5 Die Risikobewertung.....	26
5.6 Der Umgang mit Risiken.....	30
5.6.1 Maßnahmen im Vorfeld.....	33
5.6.2 Schaden beziffern.....	35
5.7 Risiken überwachen.....	36
5.8 Die häufigsten Fehler im Risikomanagement.....	38
5.9 Zehn Leitsätze zum Risikomanagement.....	40
5.10 Das Chancenmanagement.....	42
Vorschau: Die Projektstruktur.....	44
Abbildungsverzeichnis.....	46

EINLEITUNG

Nachdem in den bisherigen Bänden die Grundlagen des Projektmanagements, die Zieldefinition, die Analyse des IST-Zustandes sowie Dokumentation und Kommunikation behandelt wurden, folgt nun ein weiterer zentraler Bestandteil professioneller Projektplanung: das Risikomanagement.

Denn kein Projekt verläuft exakt nach Plan. Termine verschieben sich, Ressourcen fallen aus oder Anforderungen ändern sich plötzlich. Risiken können Zeit, Kosten und Qualität eines Projekts erheblich beeinflussen und begleiten daher jedes Projekt von Anfang bis Ende. Genau deshalb gehört Risikomanagement zu den wichtigsten Aufgaben professioneller Projektplanung.

Bereits im ersten Band wurde deutlich, dass jedes Projekt innerhalb des Magischen Dreiecks aus Ziel, Zeit und Ressourcen stattfindet. Risiken wirken fast immer auf einen oder mehrere dieser Bereiche ein: Sie gefährden Termine, erhöhen Kosten oder beeinträchtigen die Qualität der Ergebnisse. Risikomanagement ist daher keine Zusatzaufgabe, sondern ein fester Bestandteil des gesamten Projekts. Auch die Inhalte der weiteren vorangegangenen Bände spielen dabei eine wichtige Rolle. Unklare Ziele, unvollständige Analysen oder mangelhafte Kommunikation zählen selbst zu den häufigsten Risikofaktoren. Viele Probleme entstehen nicht erst während der Durchführung, sondern bereits in der Planungsphase.

Risikomanagement bedeutet allerdings nicht, ständig vom Schlimmsten auszugehen. Es geht vielmehr darum, Risiken frühzeitig zu erkennen, realistisch einzuschätzen und vor allem: geeignete Maßnahmen vorzubereiten. Risiken verschwinden nicht dadurch, dass sie ignoriert werden. Ihre Auswirkungen lassen sich jedoch oft deutlich begrenzen, wenn rechtzeitig gehandelt wird.

Dieser Band beschäftigt sich deshalb mit der Identifikation, Analyse und Bewertung von Risiken sowie mit möglichen Strategien im Umgang mit Unsicherheiten. Dabei wird deutlich werden, dass Risiken nicht nur technische oder finanzielle Ursachen haben. Auch fehlende Informationen, schlechte Planung, unklare Zuständigkeiten oder menschliche Fehler können Projekte erheblich gefährden.

Gleichzeitig zeigt professionelles Risikomanagement nicht nur Gefahren auf, sondern macht auch Chancen sichtbar. Denn jede Veränderung kann nicht nur Probleme verursachen, sondern unter Umständen auch neue Möglichkeiten eröffnen.

5 RISIKOMANAGEMENT

Nun haben wir das Ziel formuliert und abgegrenzt, den Strukturplan entworfen und den Grundstein für eine lückenlose Dokumentation und eine funktionierende Kommunikation gelegt. Kann nicht mehr viel schiefgehen, oder?

Das Projekt, in dem nichts schiefgehen *kann*, gibt es nicht. Auch der beste Plan kann scheitern. Je gründlicher die Vorarbeit geleistet wurde, desto weniger liegt die Ursache der Störung oder des Scheiterns beim Projektleiter. Der Grund kann aber sehr wohl sein, dass man sich der Risiken nicht bewusst war oder sich nicht intensiv genug mit ihnen auseinandergesetzt hat.

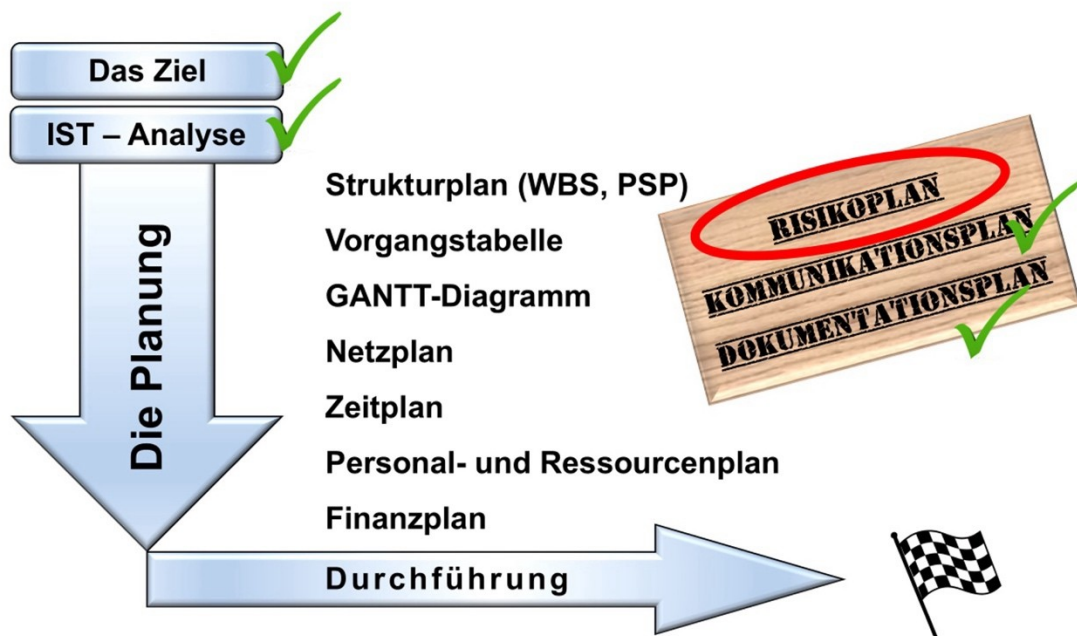


ABBILDUNG 1 – RISIKOMANAGEMENT IM PLANUNGSVERLAUF

Um nicht risikobewusstlos mit vollem Elan in die Schlacht zu ziehen, muss man die potenziellen Bruchstellen möglichst vollständig ausfindig machen. Ebenso muss man sich Szenarien zur Vermeidung von Störungen sowie zur Schadensbegrenzung überlegen, falls sie trotz guter Vorbereitung eintreten. Und das natürlich bereits im Vorfeld:

- während der Initiierungsphase, um prüfen zu können, ob das Projekt überhaupt sinnvoll und tragfähig ist,

- während der Planungsphase, um die Strategie und den Plan auf Risikominimierung hin zu trimmen,
- und während der Durchführung, um die Risiken im Auge zu behalten und neue Bedrohungen rechtzeitig zu erkennen (siehe Band 12 – Controlling und Monitoring).

5.1 DEFINITION RISIKOMANAGEMENT

Der Terminus „Risiko“ hat im Projektmanagement eine leicht andere Bedeutung als beispielsweise beim Heltauchen, beim Base-Jumping¹ oder im Casino. Mit dem Hai und beim Blackjack geht man bewusst ein Risiko ein. In allen genannten Fällen liegt das Risiko außerhalb meines Einflussbereichs, und in allen gibt es keinen Plan B, falls man verliert. Darin liegt ja angeblich auch die Faszination dieser Freizeitaktivitäten.

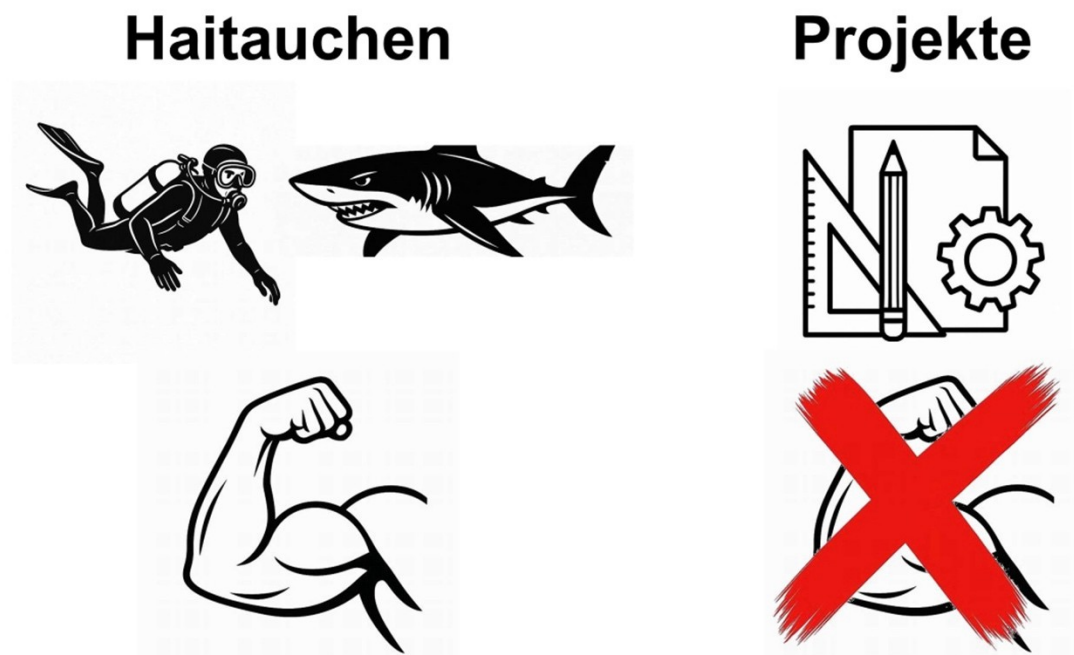


ABBILDUNG 2 – RISIKO VS. RISIKO

Erstere Eigenschaft – das Ungemach kommt von außen – hat es mit dem Projektmanagement oft gemein. Die zweite Eigenschaft – das Fehlen einer Alternative – gilt im Projektmanagement als absolutes Tabu. Hier strebt man gerade danach, potenzielle Risiken im Vorfeld zu erkennen, deren Eintrittswahrscheinlichkeit realistisch einzuschätzen und ihr Eintreten so weit wie möglich zu vermeiden. (siehe Abbildung 2). Daher auch die leicht andere Definition: Unter *Risiko* im Projektmanagement versteht man *nicht* die Möglichkeit, dass etwas Unerwartetes passiert. Das wird garantiert passieren! Unter Risiko versteht man im Projektmanagement die Möglichkeit, dass das Ziel

¹ Fun Fact: Die gefährlichste Sportart ist laut Forbes im Übrigen – Cheerleading!

nicht erreicht wird, *weil* etwas Unerwartetes passiert oder etwas Erwartetes nicht passiert. Unter Risiko versteht man *nicht a priori*, dass man solche Möglichkeiten bewusst in Kauf nimmt.

Wir sind uns nun alle der Tatsache bewusst, nicht über die Gabe des zweiten Gesichts, des sechsten Sinnes oder was auch immer zu verfügen. Wir können die Zukunft nicht vorhersehen. Wohl aber können wir sie einschätzen. Das führt dazu, dass in jedem Projekt ein gewisses Risiko steckt, aber auch dazu, dass wir die Pflicht haben, dieses zu antizipieren und bereits im Vorfeld zu entschärfen.

Die Größe des Projektrisikos hängt dabei von mehreren Faktoren ab: Je länger das Projekt dauert, je größer es ist, je mehr Mitarbeiter es hat, und so weiter, umso größer ist das Projektrisiko. Ebenso steigt die Risikowahrscheinlichkeit, je mehr Zeit zwischen Planerstellung und Projektstart ist. Auch die Erfahrung des Projektmanagers und der Teammitglieder spielt dem Hörensagen nach eine gewisse Rolle. Zu guter Letzt ist das Risiko umso größer, je neuer die Technologie ist, mit der oder an der man arbeitet.

Unter Risikomanagement versteht man das strukturierte Verfahren zur Identifizierung von Risiken, zur Einschätzung ihrer Auswirkungen auf das Projekt und zur Erstellung von Plänen zur Minimierung ihrer negativen Auswirkungen.

Vorhersehbare Risiken, für die man keinen Plan hat, deuten auf schlechtes Projektmanagement hin.

5.2 DREI GRÜNDE FÜR EINE RISIKOANALYSE

Das war ein Auszug.

Das vollständige Skript „Risikomanagement“ mit allen Kapiteln und Beispielen erhalten Sie auf projekt.pm – als PDF zum sofortigen Download.

Weiterlesen →

projekt.pm/skript-05

Alle 13 Skripten sind außerdem im Lehrgang Projektmanagement und in den Themen-Workshops enthalten.

WEITERE BÄNDE IN DIESER REIHE

DAS ZIEL IST DAS ZIEL (GESAMTAUSGABE)

BAND 1 – DIE GRUNDLAGEN DES PROJEKTMANAGEMENTS

BAND 2 – DIE ZIELDEFINITION

BAND 3 – DIE IST-ANALYSE

BAND 4 – DOKUMENTATION UND KOMMUNIKATION

BAND 5 – RISIKOMANAGEMENT

BAND 6 – DIE PROJEKTSTRUKTUR

BAND 7 – DER ZEITPLAN

BAND 8 – RESSOURCENPLANUNG

BAND 9 – DER FINANZPLAN

BAND 10 – DAS TEAM – ENTWICKLUNG UND FÜHRUNG

BAND 11 – PROJEKTAUFTRAG UND KICKOFF

BAND 12 – CONTROLLING UND MONITORING

BAND 13 – DER PROJEKTABSCHLUSS