

LernLetter – Pro- jektrisiken im All- gemeinen

Risiken, Ziele und Risikomanagement

Dieser LernLetter beschreibt die Grundideen des Risikomanagements in Projekten.



LernLetter – Projektrisiken im Allgemeinen

Risiken, Ziele und Risikomanagement

1. Risikomanagement in Projekten

Projekte sind per Definition ein unsicheres Unterfangen, da sie den Umgang mit unbekanntem Situationen zum Gegenstand haben. Um nicht aus jedem Projekt ein Würfelspiel zu machen, hilft uns das Projektrisikomanagement mit den Unsicherheiten, sprich Risiken, umzugehen. *Projektrisiken sind künftige Unsicherheiten, die Projektziele beeinflussen können – im Guten wie im Schlechten.* Verwechseln Sie die Projektrisiken nicht mit anderen Arten von Risiken, also Geschäfts- oder Unternehmensrisiken. Ein Projekt kann zwar zu solchen Risiken führen, diese werden dann aber von anderer Stelle behandelt.

Risiken sind außerdem Unsicherheiten, die von Bedeutung sind. Es ist die Aufgabe des Projektmanagementteams, sich um solche Unsicherheiten zu kümmern: sie zu identifizieren, ihre Auswirkungen zu analysieren, Maßnahmen zu entwickeln (falls sinnvoll) und deren Wirkung zu überwachen und steuern.

Sollte das Projektmanagementteam das Risikomanagement vernachlässigen, wird es nicht nur ständig mit Problemen konfrontiert sein, sondern auch kontinuierlich Verbesserungschancen verpassen. Das Risikomanagement versucht einerseits, die Auswirkungen möglicher Bedrohungen auf Projektziele zu minimieren – was im Normalfall heißt, Projekte möglichst nicht zu spät, nicht zu teuer oder qualitativ nicht zu schlecht werden zu lassen. Andererseits versucht es aber auch, die positiven Auswirkungen möglicher Chancen zu maximieren, also Projektziele schneller, billiger und mit höherer Qualität zu erreichen. Das Risikomanagement muss aktiv betrieben und unterstützt werden.

LERNLETTER



Ein LernLetter ergänzt die Ausführungen eines eLearning Angebots, eines Webinars oder einer Präsenzveranstaltung.

Ein LernLetter ist keine Abschrift aus dem übrigen Stoffangebot, sondern soll bewusst einen eigenen Weg auf den zu vermittelnden Stoff bieten.

Bitte beachten Sie, dass alle Angaben und Ausführungen in den LernLettern urheberrechtlich geschützt sind.

© 2016, Gita GmbH, Herrsching

Gita GmbH
Leitenhöhe 21
82211 Herrsching

www.das-wuttke-team.com



Definition Risikomanagement

Risikomanagement ist der systematische Prozess der Identifikation, Analyse und Reaktion auf Projektrisiken. Er schließt die Maximierung der Wahrscheinlichkeit und Auswirkungen positiver Ereignisse sowie die Minimierung der Wahrscheinlichkeit und Auswirkungen negativer Ereignisse auf die Projektziele ein.

2. Was genau ist ein Risiko?

Gemeinhin wird die sprachliche Wurzel von Risiko dem altitalienischen Wort „*risicare*“ zugeschrieben. *Risicare* heißt dabei eher „wagen“ und fand Verwendung, wenn es darum ging, entweder mit Mann und Maus und seinem Schiff unterzugehen – oder aber eine neue Handelsstraße (Fischgründe ...) zu entdecken, die einem unbeschreiblichen Reichtum bescheren könnte.

Viele Standards im Risikomanagement, nationale und internationale, aber allen voran die **ISO 31000**, beschreiben Risiko ebenfalls wertneutral, also sowohl gut als auch schlecht:

This International Standard can be applied throughout the life of an organization, and to a wide range of activities, including strategies and decisions, operations, processes, functions, projects, products, services and assets.

This International Standard can be applied to any type of risk, whatever its nature, whether having positive or negative consequences.

Umgangssprachliches Überbleibsel dieser Dualität ist auch heute noch die unterschiedliche Empfindung des Substantives *Risiko* und des Verbs *riskieren*. *Risiko* wird von den meisten Menschen als bedrohlich und unangenehm empfunden, während *etwas riskieren* zumindest noch eine Spur von Chance beinhaltet..

Inzwischen allerdings wird Risiko nur noch mit Bedrohung, wenn nicht gleich ganz mit Problem gleichsetzt. Damit berauben wir uns der Möglichkeit, Risikomanagement als die Disziplin der präventiven Früherkennung zu etablieren und im selben Prozessschritt auch Chancen ständig aktiv zu betrachten.

Ohne Ziele keine Risiken

Wie gesagt, ist ein Risiko grundsätzlich immer eine Unsicherheit auf ein Ziel – sowohl im Guten als auch im Schlechten.

Es braucht für ein Risiko also immer ein Ziel. Ziele und Risiken bilden ein Paar, zwei Seiten einer Medaille. Weiter gedacht heißt das aber auch, dass viele oder ambitionierte Ziele automatisch viele Risiken bedeuten oder umgekehrt: Wer keine Ziele hat, hat auch keine Risiken ...

Um Risiken besser verstehen oder auch einschätzen zu können, ist also ein Blick auf die Ziele unumgänglich. Ziele begeben uns auf allen Ebenen, entweder als ausdrückliche – explizite – Ziele,



aufgelistet in z. B. unserer Zielvereinbarung, oder auch als implizite Ziele – aus Lebensumständen oder Gegebenheiten heraus.

Wer mit einer Gondel einen Skihang hinauf fährt, will einerseits mühelos oben ankommen aber andererseits auch nicht abstürzen. Das weiß ich auch so, das ist implizit und muss nicht schriftlich vereinbart werden.

Der oben genannte Zusammenhang – Risiko = Unsicherheit auf ein Ziel – setzt also zunächst und grundsätzlich voraus, dass wir unsere Ziele kennen. *Erst wenn wir wissen, was wir wollen, können wir uns darüber Gedanken machen, was uns beeinflussen kann, zu erreichen, was wir wollen.*

Risiken im Projektlebenszyklus

Die Anzahl und der Auswirkungsgrad von Projektrisiken hängen auch davon ab, wann sie im Projektlebenszyklus auftreten. Pauschal kann man sagen:

- Zu Projektbeginn ist die Anzahl der existierenden Risiken größer als gegen Ende.
- Und: Die Unsicherheit ist zu Beginn eines Projekts am größten.
- Aber: Die Auswirkungen sind in der Regel zum Ende hin höher.

Bekanntheit von Risiken

Eine Unterteilung von Risiken kann nach deren Bekanntheitsgrad erfolgen. Es werden unterschieden:

- **Bekannte Risiken:** Risiken, die identifiziert sind und deren Auswirkungen zum Zeitpunkt der Analyse bestimmt werden können (Known Risks).
- **Unbekannte Risiken:** Risiken, die identifiziert sind, aber deren Auswirkungen unvorhersehbar sind. Für diese Risiken sollten Sicherheitsreserven (Contingency Reserves) gebildet werden (Unknown Risks).
- **Unbekannte unbekannte Risiken:** Risiken, die nicht identifiziert wurden, also das Projekt unerwartet treffen können. Wir wissen nicht, dass sie uns drohen, und – weitaus unangenehmer – ihre Auswirkungen sind völlig unbekannt. Auch bzw. gerade für diese Risiken sollten Managementreserven zurückgestellt werden (Unknown Unknowns oder auch Schwarze Schwäne (Black Swans)).

Die Höhe der notwendigen Risikoreserven (auch Zuschläge genannt) hängt vom Projekt und von den vorhandenen Erfahrungswerten ab.

Zusammenfassend: Vier wichtige Kennzeichen von Risiken

1. **Risiken sind unsicher ...**
und liegen in der Zukunft. Können eintreten, müssen aber nicht. Das ist die größte Unterscheidung zum (negativen) Problem. Das Problem ist in der Gegenwart schon da.
2. **Risiken haben immer einen Zielbezug ...**
und sind kein Selbstzweck. Alles, was nicht auf Ziele wirkt, kann kein Risiko sein. Das sind einfach nur Unsicherheiten. Davon gibt es in jedem Moment 100.000de, die uns nicht interessieren.



3. **Risikomanagement ist ein Prozess ...**

und durchläuft immer die gleiche Schrittfolge. Mehrmals im Laufe eines Projektes. Kontinuierlich im Tagesgeschäft einer Organisation. Und der Prozess muss zwei entscheidende Segmente haben: Analyse und Aktion!

4. **Risikomanagement wird von Personen durchgeführt ...**

und besteht nicht nur aus Formblättern und Ampeln. Personen haben unterschiedliche Wahrnehmungen, Erfahrungen, Ängste, Perspektiven und Hintergründe. Daher ist das Risikogeschäft in erster Linie ein Kommunikationsthema, weniger ein mechanisches Prozessthema.

3. *Risikomanagement planen*

Im ersten Schritt geht es noch gar nicht um die Risiken an sich, sondern um die Organisation des Risikomanagements in einem Projekt oder Vorhaben.

Die Risikomanagementplanung beschreibt die Umgebung des Risikomanagementansatzes.

- Was wollen wir eigentlich erreichen?
- Wie wollen wir dies erreichen?
- In welchem organisatorischen Umfeld bewegen wir uns?

Die Risikomanagementplanung ist eine Spielregel, ein Versprechen. Bevor es mit dem Risikomanagement so richtig losgeht, müssen die Eingangsvoraussetzungen geschaffen bzw. geklärt werden.

Je nach Reifegrad des Umfelds können ein paar der unten genannten Punkte auch abgekürzt werden. Das ist vor allem dann der Fall, wenn bereits ein hausinterner Risikomanagementprozess existiert, der einige der zu klärenden Punkte bereits allgemeingültig definiert. In diesem Fall brauchen dann nur noch diejenigen Vereinbarungen getroffen werden, die speziell für den vorliegenden Fall gelten.

Format und Darstellung

Wie sieht nun ein Risikomanagementplan aus? Er kann natürlich ein formlos verfasstes Dokument sein, das die zu klärenden Rahmenpunkte in Textform darstellt.

Da viele Risikoregister in einer Tabellenkalkulation wie z. B. Microsoft Excel geführt werden, würde sich ggfs. auch ein spezielles Tabellenblatt in diesem Register als Risikomanagementplan anbieten. Hätte den Vorteil, dass alle Informationen an einem Ort wären.

Leitsatz: *Die unten genannten Inhalte müssen unmissverständlich vereinbart werden.*



Inhalte des Risikomanagementplans

Generell sollte man sich im Zuge der Risikomanagementplanung über folgende Dinge Klarheit verschaffen:

Verpflichtende Klärungspunkte

Die Risikomanagementzielsetzung

Wenn wir zu Risikomanagement greifen, dann erwarten wir etwas. An dieser Stelle werden die eigenen Erwartungshaltungen an den Prozess dokumentiert, und zwar nicht allgemeingültig, sondern sehr speziell und spezifisch in Bezug auf das vorliegende Projekt.

Leitsatz: *Was genau wollen wir mit Risikomanagement bezwecken?*

Der Vorhabens-Ziele-Check

Sind die Projektziele hinlänglich gut definiert? Sind sie klar abgegrenzt? Es macht keinen Sinn, den Risikoprozess fortzusetzen, wenn die Projektziele unscharf sind!

Die Erfahrung zeigt, dass hier überraschend viel Potenzial liegt und möglicherweise nicht allen Beteiligten alle Ziele bekannt sind.

Oder auch: Gibt es Ziele in der Nachbarschaft der eigenen Zielhierarchie? Wie sehen die impliziten Ziele der nächst höheren Ebene im Projekt oder Unternehmen aus? Haben diese möglicherweise einen Einfluss auf das Risikomanagement unserer Zielebene?

Am besten, die Ziele werden nochmals genannt und nicht referenziert.

Rollen und Verantwortlichkeiten

- Wer spielt im Risikoprozess welche Rolle und
- wer ist für welchen Schritt verantwortlich?
- Gibt es im Projektmanagementteam eine Untermenge von Personen, die ausschließlich Risikomanagement machen?
- Wird der Projektleiter in Personalunion auch der verantwortliche Risikomanager sein?
- Wie spielen die Linien mit in dieses Thema und
- wer kann den Prozess beeinflussen?

Am besten hier auch konkrete Namen nennen. Keine Allgemeinplätze!

Zeitliche und Gremienplanung

- Wie erfolgt die konkrete Durchführung des Risikoprozessablaufs?
- In welchen periodischen Abständen erfolgt Review, Neubewertung und Maßnahmencontrolling?
- Wer ist zu informieren?
- Wie sind die Teilnehmer zusammengestellt?
- Konkret: Wann und wo trifft man sich?

Hier müssen (konkret!) die Details benannt werden.



Optionale Klärungspunkte

Optionale Klärungspunkte werden im Risikomanagementplan bei Bedarf und wenn abweichend vom Standardprozess aufgeführt und definiert.

Ist kein Standardprozess vorhanden, beinhaltet der Risikomanagementplan auch die Antworten auf die nachfolgenden Themen:

Methodik

- Soll in diesem Projekt eine besondere Methodik Verwendung finden?
- Welche Software?
- Wo ist das Risikoregister abgelegt?
- Gibt es spezielle Techniken, die zum Einsatz kommen sollen?

Dieser Punkt kann natürlich endlos lang werden, wenn an dieser Stelle der Gesamtrisikoprozess definiert wird.

Budgetierung

- Wie werden die Mittel und Aufwendungen für Risikomanagement budgetiert?
- Wer hat die Budgethoheit für die Risikomittel?
- Gibt es Reserven für unvorhergesehene Dinge?
- Wie und wo werden die Aufwände für die Gegenmaßnahmen untergebracht?

Berichtsformate

- Welcher Stakeholder hat welchen Informationsbedarf?
- Wie werden die Durchführung und das Ergebnis des Risikomanagementprozesses kommuniziert?

Stakeholderpräferenzen

Hier können Angaben über die Risikokultur hilfreich sein und/oder auch Strategien, wie bei bestehenden Stakeholdern mit welchem Ansatz in Bezug auf Risikomanagement zu verfahren ist.

Die Risikobereitschaft in einem Projekt spiegelt zum großen Teil die Mentalität der Stakeholder wider. Je nach Risikofreude findet man unterschiedliche Stile, mit denen Personen mit anstehenden Risiken umgehen. Der Umgang mit Risiken wird maßgeblich durch den Auftraggeber beeinflusst. Weicht die Einstellung des Auftraggebers zum Umgang mit Risiken von der des Projektleiters ab, kann diese Situation ein Risiko an sich darstellen.

Unter Verwendung eines groben Rasters lässt sich die »Risikofreudigkeit« in drei verschiedene Typen einteilen:

1. **Risikoaverse** Stakeholder sind kaum bereit, gewisse, vielleicht sogar notwendige Risiken einzugehen.
2. **Risikoignorante** Stakeholder kümmern sich überhaupt nicht um Risiken und reagieren nur auf deren Eintritt (»Warum sollen wir jetzt was unternehmen – es ist doch noch gar nichts passiert«).



3. **Risikobewusste** Stakeholder schätzen die möglichen Risiken ein, setzen sich mit ihnen auseinander und ergreifen, wenn nötig, geeignete Maßnahmen.

Definition von Wahrscheinlichkeit und Auswirkung

- Wie hoch ist hoch?
- Welche Schwellenwerte werden wie eingestuft?
- Gibt es Merkhilfen oder Anwendungsregeln für die verschiedenen Bewertungen?
- Eventuell projektspezifisch anpassen!

Beispiel für eine Definition für Wahrscheinlichkeit und Auswirkung

Bewertung	Eintritts-Wahrscheinlichkeit	Auswirkung auf Ziele		
		Z1 Budget	Z2 SOP (Zeit)	Z3 Quality
1- sehr niedrig	< 1%	< 50 T€	< 1 W	Kaum Auswirkungen
2 – gering	1% -10%	50 T€ – 200 T€	1 – 2 W	Kleinere Auswirkungen auf Gesamtfunktionalität
3 – mittel	10% - 20%	200 T€ - 1 M€	3 – 6 W	Einige Auswirkung auf Schlüsselfunktionen
4 – hoch	20% - 40%	1 M€ - 3 M€	7 – 12 W	Signifikante Auswirkung auf die Gesamtfunktionalität
5 – sehr hoch	> 40%	> 3 M€	> 12 W	Erhebliche Auswirkung auf Gesamtfunktionalität

4. *Fazit: Prinzipien, Prozess, Personen und Perspektiven*

Zusammenfassend gibt es auf vier Feldern im Umgang mit Risiken und im Risikomanagement generell Klärungs- und Handlungsbedarf:

Prinzipien

- ✓ In vielen Fällen existiert keine klare Unterscheidung zwischen Problem und Risiko. Da „Risiken“ dadurch in die Nähe von Problemen rücken, werden Risiken generell negativ stigmatisiert.
- ✓ Ein Risiko muss immer einen Zielbezug besitzen, sonst ist es kein Risiko. Leider sind viele Risikobetrachtungen nur eine unendliche Liste von belanglosen Unsicherheiten. „*Unsicherheiten von entscheidender Bedeutung*“ wäre eine bessere Umschreibung von Risiken.
- ✓ Wie oben ausgeführt, gibt es auch positive Unsicherheiten von entscheidender Bedeutung. „Positive Risiken“ irritiert sehr viele Mitspieler im Risikogeschäft. Die negative Betrachtungsweise überwiegt – wie schon erwähnt – deutlich.



- ✓ Risiken manifestieren sich nicht durch ihre Identifikation. Das heißt, dass wir Risiken durch die Beschreibung („Identifikation“) nicht entstehen lassen, sondern nur das beschreiben, was eintreten kann.

Prozess

- ✓ Risikomanagement wird als optionale Aktivität betrachtet, quasi als „Goodie“, wenn man mal Zeit im Tagesgeschäft findet. Die hat man aber nie.
- ✓ Ein klarer Prozessablauf ist meist nicht implementiert oder der Ablauf ist intransparent, Risikomanagement wird improvisiert.
- ✓ Zu ergreifende Gegen- oder Minderungsmaßnahmen werden außerhalb der eigentlichen Tagesgeschäfts- oder Projektaktivitäten gesehen.
- ✓ Das Füllen von Risikoregistern in z. B. Excel wird oft schon als ausreichend angesehen. Der eigentliche Kern des Prozesses, die Implementierung der vereinbarten Maßnahmen, findet schlicht nicht statt. Das größte Durchführungsproblem im Risikomanagement ist der Fehler, aus der Analyse keine Aktion abzuleiten.

Personen

- ✓ Nur die Implementierung eines Prozesses ist aber auch nicht ausreichend. Risikomanagement wird von Menschen gemacht – mit ihren Gefühlen, Stimmungen, Eindrücken und Schwächen. Mit ihren Einschätzungen der Zukunft.
- ✓ Die Wahrnehmung eines Risikos ist abhängig von äußeren Einflüssen und der inneren Haltung. Ein und derselbe Aspekt wird von zwei Personen unterschiedlich beurteilt.
- ✓ Risikomanagement muss diese psychologische Komponente mit berücksichtigen und darf nicht nur den mechanischen Ansatz betonen.

Perspektiven

- ✓ Es fehlt oft ein klares Bewusstsein, zu welcher Ebene (Projekt, Programm, Portfolio, Betrieb, Unternehmen, persönliche Ziele ...) die jeweiligen Risiken gehören.
- ✓ Eine positive Unsicherheit auf Strategieebene („Chance“) kann zu einer negativen Unsicherheit („Bedrohung“) auf operationaler Ebene führen oder als solche betrachtet werden.
- ✓ Ein kleines Risiko auf Projektebene kann für die Projektziele keine Bedeutung besitzen, aber für den Produktvertrieb von entscheidender Bedeutung werden.