

LernLetter – Risiko- analyse

Risiken finden, bewerten und beantworten

Dieser LernLetter beschreibt die Techniken der Risikoanalyse.



LernLetter – Risikoanalyse

Risiken finden, bewerten und beantworten

1. Risiken identifizieren

Grundgedanke der Risikoidentifikation

Ausgangslage für die gesamte Risikoidentifikation sind die Ziele.

Man kann sich in der Risikoidentifikation (sehr!) leicht verlieren und scheinbar viele Risiken finden, die im weiteren Prozess allerdings nicht sinntragend sind. Deswegen sei an dieser Stelle nochmals auf die Bedeutung des Zielverständnisses hingewiesen. Wir hatten das Thema ja bereits und innerhalb der Risikoplanung haben wir uns um eine Zielschärfung bemüht.

Achtung! *Wer den Schritt der Zielschärfung nicht richtig durchgeführt hat, wird in diesem Schritt der Risikoidentifikation keine zufriedenstellenden Ergebnisse liefern.*

Grundsätzlicher Ablauf einer Identifikation

Risikoidentifikation ist klassische Kreativarbeit und damit am besten im Team aufgehoben. Es gelten die üblichen Verfahren, Techniken und Werkzeuge des Brainstormings.

Der Versuch, eine Risikoidentifikation noch schnell im Rahmen eines Standardmeetings durchzuführen, ist daher sehr ambitioniert und wird das Kreativpotenzial der Beteiligten möglicherweise nicht angemessen freisetzen.

Der Idealablauf eines Identifikationsworkshops wäre wie folgt:

1. Einführung und nochmals Zielklärung im Plenum.
2. Klärung der jeweiligen Risikoquellenbereiche, kann vom Projektleiter bereits sinnvoll vorbereitet worden sein.
3. Kleingruppenarbeit in verschiedenen Quellenbereichen – formfrei über Kärtchen.

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



4. Die Ergebnisse an einer Pinnwand konsolidieren, da es ggfs. Dopplungen gibt.
5. *Pause*
6. Überführung der Ergebnisse in RML (siehe unten).

Anmerkung vorab zu RML im Identifikationsworkshop: *Es macht nicht wirklich Sinn, „ungeübten“ Teilnehmern eines Workshops die RML-Syntax nahezubringen. Zu viel Kreativpotenzial wird dann in die Differenzierung zwischen Unsicherheit, Auswirkung und Quelle investiert.*

Andererseits wäre es natürlich geschickt, wenn an der Risikoidentifikation Personen teilnehmen, die in RML geübt sind. Würde den ganzen Prozess vereinfachen.

Aber die akademische Diskussion über die Gliederungen der RML darf nicht im Vordergrund stehen!

Die Risiko-Meta-Sprache (Risk Meta Language – RML)

Eine der häufigsten Fehler im Risikomanagement ist die fehlerhafte Beschreibung eines Risikos an sich. Zur Minimierung dieses Fehlers bedient man sich der sogenannten „Risk Meta Language (RML)“.

Die RML unterscheidet drei Segmente:

- Ursache
- Unsicherheit in Bezug auf das Ziel
- Auswirkung auf das Ziel

Ursachen

Klar bestehende Situationen oder Umstände, die so sind wie sie sind und die auch nicht unsicher in der Zukunft sind. Das ist unsere Ausgangslage, ein Fakt, der **jetzt** und **heute** besteht.

Ursachen zu ändern ist meist sehr schwierig bis unmöglich. Ursachen sind nicht unser Hauptaugenmerk im Risikomanagement. Sie führen aber über zu Unsicherheiten.

Bei der Beschreibung von Ursachen bitte beachten:

1. Lässt sich die Ursache einem Zweig in der RBS zuordnen?
2. Ist die beschriebene Quelle jetzt und heute zu 100% vorhanden?
3. Grammatikalisch empfiehlt sich die Verwendung des Präsens!

Unsicherheit in Bezug auf das Ziel

Dies sind die eigentlichen Risiken, da sie die Ziele beeinflussen und unsicher sind. Diese Unsicherheiten sind es, die durch den Risikomanagementprozess proaktiv gemanagt werden sollen.



Bei der Beschreibung von Unsicherheiten bitte beachten:

1. Ist sie wirklich unsicher sein, also noch nicht eingetreten und auch nicht so gut wie eingetreten?
2. Grammatikalisch empfiehlt sich die Verwendung von Konjunktiven.

Auswirkung auf das Ziel

Das ist die Beschreibung der ungeplanten Plan- und Zielabweichungen. Eine korrekte Beschreibung in diesem Abschnitt würde auf die laufende Ziele-Nummer der Zielbeschreibung im Projekt Charter oder Scope Statement Bezug nehmen.

Der Leitsatz dieses Segments der RML könnte heißen: Was passiert, wenn die Unsicherheit zur Sicherheit wird? Oder kurz: Was passiert, wenn's passiert?

Da die Auswirkungen *Folgen der Unsicherheiten* sind, ist es sinnvoller, die Unsicherheiten zu managen.

Beispiel

Sie wollen eine Software erstellen, die zum Ziel hat, Datenbankinhalte von der Datenbank A zur Datenbank B zu migrieren. Der Umfang ist definiert, das Budget ist fest und der Termin steht auch. Der Termin ist heilig, weil an der Migration der komplette Go-Live zum 1.1. des Folgejahres hängt.

Im Zieldreieck sind klar die Funktionalität und der Termin vorne, also Scope und Time. Auf Priorität 1C sind die Kosten.

Gleichzeitig holt der Vertrieb aber seit Monaten jede Menge Neugeschäft und schafft so eine sich verschärfende Engpasssituation.

Im Zuge einer Risikoidentifikation findet sich folgender Eintrag in RML im Risikoregister:

- **Weil** wir bedingt durch die Auftragslage einen echten Personalengpass haben (Fakt, Quelle, Präsens, 100%, ist da),
- **könnte** es sein, dass wir im Falle eines Personalausfalls nicht schnell genug geeigneten Ersatz rekrutieren könnten (Unsicherheit, hat Eintrittswahrscheinlichkeit, nicht eingetreten!),
- **mit der Folge**, dass wir entweder den Termin gefährden oder uns sehr teuer extern verstärken müssten und dann die Budgets nicht mehr halten.

Was wir aus dieser Erkenntnis machen, ist Gegenstand der nächsten Schritte, aber zunächst haben wir eine Unsicherheit mit Zielbezug korrekt beschrieben.

Der Gebrauch der RML sorgt für eine Fokussierung auf die wichtigen Unsicherheiten, die entscheidend sind.



Risikoidentifikationsmethoden

Es gibt eine Reihe von Methoden zur Identifikation von Risiken, *die gebräuchlichste ist das Brainstorming des Projektstrukturplans.*

Weitere Hilfsmittel, die im Rahmen einer Identifikationsübung Verwendung finden können:

- a. Der Vertrag
- b. Alle definierten Annahmen und Einschränkungen
- c. Vorerfahrungen mit Produkt/Kunde
- d. Lessons-Learned-Aufzeichnungen
- e. Kreativitätsspiele

Viele Wege nach Rom – Kreativitätsspiele

Je nach Firmenkultur können Kreativitätsspiele merkwürdig aufgenommen werden, aber einen Versuch sind sie wert.

1. Wenn Sie von Ihrem Projekt träumen und daraus würde ein Albtraum, was haben Sie geträumt?
2. Ich bin eine gute Fee und Sie haben drei Wünsche für Ihr Projekt frei, wie würden diese lauten?
3. Ich bin ein Außerirdischer und gerade mit meinem Raumschiff gelandet, um Ihrem Projektteam auszuhelfen. Was fände ich absolut komisch? (Alternativ: Erklären Sie einem 14jährigen Ihr Projekt...)

Wie findet man Chancen?

1. Chancen können auch durch eine Skalierung der Auswirkung einer Bedrohung entstehen. In diesem Fall muss man sich entscheiden, wo man das Risiko im Risikoregister primär ansiedelt, bei den Bedrohungen oder Chancen. Auf beiden Seiten macht das allerdings keinen Sinn.
2. Sekundärrisiken können sowohl neue Bedrohungen als auch neue Chancen beinhalten. Wenn ich immer nur die Bedrohungsseite analysiere, bleiben die Chancen der eingeleiteten Maßnahme unbeachtet.
3. Und es gibt die wahren Chancen, unabhängig von Bedrohungen. Dinge, die ungeplant sind und die uns unseren Zielen einfach näher bringen.

Achtung! Chancen sind per Definition Umstände, die unsicher sind und die uns unsere Ziele schneller, besser oder billiger erreichen lassen. Ein neues Produktfeature, das wir während unserer Risikoidentifikation gefunden haben, muss nicht unbedingt eine Projektchance sein, solange das Finden von neuen Produktfeatures nicht unser Projektziel ist. Eine Chance auf Unternehmensebene rechtfertigt keinen Scope Creep auf Projektebene.



Die Risk Breakdown Matrix (RBM)

Die Risk Breakdown Structure (RBS) ist ein Hilfsmittel zur Identifikation und Klassifizierung.

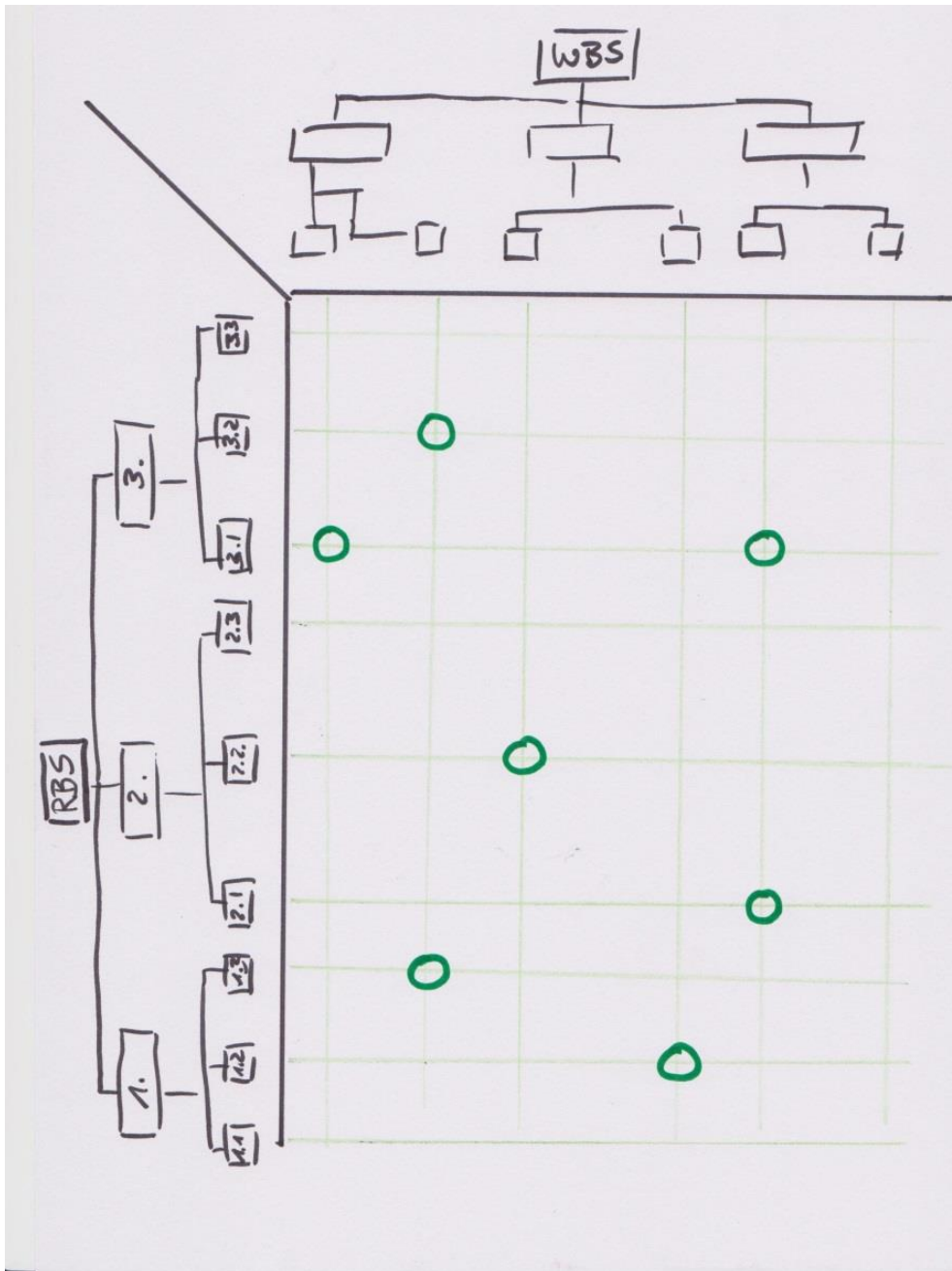
In einer RBS finden sich keinerlei Risiken an sich, sondern nur übliche Quellen. Meist wird die RBS von einem PMO (oder auch RMO – Risk Management Office) gewartet und gepflegt.



Risiken können nach verschiedenen Kriterien geordnet werden. Eine Unterteilung nach **Risikoquellen** könnte beispielsweise wie folgt strukturiert sein:

- Fachliche, qualitative oder leistungsbezogene Risiken
- Projektmanagementrisiken
- Organisatorische Risiken
- Externe Risiken

Das Spiegeln der RBS an der WBS (Work Breakdown Structure) führt zu einer Matrix, bei der jedes Element der WBS mit jedem Element der RBS abgeglichen wurde. Hierbei werden an den Schnittpunkten Risiken entdeckt. Die RBS verhält sich damit wie eine Checkliste für jedes WBS Element.



Ergebnis: Das Risikoregister

Das Ergebnis der Identifikation wird in einem sogenannten *Risikoregister* oder auch *Risk Log* festgehalten. Nach Abschluss der Risikoidentifikation ist das Register gefüllt mit den in der RML korrekt beschriebenen Risiken.



Sehr viele Risikoregister werden in Microsoft® Excel® realisiert, da sich dieses Instrument vorzüglich für die Darstellung des Risikoregisters eignet. Bei der Ausgestaltung der „weiteren Spalten“ sind der Fantasie keine Grenzen gesetzt – solange sie nicht den Blick für das wesentliche verstellen.

Bis jetzt könnte unser Risikoregister folgende Struktur haben:

#	B/C	WBS	RBS	Ursache	Unsicherheit	Auswirkung	Wer	Datum
1	B	1.3.5	2.4.2	Weil...	Könnte...	Mit der...	ABC	3.4.
2								
3								

Legende:

#	Laufende Nummer
B/C	Bedrohung (B) oder Chance (C)
WBS	WBS-Elementnummer
RBS	RBS-Elementnummer
Ursache	Ursache gemäß RML
Unsicherheit	Unsicherheit gemäß RML
Auswirkung	Auswirkung gemäß RML
Wer	Verantwortliche Person oder wer ist Risikopate?
Datum	Datum des letzten Updates oder Eintrags

2. Prioritäten setzen – Risiken analysieren

In diesem Schritt werden die zuvor gefundenen Risiken in Bezug auf ihre Eintrittswahrscheinlichkeit und ihre Auswirkungen bewertet, sprich analysiert.

In zwei Dimensionen werden die zentralen Charakteristika eines Risikos bewertet und diese spiegeln sich auch in der Struktur der RML wieder:

1. Die Eintrittswahrscheinlichkeit versucht die Unsicherheit zu beschreiben, bezieht sich also auf den zweiten Teil der RML-Syntax.
2. Die Auswirkung versucht die Auswirkung auf die Ziele zu beschreiben, bezieht sich also auf den dritten Teil der RML-Syntax.

Grundsätzlich wird zwischen einer sogenannten **qualitativen** Analyse und einer **quantitativen** Analyse unterschieden.



Die qualitative Analyse

Qualitäten zuordnen

Die Analyse der Eintrittswahrscheinlichkeit und der Auswirkung erfolgt auf Basis von „Qualitäten“ wie z. B. „dick“, „dünn“, „groß“, „klein“, „gering“ usw. oder einfach auch nur auf Basis von Zahlen.

Beispiel einer *Qualitativen Skala* für Wahrscheinlichkeiten und Auswirkungen wäre z. B.:

- 1 = sehr niedrig
- 2 = gering
- 3 = mittel
- 4 = hoch
- 5 = sehr hoch

Achtung! Die Definition der verwendeten Skala und deren Bedeutung muss im ersten Prozessschritt – Risikomanagementplanung – erfolgt sein. Es liegt dabei in der Verantwortung des Projektleiters oder Risikomanagers, einen Konsens in der Gruppe und ggfs. auch mit den Stakeholdern über die verwendeten Begriffe herzustellen.

Die qualitative Analyse ist recht einfach zu etablieren, die Schwierigkeit liegt im Konsens der verwendeten Begriffe.

Es wäre nicht richtig, die oben genannte 5er Skala gleichmäßig über den Prozentraum von 0 – 100% zu verteilen. Das würde dazu führen, dass ein mittleres Risiko im Bereich von 40% – 60% liegen würde. Bitte seien Sie sich im Klaren, was eine Eintrittswahrscheinlichkeit von 60% bedeutet. Das ist definitiv nicht „mittel“!

Aber wie gesagt, alle Vereinbarungen und Definitionen zu den „Qualitäten“ finden sich in der Risikomanagementplanung.

Prioritäten ermitteln und Risikoregister ergänzen

Sehr beliebt ist die Multiplikation der beiden Qualitäten, um eine Priorisierung der Risiken zu erreichen. Höhere Zahlen entsprechen dabei höheren Prioritäten.

Nach dem Prozessschritt der qualitativen Analyse können wir unser Risikoregister wie folgt ergänzen:

#	B/C	WBS	RBS	Ursache	Unsicherheit	Auswirkung	Wer	Datum	ETW	Ausw.	Prio
1	B	1.3.5	2.4.2	Weil...	Könnte...	Mit ...	ABC	3.4.	1	3	3
2	B	2.7.3	2.4.1	Weil...	Könnte...	Mit ...	XY	4.4.	5	1	5
3	C	2.7.	1.3	Weil...	Könnte...	Mit ...	Z	3.4.	2	3	6



					te...						
4	B	3.2.1	2.1	Weil...	Könn- te...	Mit ...	ABC	6.4.	1	1	1
5	C	5.7.2	2.3.2	Weil...	Könn- te...	Mit ...	XY	7.4.	1	5	5
6	B		4.1	Weil...	Könn- te...	Mit ...	Z	3.4.	5	4	20

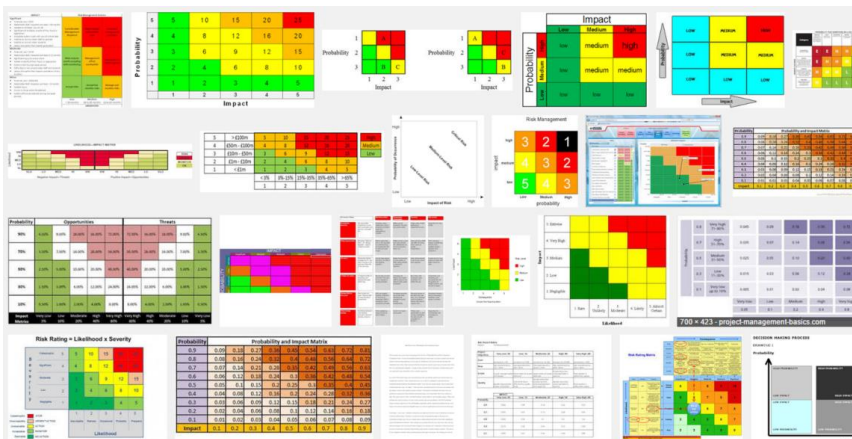
Legende:

#	Laufende Nummer
B/C	Bedrohung (B) oder Chance (C)
WBS	WBS-Elementnummer
RBS	RBS-Elementnummer
Ursache	Ursache gemäß RML
Unsicherheit	Unsicherheit (Beschreibung) gemäß RML
Auswirkung	Auswirkung (Beschreibung) gemäß RML
Wer	Verantwortliche Person oder wer ist Risikopate?
Datum	Datum des letzten Updates oder Eintrags
ETW	Eintrittswahrscheinlichkeit gemäß Risikoplanung
Ausw	Auswirkungskennziffer gemäß Risikoplanung
Prio	Priorität als Produkt aus ETW und Ausw.

Grafische Darstellung in der PIM

Das Ergebnis der qualitativen Risikoanalyse kann sehr kommunikationswirksam in einer **Probability and Impact Matrix (PIM)** dargestellt werden. Diese Darstellungsform erlaubt eine Gesamtsituationsbetrachtung auf einen Blick und priorisiert die gefundenen Risiken je nach Schwere in unterschiedliche Sektoren.

Nachfolgend eine Darstellung von Suchergebnissen aus Google, nachdem mit dem Stichwort „Probability and Impact Matrix“ gesucht wurde:





Man sieht, dass der Kreativität der Risikomanager kaum Grenzen gesetzt zu sein scheinen.

Diese Übersicht mahnt denn auch zur Vorsicht, denn man kann versichert sein, dass nicht alle „PIMs“ auch sinnvoll sind.

Hier so ein Beispiel, das im ersten Moment gut aussieht:

Impact		Probability				
		Very Low	Low	Medium	High	Extreme
5 – Critical		Yellow	Yellow	Red	Red	Red
4 – High		Green	Yellow	Yellow	Red	Red
3 – Medium		Green	Green	Yellow	Yellow	Yellow
2 – Low		Green	Green	Green	Green	Green
1 – Very Low		Green	Green	Green	Green	Green
		0 – 20%	21 – 40%	41 – 60%	61 – 80%	81 – 100%

Beim genaueren Hinsehen ergeben sich aber ein paar Anmerkungen:

1. Die Achsen Impact und Probability sind vertauscht, ist also eher ein IPM denn eine PIM. Macht prinzipiell nichts, man muss nur aufpassen...
2. Man sieht bei der Probability eine Gleichverteilung der Prozentsätze. Wie kann 40% noch „low“ sein?
3. „Very Low Probability“ und „Critical Impact“ ist gelb. Wie kann das sein?

Generell ist vielen PIMs zu eigen, dass sie die Ampelfarben grün, gelb und rot nehmen. Auch hier sei zur Vorsicht gemahnt, denn auch diese Farbdarstellung kann zu Fehlinterpretationen führen.

Hier ein Beispiel, dass interessanterweise eine Skala 1-5 für den Eintritt wählt, dann aber eine jeweilige Verdopplung des „Impacts“. Gute Idee...

		Impact				
		Very Low	Low	Medium	High	Very High
		1	2	4	8	16
Probability	Very High 5	5	10	20	40	80
	High 4	4	8	16	32	64
	Medium 3	3	6	12	24	48
	Low 2	2	4	8	16	32
	Very Low 1	1	2	4	8	16



Inzwischen ein Klassiker in der PIM-Darstellung ist die Darstellung von Dr. David Hillson in einer doppelten PIM, die Chancen und Bedrohungen parallel aufzeigt:

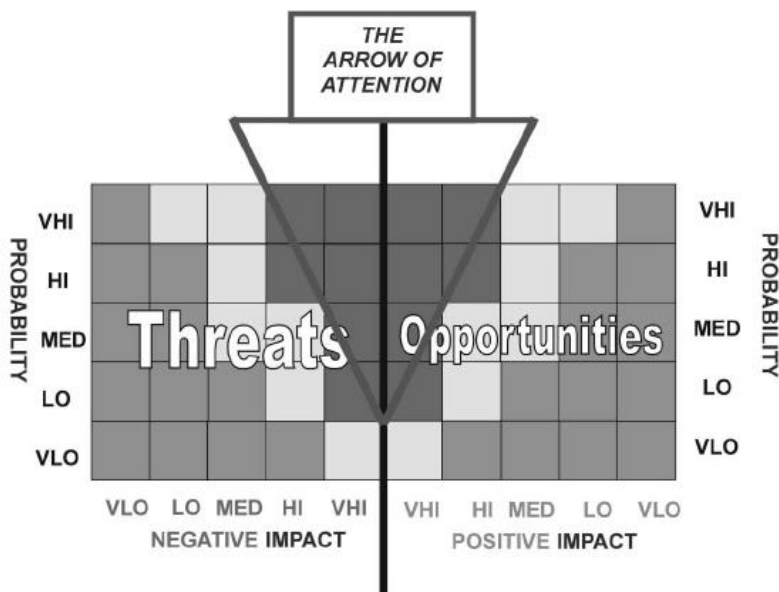


Fig. 1. Double Probability–Impact Matrix for opportunities and threats.

Vorteile und Nachteile der qualitativen Analyse

Vorteile

- ✓ Schnell durchzuführen
- ✓ Ausreichend für das Gros der Risiken
- ✓ Gute Kommunikationsgrundlage für Stakeholder
- ✓ Erlaubt Differenzierung in verschiedene Bereiche

Nachteile

- ✓ Ungenau und grob
- ✓ Mögliche Kommunikationsprobleme in Bezug auf die Qualitäten
- ✓ Grenzbereiche (sehr kleine Wahrscheinlichkeit aber extrem große Auswirkung) nicht differenziert darstellbar
- ✓ Budgetierung kann nur über Pauschalwerte erfolgen

Die quantitative Analyse

In diesem optionalen Schritt analysieren wir üblicherweise die „größeren“ Risiken (sowohl positiv als auch negativ) in Bezug auf echte Zahlenwerte. Im Gegensatz zu einer Eintrittswahrscheinlichkeit, die „klein“ ist und einer Auswirkung, die „hoch“ ist, versuchen wir hier konkrete Werte zu ermitteln, z. B. eine Eintrittswahrscheinlichkeit von 5 % und eine Auswirkung von €34.000. Die Bestimmung der numerischen Werte ist wesentlich genauer, aber auch wesentlich aufwendiger. Es



braucht hierzu Zeit und auch Geld – und die Verfügbarkeit von beiden bestimmt neben dem eigentlichen Bedarf nach genauen Zahlen den Umfang, in welcher die quantitative Analyse durchgeführt werden kann.

Kernpunkte der quantitativen Risikoanalyse

- Auch die quantitative Risikoanalyse nimmt im Ergebnis eine Bewertung in den zwei Dimensionen »Eintrittswahrscheinlichkeit« und »Auswirkung« vor.
- Beide Größen werden anhand von **numerischen Analyseverfahren** ermittelt.
- Es wird der **Wert des Risikoeintritts** (Erwartungswert, Expected Monetary Value) je Risiko ermittelt.
- Der **Vorteil** der quantitativen Analyse liegt darin, dass sie besseres Zahlen- und Entscheidungsmaterial erbringt.
- **Der Nachteil besteht darin, dass** die Erhebung viel aufwendiger, kostenintensiver und eventuell auch nur scheinbarer ist.
- Es wird auch das Gesamtrisiko des Projekts ermittelt.
- Die einzelnen Risiken werden verglichen und priorisiert.
- Darauf aufbauend wird festgelegt, welche Risiken behandelt werden müssen.
- Es werden adäquate Terminplan- und Kostenreserven ermittelt.
- Die Ergebnisse liefern Informationen zur Festlegung von realistischen und erreichbaren Kosten-, Termin- sowie Inhalts- und Umfangszielen.

Techniken der quantitativen Analyse

1. **Befragung und Brainstorming** – immer noch die beste Quelle für quantitative Werte. Einfach Papier und Bleistift nehmen und Informationen aus der Vergangenheit sowie die Erfahrung der Experten abfragen.
 2. **Wahrscheinlichkeitsverteilungen** – zeigen modellhaft und in Simulationen die Situation verschiedener Wertebereiche, wie die Dauer der Planungsaktivitäten und Kosten von Projektkomponenten, an.
 3. **Sensitivitätsanalyse** – versucht den Einfluss einer einzelnen Variable in einer Umgebung mit vielen Variablen zu bestimmen.
 4. **Analyse des erwarteten Geldwerts, des Erwartungswerts** – eine Technik, die einen Geldwert mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit multipliziert. Wenn Sie ein Lotterielos für €10 kaufen und der Hauptgewinn bei €1.000 mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit von 5 % liegt, dann beträgt der Erwartungswert (engl.: Expected Monetary Value – EMV) $5\% * €1.000 = €50$, abzüglich der €10 für das Los ergibt dies €40. Der erwartete Geldwert ist eine künstliche (Entscheidungs-)Größe, da Sie ja entweder €1.000 gewinnen oder nichts. Er ist aber sehr wertvoll, wenn es darum geht, Werte unter Berücksichtigung von Wahrscheinlichkeiten zu bestimmen.
- **Monte-Carlo-Simulation** – der beste Weg, um Planunsicherheiten und die Wahrscheinlichkeitsverteilung in einem Projektplan zu bestimmen. Sie wird normalerweise nicht manuell,



sondern toolunterstützt durchgeführt. Dabei wird über ein Rechenmodell das durchzuführende Projekt auf Basis der 3-Punkt Schätzwerte (optimistisch, realistisch und pessimistisch) vielfach durchlaufen (üblich sind 10.000 Wiederholungen). Als Ergebnis erhält man eine Eintrittswahrscheinlichkeit bezogen auf das Erreichen eines definierten Projektendtermins bzw. einer Kostenschätzung.

Entscheidungsbäume

Entscheidungsbäume (engl. Decision Trees) sind eine sehr hilfreiche Methode, wenn es um die Berechnung der Auswirkungen von Alternativen geht, bei denen Wahrscheinlichkeiten und Kosten eine Rolle spielen. Aber Vorsicht, wenn Sie nicht gerne rechnen, es ist eine sehr mathematische Herangehensweise!

Die Erklärung führte hier zu weit. Wenn Sie es aber genau wissen wollen, können Sie das hier nachlesen: <http://www.risk-doctor.com/pdf-files/branching-out.pdf>.

3. Entscheiden, was zu tun ist (Risk Response Planning)

Die bisherigen Prozessschritte haben sich mit Identifikation und Analyse beschäftigt und damit die Frage beantwortet, wie groß oder klein ein gefundenes Risiko ist.

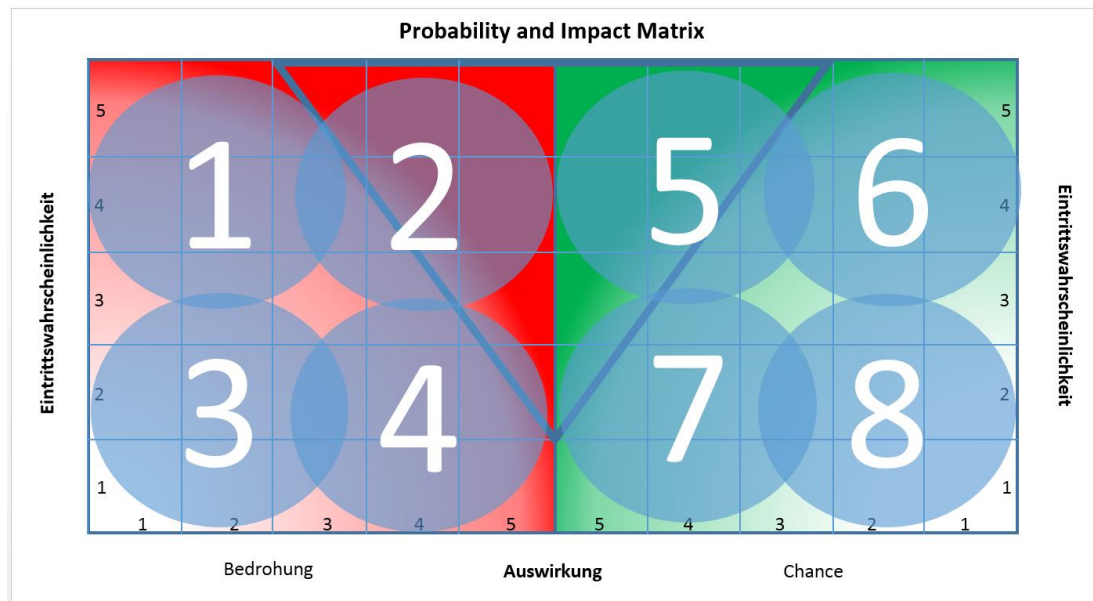
Es folgen jetzt Überlegungen zur „Beantwortung“ der gefundenen Risiken. Dabei meint „Beantwortung“ vor allem eine **präventive** Reaktion.

Achtung! Während der Identifikation von Risiken werden von den Beteiligten typischerweise bereits Antwortmaßnahmen bzw. präventive Reaktionen vorgeschlagen. Sie sollten diesen Kreativitätsansatz nicht unterbinden und die Ideen notieren. Allerdings sollte die Identifikation nicht in einem Durcheinander zwischen Identifikation und Maßnahmendefinition enden.

Es kann keine generelle Antwortstrategie vorgegeben werden, die Antwort ist abhängig vom Einfluss des Risikos auf die Ziele sowie anderen Faktoren, wie z. B. der generellen Haltung gegenüber Risiken im Unternehmen.

Zweimal vier Möglichkeiten

Es gibt vier Antwortmöglichkeiten für Bedrohungen und vier für Chancen. Tendenziell ist es möglich, die Richtung der Antwortstrategie von der Positionierung des Risikos in der *Probability und Impact Matrix* (PIM) abzuleiten. Aber das ist nur ein Indikator! Jedes Risiko bekommt seine individuelle Strategie, seine eigene Meinung...



Bedrohungen

1. **Mindern.** Bedrohungen mit hoher Eintrittswahrscheinlichkeit und tendenziell geringerer Auswirkung sind klassische Minderungskandidaten. Dabei werden Maßnahmen aufgesetzt, die entweder die Eintrittswahrscheinlichkeit oder die Auswirkung oder beide verringern sollen.
2. **Vermeiden.** Bedrohungen mit hoher Eintrittswahrscheinlichkeit bei hoher Auswirkung werden oft zu vermeiden versucht. Ob das gelingt, ist von der Natur des Risikos abhängig. Typischerweise ist Vermeidung sehr teuer, weil ein komplett neuer Ansatz gesucht werden muss. Technisch gesehen ist Vermeidung dann gegeben, wenn entweder die Eintrittswahrscheinlichkeit oder die Auswirkung auf Null gesetzt werden kann.
3. **Akzeptieren.** Risiken mit geringer Auswirkung und geringer Eintrittswahrscheinlichkeit könnte man auf sich beruhen lassen („akzeptieren“), aber dennoch beobachten. Nicht mit *Ignorieren* verwechseln! Wenn für ein identifiziertes Risiko keine präventive Maßnahme definiert, aber ein Notfallplan aufgestellt wird, so ist dies ebenfalls *Akzeptanz*.
4. **Übertragen.** Hohe Auswirkung, aber geringe Eintrittswahrscheinlichkeit. Das sind die Spielverderber unter den Bedrohungsrisiken. Versichern wäre günstig oder im besten Fall Rückgabe an den Auftraggeber.

Chancen

5. **Ausnutzen.** Das Projektteam will sich die positiven Auswirkungen sichern und versucht, den Chanceneintritt zu erzwingen. Ausnutzen ist das Pendant zu *Vermeiden* und hat ebenfalls zur Folge, dass meist die Herangehensweise geändert werden muss.
6. **Steigern.** Es soll die bereits hohe Eintrittswahrscheinlichkeit oder hohe Auswirkung noch weiter gesteigert werden. Analog zu *Vermindern*.
7. **Akzeptieren.** Kaum Auswirkung, wenig Eintritt. Kann man auf sich beruhen lassen („akzeptieren“), aber dennoch beobachten.
8. **Teilen.** Hohe Auswirkung, geringe Eintrittswahrscheinlichkeit. Bietet sich an, wenn Dritte die Ausnutzung einer Chance besser durchführen können.



Die ideale Antwortmaßnahme

Wir müssen uns bewusst sein, dass Risikomaßnahmen generell einen präventiven Charakter haben. Wenn Risikoantwortmaßnahmen ausschließlich korrektiv gestaltet werden, ist das eher geplantes Trouble-Shooting denn Risikomanagement.

Charakteristika einer guten Risikoantwort sind die sogenannten 7 A:

1. **Appropriate** – Die Risikoantwort ist dem Risiko **angemessen**, es wird nicht mit Kanonen auf Spatzen geschossen.
2. **Affordable** – Die Risikoantwort ist in Bezug auf die Auswirkung **kosteneffektiv**. Das bedeutet, dass die Prävention deutlich günstiger sein sollte als der Erwartungswert.
3. **Actionable** – Die Risikoantwort ist **bearbeitbar**, jemand kann die Maßnahmen durchführen.
4. **Achievable** – Die Risikoantwort ist **erreichbar**, kann also auch abgearbeitet werden und ist nicht die Forderung nach Weltfrieden.
5. **Assessed** – Die Risikoantwort ist **bewertet**, hat also eine eigene Schätzung und wir versprechen uns eine Wirkung, die wir in etwa definieren können.
6. **Allocated** – Die Risikoantwort ist **zugewiesen**, jemand hat den Hut auf und verantwortet die Maßnahme.
7. **Agreed** – Die Risikoantwort ist **vereinbart**, der, der die Maßnahme verantwortet, hat sich auch zur Durchführung committed.

4. Risiken überwachen und steuern

Das letzte Glied in der Risikomanagementkette ist nun das eigentliche „Risikomanagement“. Alle vorangegangenen Schritte sind notwendig, um nun endlich mit dem Managen von Risiken anzufangen.

Nun werden die Pläne mit Risikobewältigungsmaßnahmen umgesetzt, identifizierte Risiken werden verfolgt, Restrisiken überwacht und neue Risiken identifiziert. Der Risikomanagementprozess an sich wird beobachtet und verbessert.

Ergänzend werden in diesem Schritt alternative Risikostrategien in Erwägung gezogen, Notfallpläne ausgeführt und Korrekturen durchgeführt, die wiederum alle zu einer Aktualisierung des Projektmanagementplans führen.

Risiken und definierte Maßnahmen sollte regelmäßig überprüft werden. Das Thema Risiko sollte daher ein wichtiger Tagesordnungspunkt in Projektteambesprechungen sein und Risikobewertungen (Risk Reviews) sollten regelmäßig durchgeführt werden.



Folgende Fragen helfen dabei, die Wirksamkeit der Maßnahmen zur Risikobewältigung zu kontrollieren und ggf. gegenzusteuern:

- Sind die Maßnahmen wie geplant umgesetzt worden?
- Wie wirkungsvoll waren die Maßnahmen?
- Sind die Projektannahmen noch gültig?
- Sind Risikoauslöser eingetreten?
- Gibt es neue Risiken?
- Fallen Risiken weg?
- Gibt es neue Bewertungen hinsichtlich der identifizierten Risiken bezogen auf Wahrscheinlichkeit oder Auswirkung?
- Sind die definierten Strategien noch angemessen?