



Projektfallen vermeiden

Was man tun kann, bevor etwas schief geht – Risikomanagement

Weil Projekte laut Definition „risikobehaftete, neuartige“ Vorhaben sind, gibt es im Projektumfeld immer hohe Risiken. Risikofreudige Zeitgenossen sind gefragt und ein flottes „no risk, no fun“ geht leicht über die Lippen. Und man ist ja auch daran gewöhnt: In der Nische, nah am Abgrund, dort wo große Konzerne schon abstürzen würden, kann man als mittelständisches Unternehmen oft besonders erfolgreich Wurzeln schlagen...

Da „Risiko“ auch immer etwas von der schicksalhaften Gefahr des Scheiterns birgt, müssen die Frage nach der richtigen Technik und die Frage nach der richtigen Einstellung im Bereich Risikomanagement besonders eng miteinander verknüpft werden. In diesem Artikel geht es um die Aspekte, die zu beachten sind, damit in Projekten möglichst wenig schief geht.

Die risikobehaftete Realität ertragen...

Aufgaben, die man genau in dieser Form noch nie erledigt hat, beinhalten immer ein Stück Ungewissheit. Das umfasst Risiken und Chancen. Lassen Sie uns trotzdem von *Risikomanagement* sprechen – „Chancenmanagement“ klingt einfach zu sehr nach Kür und Risikomanagement ist für Projektmanager unbedingte Pflicht.

Um diese Aufgabe gut zu erledigen, muss man allerdings etwas abgebrüht sein. Das Wichtigste ist nämlich, in der Lage zu sein, Risiken zu ertragen. Jawohl! Stellen Sie sich vor, auch in Ihrem wunderbaren, zukunftssichernden, technologisch und organisatorisch wegweisenden Projekt gibt es große, scheußliche, gefährliche Risiken.

Wenn Sie diesem widerwärtigen Sachverhalt furchtlos ins Auge blicken können, ist eigentlich der größte Schritt schon getan. Denn das größte Risiko besteht darin, „die Dinge schön zu reden“. Mit der rosaroten Brille bewaffnet, können Sie vielleicht kurzfristig für gute Stimmung beim Auftraggeber und im Projektteam sorgen. Beim ersten größeren Problem stürzen Sie dafür alle in Verzweiflung.

Wenn Sie in der Lage sind, diese Tatsache zu bejahen, dass viel schief gehen kann und vermutlich irgendetwas auch schief gehen wird, dann haben Sie wirklich schon viel erreicht.

Den nächsten Schritt machen Sie dann, wenn Sie auch anderen Projektbeteiligten das gleiche Recht einräumen: Nämlich ganz offen darüber zu reden, dass etwas schief gehen könnte, ohne dass das als Verrat an der Projektlehre oder als mies machender Angriff auf den Projektstatus empfunden wird.

...und einer genauen Untersuchung unterziehen

Mit dieser Einstellung bewaffnet, können Sie noch einen Schritt weiter gehen und die Risikoanalyse

durchführen. Hier treffen *die richtige Einstellung* und *die richtige Methode* das erste Mal aufeinander. Selbst wenn Sie es eilig haben, und der Auftraggeber oder eine Controllinginstanz endlich die zugesagte *Risikoanalyse* einfordern, achten Sie darauf, die *Fallen* beim Erstellen einer Risikoanalyse zu vermeiden:

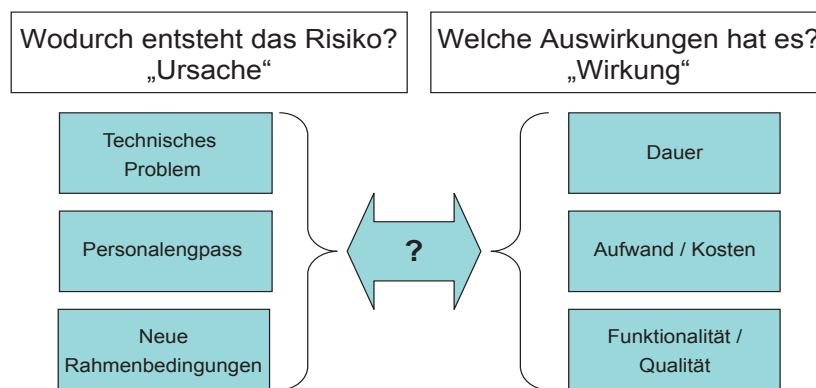
► Führen Sie die *initiale Risikoanalyse* nicht „irgendwann im Projektverlauf“ durch, sondern noch vor Projektbeginn.

► Setzen Sie sich nicht als Projektmanager oder Auftraggeber alleine hin und schreiben auf, was Ihnen einfällt, sondern decken Sie durch Einbeziehung unterschiedlicher Personen möglichst viele Sichtweisen auf das Thema ab.

eine kreative Angelegenheit in der Gruppe. Man muss alte Denkmuster verlassen und ganz neue Szenarien erwägen. Der Blick auf den PC-Bildschirm fördert dies normalerweise nicht.

► Beschränken Sie die Risikoanalyse nicht auf eine einmalige „initiale“ Aufgabe, die irgendwann erledigt werden kann und vor der man dann für den Rest der Projektlaufzeit seine Ruhe hat, sondern integrieren Sie eine regelmäßige Aktualisierung in Ihren Projektalltag.

Eine sehr gute Methode zur Durchführung einer Risikoanalyse ist ein *Risiko-Workshop*. Laden Sie Teilnehmer aus allen betroffenen Managementebenen und Fachbereichen ein. Wenn das zu viele Teil-



Unterscheiden Sie immer zwischen Ursache und Wirkung, um geeignete Gegenmaßnahmen ergreifen zu können.

► Seien Sie vorsichtig beim Umgang mit *Risikoanalyse-Templates*. Manche dieser Vordrucke lesen sich wie ein Versandhauskatalog. Dort kann man sich die individuellen Projektrisiken aus einer Auswahl bekannter und bereits vorformulierter Risiken zusammenstellen. Wenn Sie sich darauf beschränken, ist Ihre Risikoanalyse zwar schnell erledigt, echte, projektspezifische Risiken ermitteln Sie dadurch aber nicht.

► Führen Sie eine Risikoanalyse nicht ausschließlich am PC durch. Das Ermitteln und Formulieren von möglichen riskanten Ereignissen oder Konstellationen ist nämlich

nehmer für ein Meeting sind, dann müssen Sie eben mehrere Veranstaltungen durchführen.

Sorgen Sie für eine vertrauensvolle Atmosphäre. Achten Sie selber darauf oder weisen Sie den Moderator an, auch die gnadenlosen Pessimisten oder die leise warnenden Stimmen zu Wort kommen zu lassen. Bei einem solchen *Brainstorming* sollten Sie für jeden Risikobeitrag dankbar sein.

Es lohnt sich, eine gründliche Aufnahme aller möglichen Risiken durchzuführen und dabei ganz genau hinzuschauen. Unterscheiden Sie in Ihrer Erhebung immer, wo-

durch ein Risiko entsteht (Ursache) und worauf es sich auswirkt (Wirkung). Das geht natürlich nur, wenn Sie nicht zu global formulieren.

Sie sollten in Ihrer Analyse keine allgemeingültigen Aussagen sammeln, wie „Lieferengpässe“, Qualitätsprobleme“ oder „Ressourcenknappheit durch krankheitsbedingte Ausfälle“. Formulieren Sie besser präzise mit Namen und Aufgaben, für welche Mitarbeiter keine Vertretung bereit steht, wer über ein Wissensmonopol verfügt, oder mit welchen Lieferanten es immer wieder Schwierigkeiten gibt. Je konkreter Sie die Risiken formulieren, desto leichter fällt in einem späteren Schritt die Ermittlung der Gegenmaßnahmen.

Susanne Neuhaus (Neuhaus Consulting): Fixieren Sie Risiken, die akzeptiert werden sollen, schriftlich!



Top-Risiken identifizieren...

Wenn Sie die möglichen Risiken eingesammelt haben, müssen diese der Größe nach sortiert werden. Leichter gesagt als getan, denn wie misst man die Größe eines Risikos?

Hierzu brauchen Sie zwei Messgeräte. Sie müssen einerseits die Eintrittswahrscheinlichkeit bestimmen und andererseits die mög-

liche Schadenshöhe ermitteln. Aus der Kombination beider Werte ermitteln Sie dann Vergleichswerte.

Es ist sehr wichtig, dass Sie die Größe eines Risikos kennen. Denn vermutlich reichen die Projektressourcen nicht aus, um sich gegen alle Risiken zu versichern. Also bewerten Sie die Risiken und priorisieren Sie die dazugehörigen Maßnahmen.

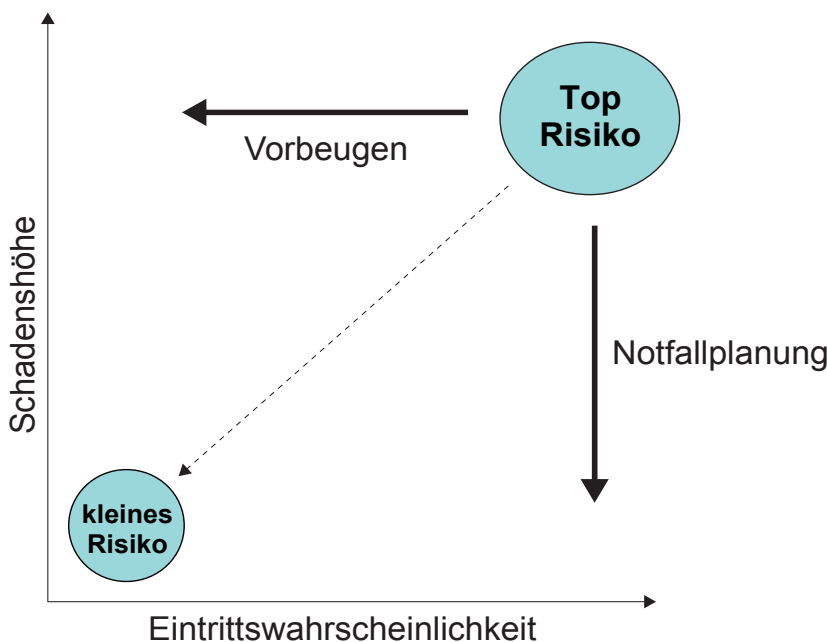
...und bei den Gegenmaßnahmen Prioritäten setzen

Manche Gegenmaßnahmen wirken positiv auf die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Risikos – ich meine das so genannte „Vorbeugen“. Oft ist für vorbeugende Risikomaßnahmen wenig Geld aber viel Disziplin erforderlich. Das fordert Sie als Person, entlastet aber den Projektgeldbeutel. Beispiele hierfür sind „frühzeitige und regelmäßige Überprüfungen“ oder „zeitnahe Dokumentation“.

Andere Gegenmaßnahmen bewirken, dass die Schadenshöhe verringert wird. Hierzu zählen die Versicherungen im klassischen Sinne, aber auch Katastrophenpläne, Backup-Systeme, Vertretungsregelungen oder Redundanzen – kurz gesagt, der *Plan B*.

Wägen Sie unvoreingenommen ab, ob Sie Einfluss auf Eintrittswahrscheinlichkeit oder Schadenshöhe nehmen wollen oder können. Der im Gesundheitsbereich geltende Spruch „Vorbeugen ist besser als Heilen“ gilt im IT-Projektmanagement zwar häufig, aber eben nicht immer. Manchmal sind vorbeugende Maßnahmen so teuer, dass ein guter Notfallplan betriebswirtschaftlich die einzig sinnvolle Variante ist.

Messen Sie das Risiko Ihrer Projekte mit zwei Messgeräten: Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe.



Es gibt noch eine weitere Art, mit Risiken umzugehen, und mit dieser Methode sollten Sie sich ruhig unvoreingenommen beschäftigen. Man kann Risiken auch einfach *akzeptieren*. Wenn es keine wirksamen oder bezahlbaren Gegenmaßnahmen für ein Projektrisiko gibt, dann sollten sich Auftraggeber und Projektleiter darüber beide im Klaren sein.

Es gibt zum Beispiel eine Reihe von so genannten politischen Risiken, die sich der Einflussnahme durch das Projekt gänzlich entziehen. Selbst bei genauestem Hinterfragen erkennt der Außenstehende in solchen Fällen das Muster hinter den Ränkespielen auf der höchsten Managementebene nicht. Oder es kann sein, dass das Projekt im Portfolio des Unternehmens eben eins von denen ist, die mit „Hohe Gewinnaussichten bei hohem Risiko“

eingestuft werden. Dann ist eben genau das der Plan.

Sorgen Sie als Projektleiter in jedem Fall dafür, dass die Entscheidung, ein solches Risiko zu akzeptieren, in Abstimmung mit dem Auftraggeber getroffen wird und fixieren Sie diese Tatsache unbedingt schriftlich, damit sich auch jeder noch daran erinnert, wenn der Fall der Fälle tatsächlich eintritt.

Risikomaßnahmen gehören in den Projektplan

Wenn Sie den Projektrisiken entsprechende Maßnahmen zugeordnet haben, liegt das Geheimnis schlicht darin, diese auch frühzeitig durchzuführen. Risikomanagement kostet Zeit und Geld. Deshalb sollten diese Maßnahmen mit dem jeweils notwendigen Aufwand, den geplanten Fertigstellungsterminen und den

Verantwortlichkeiten im Projektplan auftauchen. Dann werden sie nämlich automatisch, zusammen mit den anderen Aufgaben im Projekt verfolgt und Sie brauchen kein eigenes oder neues Verfahren für das Verwalten von Risikomanagementaufgaben zu etablieren.

Nehmen Sie Risikomanagement als Aufgabe sehr ernst. Auch wenn der flotte Spruch „no risk, no fun“ in aller Munde ist – für Sie als Projektmanager gilt er leicht abgewandelt: „No risk management, no fun“.

Susanne Neuhaus,
Neuhaus Consulting

Im nächsten Heft erfahren Sie:
Was tun, wenn etwas schief geht – Krisenmanagement im Projekt.

Europe's Business Technology Marketplace

Data Center & Services

Wer hat eigentlich bei Ihnen die Kontrolle?

Es gibt für alles eine Lösung...



www.interop.eu

INTEROP
BERLIN | NOVEMBER 6-8, 2007

Online-Registrierung zum Vorzugspreis mit VIP Code EDV07263 unter www.interop.eu!