

Risiko- Management

für Projekte

Mit wirkungsvollem Risikomanagement
sicher zum Projekterfolg



3. Auflage



inkl. eBook



ROLAND WANNER

Risikomanagement für Projekte

**Mit wirkungsvollem Risikomanagement
sicher zum Projekterfolg**



ROLAND WANNER

Kontakt zum Autor:

Roland Wanner

E-Mail: info@rolandwanner.ch

Internet: www.rolandwanner.ch

Herstellung

Amazon Distribution GmbH, Leipzig

Haftungsausschluss

Dieses Buch enthält Informationen über Projekt-Risikomanagement, Risikoanalyse, Projekte, Risikomanagement dessen Planung, Umsetzung und Einführung.. 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 Projekt-Risikomanagement 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 und Formeln entstehen.

Bei Fragen oder Anregungen kontaktieren Sie bitte: info@rolandwanner.ch

Alle Rechte, einschließlich derjenigen des auszugsweisen Abdruckes sowie der fotomechanischen und elektronischen Wiedergabe, vorbehalten.

Copyright © 2022 , Roland Wanner

ISBN: 979-8404888201

1. Auflage 2007
2. Auflage 2013
3. Auflage Januar 2022

Inhalt

Vorwort	9
Buchaufbau	13
I Einleitung	17
Warum gehören Projekte und Risiken zusammen?	18
Kann man Risiken überhaupt managen?.....	19
Warum scheitert das Risikomanagement oft?.....	23
2 Warum Risikomanagement?	25
Die Bedeutung von Risikomanagement für Unternehmen.....	26
Sogar Ihre Kinder machen Risikomanagement	27
Zu teuer, zu spät abgebrochen!	28
Kleine Projekte, kleine Sorgen – große Projekte große Sorgen.....	33
Die Anderen sind schuld!	34
Risiken verdrängen ist unser größter Feind!	34
Neue Gesetze – neue Anforderungen	37
Was nützt das Risikomanagement?.....	40
Risikomanagement-Normen und -Richtlinien für Projekte	41
3 Schlüsselkonzepte des Projekt-Risikomanagements	43
Was ist Ungewissheit und was ein Risiko?	44
Definition von Risiko und Ungewissheit im PMBOK.....	45
Reduzierbare und nicht reduzierbare Risiken	46
Ereignisrisiken und Nicht-Ereignisrisiken.....	46
Reduzierbare Ungewissheit	48
Nicht-reduzierbare Ungewissheit.....	49
Adaptability und Resilience	52
Managen von Komplexität im Projekt-Risikomanagement	55
Risk Attitude und Risk Appetite.....	60
Wie ausgeprägt ist Ihr Risikobewusstsein?	64
Projekttrisiken auf zwei Ebenen.....	66

4	Der Risikomanagement-Prozess	67
	Risikomanagement-Definitionen	68
	Definition von Projekt-Risikomanagement	68
	Definition von Projektrisiko	69
	Chancen und Chancenmanagement.....	70
	Die Eintrittswahrscheinlichkeit.....	71
	Die Auswirkung.....	71
	Risikomanagement ist ein kontinuierlicher Prozess.....	73
	Der detaillierte Projekt-Risikomanagement-Lebenszyklus	77
	Schlüsselkomponenten des Projekt-Risikomanagements.....	79
	Die Stufen des Risikomanagements.....	80
	Risikomanagement vor der Projektzeit	82
5	Risikomanagement planen	85
	Nur was geplant ist, wird auch durchgeführt.....	86
	Der Risikomanagement-Plan	88
	Rollen und Verantwortlichkeiten.....	93
	Wie viel Risikomanagement ist genug?	95
	Das Risikomanagement anpassen.....	97
	Checkliste: Risikomanagement planen.....	98
6	Risiken identifizieren.....	101
	Der wichtigste Schritt im Risikomanagement	102
	Risiken eindeutig und klar formulieren.....	106
	Das „Ursache – Risiko – Auswirkung“ Format.....	107
	Was sind Ursachen?.....	108
	Was sind Risiken?	108
	Was sind Auswirkungen?.....	109
	Suchen Sie die Grundursachen und gehen Sie ins Detail	109
	Berücksichtigen Sie Eintrittszeitpunkte	109
	Chancen wahrnehmen.....	113
	Vom Risikomanagement zum Problemmanagement.....	114
	Methoden zum Risiken identifizieren	120
	Dokumentenanalyse und historische Aufzeichnungen.....	121
	Brainstorming	122
	Brainstorming für Profis	127

Experten-Interviews.....	131
Brainwriting – Methode 635.....	134
Delphi-Technik.....	137
Risikokategorien.....	139
Risikochecklisten.....	142
Projektstrukturplan und Netzplan.....	145
Die Annahmen überprüfen.....	147
Die SWOT-Analyse.....	149
Wenn Risiken nach Projektabschluss eintreten.....	151
Think the Unthinkable.....	155
Wann sind Sie fertig mit Risiken identifizieren?.....	158
Checkliste: Risiken identifizieren.....	160

7 Risiken qualitativ analysieren161

Ziel der qualitativen Risikoanalyse.....	162
Bestimmen von Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung	164
Die Risikomatrix.....	169
Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung effizient bestimmen	171
Bestimmen des Projekt-Gesamtrisikos.....	174
Zeigen Sie die Risiken im Netzplan und im Balkenplan.....	175
Checkliste: Risiken qualitativ analysieren.....	178

8 Risiken quantitativ analysieren179

Ziel der quantitativen Risikoanalyse.....	180
Die Bewertung der Risiken in Euro und Tagen.....	183
Best/Expected/Worst Case Berechnung.....	184
Checkliste: Risiken quantitativ analysieren.....	186

9 Maßnahmen planen und umsetzen187

Maßnahmen planen für mehr Sicherheit.....	188
Maßnahmenplanung ist Teamarbeit.....	191
Risiko-Bewältigungsstrategien.....	192
Risiken in vier Stufen bewältigen.....	197
Risikobewältigungsstrategien für Chancen.....	198
Der Ausweichplan, Notfallplan und Trigger.....	199
Maßnahmen detailliert definieren.....	203
Der Maßnahmenplan.....	206

Maßnahmen planen bei externen Aufträgen.....	208
Reserven für Risiken	210
Checkliste: Maßnahmen planen	216
10 Risiken überwachen	217
Ziel der Risiko-Überwachung.....	218
So überwachen Sie Risiken wirkungsvoll	220
Risiko-Steuerung	225
Risikoreviews.....	226
So führen Sie ein Risiko-Review durch.....	226
Risikomanagementaudits.....	228
Risikomanagement und Projektcontrolling.....	229
Checkliste: Risiken überwachen.....	230
11 Risiken kommunizieren und dokumentieren	231
Risiko-Kommunikation	232
Risiko-Dokumentation.....	235
Risikomanagement mit Microsoft SharePoint.....	237
Checkliste: Kommunikation und Dokumentation.....	240
12 Risikomanagement bei agilen Projekten.....	241
Bei Projekten geht immer etwas schief – auch bei agilen.....	242
Risikomanagement im Scrum Guide.....	242
Agilität senkt Risiken – stimmt das?	243
Risiken identifizieren auf zwei Ebenen und an verschiedenen Zeitpunkten.....	244
Den Risikowert bestimmen.....	246
Das Risikomanagement effizient durchführen	248
Risiken reduzieren mit agiler Produkteentwicklung	249
Produkteentwicklung ist riskant.....	249
Das Minimum Viable Product.....	249
13 Risikomanagement im Projektportfolio	251
Die drei Kategorien Projektrisiken im Unternehmen.....	252
Das Projektportfolio-Management als Risikomanagement- Koordinator	254
Risiken im Projektportfolio	255

Das ausgewogene Projektportfolio aus Risikosicht	257
Sind die Projekte das Risiko wert?	261
Sollen wir das Projekt machen oder nicht?	264
Checkliste für die Risikobeurteilung	268
Risikomanagement im Projektportfolio umsetzen	273
Das Risikomanagement auf drei Stufen.....	274
Wer ist für das Projekt-Risikomanagement verantwortlich?	278

| 4 Risikomanagement einführen285

Die Akzeptanz des Risikomanagements	286
Wie steht es mit Ihrer Risikokultur?	289
Risikomanagement einführen ist ein Projekt	290
Voraussetzungen für eine erfolgreiche Einführung.....	293
So fördern Sie die Teambeteiligung.....	296
Die Rolle des Projektsponsors im Projekt-Risikomanagement.	298
Kosten und Nutzen des Risikomanagements	300
Die Risikomanagement-Organisation	302
Wie reif ist Ihr Risikomanagement	306

| 5 Spezielle Risikomanagement-Methoden.....309

Die Sicherheitsanalyse.....	310
Risikomanagement und Earned Value Management	314
So managen Sie Risiken durch Komplexität in Projekten.....	318
Kompliziert versus komplex.....	318
Die drei Eigenschaften, welche die Komplexität bestimmen	319
Die Quellen der Komplexität.....	320
Wie mit der Komplexität umgehen und die damit verbundenen Risiken mindern?.....	321
Die 10 wichtigsten Punkte im Risikomanagement.....	323

| 6 Anhang325

Audit-Checkliste Projekt-Risikomanagement	326
Risiko-Checkliste.....	331
Risikomanagement Glossar	339
Weitere Bücher von Roland Wanner.....	348
Stichwortverzeichnis	349



Vorwort

Risikomanagement ist für Viele ein unangenehmes Thema speziell bei Projekten. Es gibt kaum einen Bereich 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 Projektbeteiligten gar nicht so offensichtlich. Bei genauerer Betrachtung würden sie erkennen, dass es Risiken waren, die ihr Projekt in Schiefelage brachten oder in die Katastrophe steuerten. Es waren Risiken, die man nicht erkannt, ignoriert, nicht ernst genommen, unterschätzt, oder einfach vernachlässigt hatte.

Projekte sind risikoreich, da es sich um einzigartige Vorhaben mit oft hoher Komplexität handelt, mit dem Ziel einen Nutzen zu erzielen. Sie werden durchgeführt in einem unsicheren Umfeld und sind belastet von Restriktionen und Annahmen und verschiedenen Stakeholder-Erwartungen, die sich möglicherweise widersprechen und verändern. Also keine einfache Aufgabe!

Weit weg im Fernen Osten

Nehmen wir an, Sie sind Projektleiter für den Bau einer Chemieanlage in China mit einem Auftragswert von 30 Mio. Euro. Bei Vertragsabschluss wurde eine Vertragsstrafe von 100'000 Euro pro Tag vereinbart, wenn das Projekt den Übergabetermin nicht einhält. Bei der Übergabe muss die Anlage das Produkt in der vertraglich vereinbarten Qualität über eine bestimmte Zeitdauer produziert haben. Im Terminplan haben Sie wegen der Vertragsstrafe ein paar Tage Reserve eingeplant. Wenn bei diesem Projekt etwas Unerwartetes passiert, was größeres Ausmaß hat, dann kann es für Ihr Unternehmen sehr teuer werden.

Bei der ersten Inbetriebnahme der Anlage hat Ihr Techniker festgestellt, dass ein wichtiges Messgerät, welches den ganzen Produktionsprozess steuert, falsch verdrahtet ist. Dies ist weiter nicht problematisch – die Verdrahtung wird korrigiert. Eine Stunde später bemerkt Ihr Techniker, dass die falsche Verdrahtung einen Kurzschluss verursacht hat und die internen elektronischen Komponenten des Messgerätes beschädigt hat. Eine Reparatur vor Ort ist nicht möglich. Das Gerät muss deshalb ersetzt werden. Die Lieferfrist beträgt 4 Wochen – die Lieferung nach China nicht eingerechnet. Dadurch wird der Übergabetermin mindestens um 6 Wochen überschritten. Können Sie sich vorstellen, was diese Terminüberschreitung Ihr Unternehmen kostet?

Sie als Projektleiter überwachen die Inbetriebnahme in China und nehmen die Hiobsbotschaft Ihres Technikers entgegen. „Das hat uns gerade noch gefehlt, eine echte Katastrophe!“ Sofort greifen Sie zum Telefonhörer und rufen besorgt Ihren Teilprojektleiter Peter an, der für die Steuerung zuständig ist. „Peter, was machen wir jetzt?“ „Kein Problem, ich schicke Dir ein Gerät via DHL zu. Das dauert jedoch 3 Tage“. Sie sind sprachlos und staunen? Wie ist das möglich?

Peter ist für die Risiken und Maßnahmen im Bereich Steuerung zuständig. Bei der Identifikation der Risiken wurde ein möglicher Ausfall dieses sehr wichtigen Gerätes erkannt. Die Wahrscheinlichkeit wurde zwar als sehr gering eingestuft, die möglichen Auswirkungen jedoch als sehr hoch.

Als vorbeugende Maßnahme hat Peter beim Lieferanten bereits vor 2 Monaten ein Ersatzgerät bestellt. Es steht beim Lieferanten bereit; dies hat Peter vor 1 Woche noch überprüft. Es wird in der nächsten Stunde sofort vom Lieferanten via DHL verschickt. Wäre das Risiko nicht eingetreten, hätte man das Gerät bei einer anderen Chemieanlage brauchen können. Wenn es bis dann veraltet gewesen wäre, hätte man das 20'000 Euro teure Gerät dem Kunden in China günstig als Ersatzteil verkauft. Was wäre aber passiert, wenn dieses Risiko nicht identifiziert worden wäre? Welcher Schaden für das Projekt und das Unternehmen wäre daraus entstanden? Der Aufwand für die Risikoanalyse hat sich hier bestimmt mehr als gelohnt.

Warten Sie nicht bis zur nächsten Projektkrise!

Wie viel 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 so weit kommt? Die nächste Projektkrise kommt bestimmt. Bleiben Sie nicht untätig, sondern betreiben Sie Vorsorge durch aktives Risikomanagement!

Projekte und Risiken gehören zusammen, man kann es drehen und wenden, wie man will. 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 eben 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 zu reagieren und sonst einfach abzuwarten was passiert. Es heißt vielmehr, systematisch und aktiv nach Risiken zu suchen, und dann für diese Maßnahmen zu ergreifen.

Den wirtschaftlichen Projekterfolg vergrößern

Projekte haben in der Regel wirtschaftliche Ziele. Mit dem Risikomanagement haben Sie ein Instrument zur Hand, welches Ihnen sehr wahrscheinlich den wirtschaftlichen Erfolg Ihres Projektes erhöht. In Zeiten leerer Kassen und knapper Budgets ist dies ein besonders wichtiger Aspekt.

Gescheiterte Projekte aufgrund ignoriert oder nicht erkannter Risiken können ganze Unternehmen ruinieren. Dies hat zum Beispiel der

Dotcom-Boom, die glorreiche Spekulationsblase zwischen 1996 und 2001 schmerzhaft gezeigt. Aber auch in anderen Branchen gehören ignorierte oder nicht erkannte Risiken zum Alltag. Ein gutes Beispiel ist das Risiko „Pandemie“, dass viele Unternehmen nicht auf ihrem Radar hatten oder stark unterschätzten. Ein Risiko, das vor 100 Jahren in Europa zum letzten Mal eingetreten ist – und jetzt wieder im Februar 2020.

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.

Meine Erfahrung zeigt: Professionelles Projekt-Risikomanagement findet man leider nur selten in Unternehmen. Und wenn ein Risikomanagement vorhanden ist, wird es oft nur halbherzig praktiziert. Dies hat viele Gründe. Ein wichtiger Aspekt ist die Unternehmenskultur und die Reife der Projektbeteiligten 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, sondern als etwas was zusammengehört.

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 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.

Mit diesen Themen werden Sie sich in den nächsten Kapiteln befassen:

- 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 als wichtigster Schritt im Risikomanagement und die wirkungsvollsten Methoden dazu.
- Mit einer detaillierten Maßnahmenplanung Risiken vermeiden oder vermindern.
- Mit der kontinuierlichen Risikoüberwachung Risiken im Blickfeld behalten und Maßnahmen bei Bedarf anpassen.
- Durch die Risiko-Kommunikation und -Dokumentation Stakeholder involvieren und informieren und mitdenken lassen.
- Projektübergreifendes Risikomanagement im Projektportfolio bringt mehr Sicherheit und Gewinn bei zukünftigen Entwicklungen des Unternehmens.
- Risikomanagement erfolgreich einführen und die Organisation des Risikomanagements im Unternehmen.
- Spezielle Methoden, die das Risikomanagement in Projekten ergänzen und noch wirkungsvoller machen.

Die Kapitel 1 und 2 enthalten viele wichtige Hintergrund-Informationen zum Projekt-Risikomanagement. Dies mag vielleicht für Sie als Projektleiter, der sofort wissen will, was er in seinem Projekt bezüglich Risikomanagement machen sollte, vielleicht etwas langweilig sein. Ich empfehle Ihnen diese zwei Kapitel trotzdem zuerst zu lesen. Sie werden dann die „praktischen“ Kapitel besser verstehen. Wenn Sie aber sofort wissen wollen was zu tun ist, dann starten Sie bei Kapitel 3.

In diesem Buch wird das Risikomanagement für Projekte umfassend beschrieben. Es gibt Ihnen viele Methoden und Werkzeuge an die Hand, die Sie direkt in Ihrem Projekt anwenden können. Das heißt jedoch nicht, dass Sie alles in diesem Buch anwenden müssen. Passen Sie das Risikomanagement Ihrer Projektgröße und der Komplexität Ihres Projektes und der Projektmanagementreife Ihres Unternehmens an. **Mein Top-Tipp:**

Fangen Sie mit einem einfachen Risikomanagement an und machen Sie es aus Überzeugung!

Für wen wurde dieses Buch geschrieben?

Als Käufer dieses Buches werden Sie vermutlich schon einige Erfahrung im Projektmanagement haben. In diesem Buch lernen Sie zusätzlich die wichtigsten Elemente eines wirkungsvollen Risikomanagements in Projekten und können so ihr Wissen weiter vertiefen.

Dieses Buch richtet sich hauptsächlich an Projektleiter im täglichen Projektgeschäft, denn Risikomanagement ist eine Kernaktivität des Projektleiters. Deshalb verzichte ich in diesem Buch auf komplizierte Theorien und Wahrscheinlichkeitsrechnungen, damit Sie das Gelernte in der Praxis direkt anwenden können. Dann sind es natürlich die Projektmitarbeiter, Projektcontroller, Project Officer Manager und Projektportfolio-Manager, die mit diesem Buch Ihr Wissen wesentlich erweitern können. Es wäre auch ideal, wenn Projektauftraggeber sich mit Risiken beschäftigen würden.

Die Grundlage für dieses Buch ist der „Guide to the Project Management Body of Knowledge“ (PMBOK® Guide) 6th und 7th Edition.

So erhalten Sie das eBook

Wenn Sie dieses Buch im Taschenbuchformat lesen, können Sie z.B. Hyperlinks nicht öffnen. Ich weiß, das ist bedauerlich. Aber auch das dicke Buch herumtragen ist oft mühsam. Holen Sie sich das kostenlose eBook (PDF) mit aktiven Hyperlinks.

Um das eBook zu erhalten, senden Sie bitte Ihren Kaufbeleg oder ein selbst gemachtes Foto, das Sie und das Taschenbuch gleichzeitig zeigt, an:

info@rolandwanner.ch

1

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, wenn die Straße frei ist. 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? Es würde das Projektleben vieler Projektleiter um 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 typischen 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 unbekannt 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 Einschränkungen 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.

Jedes Handeln ist mit Risiken verbunden, deshalb ist es nicht klug die Gefahr zu meiden (das ist unmöglich), sondern die Risiken einzukalkulieren und entschlossen zu handeln. Mache Fehler aus Ehrgeiz und nicht aus Faulheit. Entwickle Stärken, um kühne Dinge zu tun, nicht die Stärke zu leiden.

(Niccolò Machiavelli 1469 – 1527)

Kann man Risiken überhaupt managen?

Wenn Sie sich eine gewisse Zeit 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 erfahren 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 Andere. Die Uhr kann nicht zurückgestellt oder beschleunigt werden. Zeit kann also nicht gemanagt werden. Wir können lediglich unsere

Risiken können Sie nicht managen, sondern nur Massnahmen.

Aktivitäten bezüglich der schnell verrinnenden Zeit besser 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 zum Beispiel einen Regenschirm einpacken oder das Dach Ihres Cabrios schließen.

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 wurden die Risiken einfach übersehen, oder es handelt sich nur um Linienarbeit.

Wenn Ihr Projekt keine Risiken hat, wäre ich vorsichtig!

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 das hört sich nach viel administrativer Arbeit an. Risikomanagement kann je nach Projektcharakter jedoch in verschiedenen detailliert 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.

Gefahr oder Chance ?

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 Marktrisiken eingehen sind damit z.B. auch immer Marktchancen verbunden. Der Risikobegriff muss sich deshalb von einer rein negativen Auslegung lösen und sollte durch 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, aber vor allem nach chinesischem Verständnis – immer auch die Chance zu einem Neubeginn.

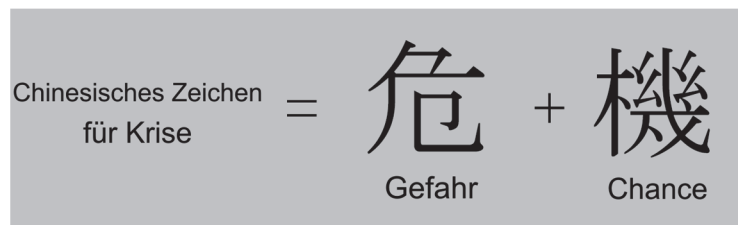
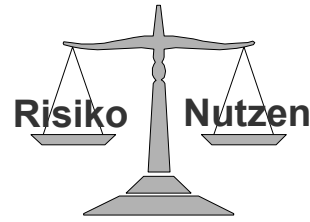


Abbildung 1: Krise – Gefahr oder Chance?

Wer keine Risiken eingeht steht still!

Wie Sie bereits gelesen haben, sind Risiken nicht nur Ungewissheiten, 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 viele Risiken gehen wir ein, und was sind im Gegenzug dazu die potenziellen 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-Oberklassenmodelle:
"Natürlich gehen wir damit ein Risiko ein, aber ein noch größeres Risiko wäre es, überhaupt kein Risiko einzugehen."*

Warum scheitert das Risikomanagement oft?

Projekte scheitern an Risiken, die zu spät entdeckt, ignoriert oder einfach nicht gesucht werden. Es ist unbestritten – Risikomanagement gilt als kritischer Erfolgsfaktor in Projekten. Deshalb nimmt in vielen Unternehmen das Interesse an diesem Thema kontinuierlich zu – auch aus gesetzlichen Gründen.

Es wird oft viel Aufwand betrieben, um Risikomanagement in Projekten einzuführen und trotzdem sagen viele Unternehmen und Projektverantwortliche: Risikomanagement produziert nicht den entsprechenden Nutzen, oder es fehlt einfach die Akzeptanz. Dies, obwohl gute Risikomanagementprozesse, Werkzeuge und Schulungen vorhanden sind und viel Literatur über Risikomanagement erhältlich ist.

Für teures Geld haben Beratungsunternehmen ausführliche Risikomanagementprozesse in Unternehmen gebracht. Es gibt Risikoverantwortliche im Unternehmen, Risikomeetings, Risikogremien und vieles mehr. Das Risikomanagement für Projekte wird dann als Resultat davon sehr oft vom Unternehmens-Risikomanagement heruntergebrochen. Dies führt jedoch unweigerlich zu Problemen, denn Projekte haben einen anderen Fokus. Der Erfolg bleibt aus. Was sind die wesentlichen Gründe dafür?

Risikomanagement ist ein kritischer Erfolgsfaktor bei Projekten.

- Der Risikomanagement-Prozess ist zu komplex, nicht durchschaubar und wurde nicht sinnvoll auf Projekte heruntergebrochen
- Die Dokumentation und das Risikoreporting sind zu aufwändig
- Es fehlt am Risikoverständnis bzw. an einer entsprechenden Ausbildung der Projektleiter und Projektmitarbeiter
- Der Prozess ist sehr oft oberflächlich und aufwändig und enthält keine operativen Hilfestellungen

Einleitung

Der Fokus des Unternehmens-Risikomanagements ist eher langfristig, strategisch – bei Projekten ist er meistens kurzfristig und operativ. Oft sind beim Risikomanagement zu viele Rollen und Gremien definiert, und es werden zu viele Risikomeetings angesagt. Die Meetings sind zu umfangreich, und das Reporting macht viel Arbeit.

Wie Sie diese Probleme vermeiden, erfahren Sie in diesem Buch speziell im Kapitel „Risikomanagement einführen“ ab Seite 285. Grundsätzlich sage ich immer: Wenden Sie in Ihrem Risikomanagement das an, was zu Ihrem Unternehmen, Ihrer Projektart und Projektgröße passt. Machen Sie lieber weniger, aber machen Sie es aus Überzeugung!

Weitere Bücher von Roland Wanner

Ich beschäftige mich schon seit mehr als 30 Jahren mit Projektmanagement als Projektleiter, Projektportfolio-Manager und Projektcontroller und seit einigen Jahren auch mit agilem Projektmanagement. In den letzten 20 Jahren sind deshalb einige Bücher über folgende Themen entstanden:

- Projektcontrolling
- Earned Value Management
- Projekt-Risikomanagement
- Scrum und agiles Projektmanagement
- Project Management with SharePoint

Wenn Sie sich für diese Themen interessieren und ein fachlich hochstehendes, gut verständliches Buch darüber suchen, dann finden Sie alle meine Bücher auf meiner Website:

<https://www.rolandwanner.ch/buecher>

Stichwortverzeichnis

A

Abhängigkeitsrisiken 256
 Abwarten und Akzeptieren von
 Risiken 80
 Akquisitionsphase 82
 Akzeptieren 339
 Analyse 75
 Angebotsabgabe 82
 Angebots-Phase 83
 Annahmen 339
 Annahmen überprüfen 147
 Arbeitspakete 146
 Arbeitspaketverantwortliche 204
 Arrow of Attention 171
 Audit-Checkliste 326
 Auditoren 228
 Auftraggeber 233, 339
 Ausbildung 294
 Auslöser 200
 Auslösesignal 200
 Ausweichplan 198, 339
 Auswirkung 71, 165, 339
 Auswirkung effizient bestimmen 171
 Auswirkungen 109

B

Balkenplan 175
 Basel II 26, 38, 286, 302
 bekannten Unbekannten 116
 Beratungsunternehmen 23
 Beseitigung von Grundursachen 80
 Best/Expected/Worst Case 184
 Betriebsrisiken 339
 Bewältigungsstrategien für Chancen
 198
 Bewertung in Euro und Tagen 183
 Bewertungsskalen 166
 Bilanzskandale 26
 Brainstorming 122, 191, 339

Brainwriting 134
 Business Case 82, 150

C

Challenger Space Shuttle 173
 Chancen 70, 113, 339
 Chancen und Gefahren 21, 26
 Chancenmanagement 70
 Chaos-Report 34
 Chief Risk Officer 281, 290
 CMMI 41, 306
 COBIT 41
 Contingency Plan 341
 Contingency Reserve 210, 341
 Corporate Governance 26
 Critical Chain Methode 213, 214
 Critical Path Analysis 317
 Cyril Northcote Parkinson 213

D

Definitionen 68
 Delphi-Methode 137, 164
 Denver International Airport 32
 DoD 41
 Dokumentation 235
 Dokumentenanalyse 121

E

Earned Value Management 39, 210,
 254, 314, 340
 Eduard Murphy 102
 Eigenkapitalvereinbarung 38
 Einführung, kritische Erfolgsfaktoren
 291
 Eintrittswahrscheinlichkeit 71, 164,
 340
 Eintrittszeitpunkte von Risiken 110
 Entscheidungsgrundlagen für die
 Priorisierung 82

Anhang

Entscheidungsgrundlagen für
Projekte 83
erfolgreiche Unternehmen 40
Erst-Risikobeurteilung 266, 268
Eventual-Strategie 195
Expected Value 340
Experteninterviews 131, 340

F

Fallback Plan 339
Folgerisiken 195, 340
Frühwarnsignal 200
Führungs- und Organisationsrisiken
140

G

Gantt Chart 340
Gartner Group 40
Gesamtrisiko des Projektes 188, 340
Gesamtrisiko Trendverlauf 223
Gesetze 37
gesetzliche Gründe 23
Gewinn 20, 22, 40
Go/No-go Entscheid 82, 103, 340
Goldratt, Eliyahu 214
Grosse Projekte 29
Grundursache 340
Grundursachen 80
Grundursachen suchen 109

H

Haftung der Unternehmensleitung 37
Hazard 311
Hazards 154
Health and Safety Management 154

I

Image 20
Initialisierungsphase 82
interne Revision 39, 326
IT-Projekte 34
IT-Security 155

K

Kick-off 75
kleine Projekte 33
Kommerzielle Risiken 141
Kommunikation 75
Kommunikationsplan 341
Komplexe Systeme 319
Komplexität 318
Komplexität des Projektes 40
Komplizierte Systeme 318
Konkurrenz 141, 153
Konsensmeinung 137
kontinuierlicher Prozess 75
KonTraG 26, 37, 286, 302
Kosten und Nutzen des
Risikomanagements 300
Kosten/Nutzen-Verhältnis 40
Kreativität 191
Kreativitätsmethode 122
Kredit- und Marktrisiken 26
Krise 21
Krisenmanagement 75, 80
kritischer Erfolgsfaktor 23
kritischer Pfad 146, 176, 341

L

Lagebericht 37
Lenkungsausschuss 204, 225
Lessons Learned 80, 276, 341
Lieferanten 34
Linienarbeit 20

M

Management Reserve 210, 341
Management- und Nutzereinbindung
33
Managementinformation 169
Marktchancen 21
Marktforschung 153
Marktrisiken 21, 153
Massnahmen detailliert definieren
203
Massnahmen entscheiden 204
Massnahmenplan 206

Massnahmenplanung 74, 188, 341
 Master-Datenbank 235
 Methode 635 136
 Mission Critical Projects 96
 Monte Carlo Simulation 164, 341

N

Netzplan 145, 175, 214, 341
 Normen und Richtlinien 41
 Notfallmassnahmen 200
 Notfallplan 195, 198, 341
 Notfallreserven 210
 Notfall-Reserven 341
 Notfallszenario 32
 Null-Risiko Projekt 19
 Nutzen 72

O

Orakel von Delphi 137
 Overhead 96

P

Parkinsons Gesetz 214
 Personensicherheit 22
 Pilotprojekte 295
 PMBOK® 41, 68, 88, 139, 147
 PMO 94
 politische Risiken 141
 Portfoliomanagement 37
 Portfoliomatrix 261
 positives Denken 113
 Probabilistic-Event-Analyse 164
 Problemmanagement 114
 Produktheftpflicht 155
 Professionalität 21
 Project Management Office 90, 228,
 235, 278, 282, 290, 342
 Project Risk Officer 86, 93, 278
 Projekt machen oder nicht? 265
 Projektabwicklung 276
 Projektabwicklungsrisiken 152, 155
 Projektantrag 82
 Projektart 24
 Projektbudgetierung 82

Projektcharakter 21
 Projektcontrolling 37, 229
 Projekte, nicht erfolgreiche 29
 Projekterfolg, grösster Feind 35
 Projekt-Gesamtrisiko 174
 Projektgrösse 24, 40
 Projektkultur 295
 Projektmanagementplan 342
 Projektmanagement-Risiken 140
 Projektportfolio 273
 Projektportfolio ausgewogenes 257
 Projektportfolio
 Priorisierungsprozess 265
 Projektportfolio-Management 254
 Projektportfolio-Manager 273, 304
 Projektportfolio-Reporting 279
 Projektpriorisierung 266
 Projektrisiko Definition 68, 69
 Projekt-Risikomanagement
 Definition 68
 Projekt-Risikomanagement-
 Lebenszyklus 77
 Projektrisiko-Reporting 279
 Projektsitzungen 233
 Projektstatusbericht 282
 Projektstrukturplan 145, 342
 Projektteam überzeugen 296
 Projektumfang 84
 Projektumfeldrisiken 141
 Projektziele 69
 Puffer 213

Q

Qualitative Risikoanalyse 162, 342
 Quantitative Risikoanalyse 180, 342

R

Rahmenbedingungen und
 Restriktionen 141
 Rating eines Unternehmens 26
 Regressions- und Korrelationsanalyse
 164
 Reparatur bei Fehlern 80
 Reputationsrisiken 153
 Reserven für Risiken 210
 Reserven kommunizieren 234

Anhang

- Reserven Trenddiagramm 234
- Reserven überwachen 223
- Residual Risk 342
- Ressourcen 19, 34
- Ressourcenrisiken 256
- Restrisiken 342
- Richtlinien, firmenspezifische 87
- Risiken 108
- Risiken eindeutig formulieren 106
- Risiken im Projektportfolio 255
- Risiken mit sehr hoher Auswirkung 173
- Risiken nach Projektabschluss 151
- Risiken selber tragen 195, 198
- Risiken übertragen 194
- Risiken verdrängen 34
- Risiken vermeiden 193
- Risiken vermindern 194
- Risiko oder Problem? 114
- Risiko/Chance-Matrix 170
- Risiko-Analyse 74
- Risikoappetit 233, 342
- risikoavers 62
- Risikobereitschaft 60
- Risikoberichterstattung 302
- Risikobewertung 342
- Risikobewusstsein 27
- Risikocheckliste 268, 331
- Risikochecklisten 142
- Risikoeigenschaften 18
- Risikoeinstellung 60
- Risikoeskalation 281
- Risikofähigkeit 27, 343
- Risikofrüherkennungssystem 37
- Risikograd 18
- Risikogremien 23
- Risiko-Identifikation 74, 343
- Risikoidentifikation Methoden 120
- Risikokategorien 37, 91, 139, 343
- Risiko-Kommunikation 232
- Risiko-Kommunikation Methoden 232
- Risikokultur 232, 289
- Risikolevel 212
- Risikoliste 343
- Risikomanagement Akzeptanz 286
- Risikomanagement auf drei Stufen 274
- Risikomanagement einführen 290
- Risikomanagement, Reife 306
- Risikomanagement-Audit 343
- Risikomanagementaudits 228
- Risikomanagementaufwand, notwendiger 95
- Risikomanagementausbildung 94
- Risikomanagement-Koordinator 281, 304
- Risikomanagement-Kultur 229
- Risikomanagement-Organisation 302
- Risikomanagementplan 88, 343
- Risikomanagement-Planung 74, 86
- Risikomanagementprozess 73
- Risikomanagement-Prozess 23, 68, 343
- Risikomanagement-Reporting 281
- Risikomanagementsystem 37
- Risikomatrix 169, 206
- Risikomeetings 23
- Risikominimierung 343
- Risiko-Pinwandkarten 126
- Risikopolitik 304
- Risikorangierung 343
- Risikoregister 343
- Risikoreporting 343
- Risikoreviews 92, 223, 344
- Risiko-Reviews 226
- Risikoscheu 344
- Risikoschwelle 60
- Risiko-Steuerung 225
- Risikostrategie 289
- risikotolerant 62
- Risikotoleranz 60, 344
- Risikoüberwachung 220, 344
- Risikoverantwortliche 23, 204, 344
- Risikovermeidung 60
- Risikoverminderung 80
- Risikoverständnis 23
- Risikowert 344
- Risk Appetite 60, 63
- Risk Attitude 60
- Risk averse 344
- Risk Board 93, 278
- Risk Breakdown Structure“ (RBS) 139
- Risk Officer 344

Risk score 343
 Risk Threshold 60
 Rita Mulcahy 168
 Rollen und Gremien 24
 Rollen und Verantwortlichkeiten 93,
 344
 Root Cause 340

S

Sarbanes-Oxley Act 26, 38, 254,
 286, 302
 Schaden 72
 Schadenbegrenzung 194
 Schadenhöhe 72
 SchADVorsorge 194
 Schedule Reserve 212
 Schnittstellen 18
 Schwellenwert 344
 Sicherheit 20, 21
 Sicherheit, Definition 310
 Sicherheitsanalyse 155
 Sicherheitsmanagement 154, 310,
 311
 Sicherheitsrisiken 154, 155, 311
 Slack 213
 Software Engineering Institut (SEI)
 79
 Stakeholder 18, 141, 191, 344
 Standish Group 34
 Steve McConnell 95
 strategisches Risikomanagement 82,
 274
 Stufen des Risikomanagements 80
 Subjektivität 164
 Subunternehmer 18
 SWOT-Analyse 149
 Systemrisiken 152, 165

T

Tatsache 116
 Tatsachen 114
 Teamarbeit 103, 296
 Teambeteiligung 296
 Technical Performance Measurement
 (TPM) 317
 technische Risiken 140

Technologiewandel 26
 Threshold 344
 TOP-5 Risiken 282
 Top-Management 295
 Top-Risiken 174, 303
 Transfer 345
 Transparenz 37
 Trigger 200, 222, 345

U

Überwachung und Steuerung 74
 Überwachungssystem 37
 Umfeld 18
 unbekanntes Unbekanntes 116
 Unsichere Anforderungen 40
 Unsicherheit 20, 69
 Unsicherheiten 69
 Unterlieferant 194, 208
 Unternehmensimage 152
 Unternehmenskultur 80, 273, 294
 Unternehmensleitung 204
 Unternehmens-Risikomanagement
 282, 294
 Unternehmens-Risikomanagements
 24
 Ursache – Risiko – Auswirkung
 Format 107
 Ursachen 108
 ursachenbezogene
 Risikoverminderung 194

V

Verantwortung und Kompetenzen 94
 Verlustpotential 40
 Versicherungsprämie 194
 Vertragsformulierungen 84
 Vertragsprüfung 84, 208
 Vertragsstrafen 96
 Verwaltungsrat 281, 303
 Vor-Angebots-Phase 83
 Vorbeugen 80
 Vorstand 303

W

Warum-Fragen 109

Anhang

Wettbewerbsfähigkeit 27
wirkungsbezogene
Risikoverminderung 194

Z

Zeitplanreseve 212
Zeitpuffer 176, 213