

Methode

Sicher ist sicher

Pragmatisches Risikomanagement für Projektleiter

Das Projekt läuft fantastisch! Jeder Termin wird gehalten, die Qualität ist herausragend und die Kosten liegen sogar unter der Schätzung. Der Projektplan ist wie eine Prophezeiung, die Schritt für Schritt eintritt, und der Kunde ist begeistert. Ist das Ihr Projekt? Ja? Dann werden Sie diesen Artikel nicht brauchen. Aber vielleicht kennen Sie ja den Kollegen eines Kollegen, der schon einmal einen Termin nicht einhalten konnte, in dessen Projekt sich Arbeitspakete ungeplant verlängert haben und Nacharbeiten notwendig geworden sind – und das, obwohl er mit intensiver Vorbereitung, Erfahrung und enormem Einsatz versucht hat, genau das zu verhindern. Kennen Sie? Gut! Dieser Artikel ist für den Kollegen Ihres Kollegen.

Es gibt zwei Gründe, die dazu führen, dass sich der tatsächliche Projektverlauf vom ursprünglich geplanten unterscheidet: Sponsoren und Risiken. Sponsoren (oder Auftraggeber) ändern hin und wieder ihre Meinung. Dann wollen sie bestellte Dinge nicht mehr oder sie möchten neue Dinge. Das ist ihr gutes Recht, und mit dem Prozess des Change Managements lassen sich diese veränderten Vorgaben und Wünsche in das Projekt integrieren. Wenn sich der Projektverlauf allerdings ändert, ohne dass Ihre Sponsoren das wünschen, dann sind Risiken eingetreten.

Risiken sind Unsicherheiten, die die Projektziele gefährden. Wer diese Unsicherheiten im Projektplan adäquat berücksichtigt, betreibt Risikomanagement. Risikomanagement ist eine der wichtigsten Aufgaben des Projektmanagers, dennoch bleibt es in der Praxis oft hinter seinen Möglichkeiten zurück. Im Folgenden stelle ich eine Risikomanagement-Methode vor, die sich in überschaubaren Projekten (etwa 10 bis 20 Mitarbeiter und 6 bis 12 Monate Laufzeit) gut bewährt hat. Sie lehnt sich an bekannte Risikomanagement-Standards an und konzentriert sich auf die Maßnahmen, die mit geringem Aufwand den höchsten Nutzen erzeugen. Sie erfahren, wie sich Risiken ganz praktisch managen lassen und welche Vorteile dies für Projekte hat.

Risiken erkennen

Jedes Projekt oder Vorhaben unterliegt Risiken. Tritt ein Risiko ein, wirkt es sich negativ auf die Ziele aus. Wenn Ihr wichtigster Projektmitarbeiter mehrere Tage mit Grippe im Bett liegt, hat das Auswirkungen auf Ihren Projektplan. Projektmitarbeiter können erkranken, anderen Projekten zugeteilt werden oder die Motivation verlieren. Darüber hinaus gibt es noch viele weitere Risiken.

Es gilt herauszufinden, wie sich aus der bestehenden Unsicherheit Maßnahmen ableiten lassen, die in der Planung berücksichtigt werden können. Dieser Prozess beginnt mit der Bestandsaufnahme: Welche Risiken gibt es

Autor



Andreas Wolf

Unternehmensberater,
Projektleiter, Schwpunkte:
u.a. Multi-Projektmanage-
ment, intern. Projektteams u. Prozess-
beratung, PMP

Kontakt:

a.wolf@andreaswolf.biz

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

für das Projekt? Ich habe mir für das Risikomanagement ein Register in Tabellenform angefertigt, das sehr gut funktioniert und das ich Ihnen Schritt für Schritt vorstellen werde. Wie der Gesamtprozess beginnt es mit der Bestandsaufnahme. Dieser Analyseteil ist in Tabelle 1 dargestellt.

Nr.	Status	Risikoanalyse		
		Ursache	Ereignis	Auswirkung
		Was verursacht das Risiko?	Was kann passieren?	Was sind die unmittelbaren Auswirkungen?

Tabelle 1: Risikoregister – Analyseteil.

In den Spalten des Registers erfasse ich zu Beginn des Projekts alle identifizierbaren Risiken. Das sind selbst bei kleinen Projekten oft mehr als 50 und damit erheblich mehr, als der Kollege Ihres Kollegen vermutlich gewohnt ist. Ich persönlich mag lange Risikolisten. Risikolisten sind kein Ausdruck von Pessimismus, sondern Teil der Planung. Und es ist einfach schön, ein Projektproblem in der wöchentlichen Gremiensitzung mit den Worten zu berichten: "Damit hatten wir gerechnet. Wir beobachten Risiko #26 seit drei Wochen, denn es hätte zu viel Geld gekostet es zu verhindern. Im Moment setzen wir gerade die Gegenmaßnahmen um."

Suchen und finden

Bevor es soweit ist, stellt sich allerdings die Frage: Wie finde ich überhaupt die Risiken, denen mein Projekt ausgesetzt ist? Ein wichtiger Leitsatz, mit dessen Hilfe sich oft über die Hälfte aller Projektrisiken identifizieren lassen, ist: **Annahmen sind Risiken**. Jede Annahme kann sich als falsch herausstellen. Und die meisten Projekte basieren auf zahlreichen Annahmen. Hier einige Beispiele:

- Die Aufwandschätzungen sind korrekt (oder wenigstens zu hoch).
- Wir finden den eingeplanten, neuen Mitarbeiter rechtzeitig.
- Der Betriebsrat wird das neue Verfahren genehmigen.
- Usw. ...

Eine weiterer wichtiger Leitsatz ist: **Issues sind eingetretene Risiken**. Wo immer möglich, verwende ich deshalb die Issue-Listen aus anderen Projekten als Informationsquelle. Meistens finden sich darin sehr konkrete Hinweise auf die grundlegenden Risikofaktoren des aktuellen Projektumfelds.

Und ebenfalls sehr hilfreich ist: systematisches Suchen. In meiner eigenen Praxis verwende ich dafür den Projektstrukturplan und füge die wichtigsten Arbeitspakete als Überschriften in die Risikoliste ein. Dann diskutiere ich mit den für das Paket zuständigen Teammitgliedern, welche Umstände verhindern können, dass das Paket rechtzeitig und in guter Qualität fertiggestellt wird.

Mit diesem Vorgehen kann ich eine große Zahl von – manchmal überraschenden – Risiken identifizieren und in meine Liste aufnehmen.

Risiken analysieren

Um die Risiken möglichst gut managen zu können, ist es sehr wichtig, sie in der richtigen Art in das Register aufzunehmen. Ich nenne diesen Vorgang "Analyse". Dabei ist mir bewusst, dass in den meisten Vorgehensmodellen die Analyse auch quantitative Aspekte enthält; diese lasse ich aber absichtlich weg.

Ursache	Ereignis	Auswirkung
Der Frühstückstisch ist klein, es stehen viele Sachen darauf und es bleibt wenig Zeit zum Frühstücken.	Ein Marmeladenbrötchen fällt über die Tischkante.	Das Brötchen schlägt auf dem Boden auf und kann nicht mehr verzehrt werden.
Die Projektmitarbeiter sind dazu verpflichtet, im Fall einer Produktionsstörung sofort Hilfe zu leisten und die Produktion zu unterstützen.	Die Produktion wird gestört.	Projektarbeiten bleiben unerledigt.
Ein wichtiger Arbeitsschritt kann nur von einem bestimmten Mitarbeiter ausgeführt werden. Für diesen Mitarbeiter gibt es keine Vertretung.	Der Mitarbeiter erkrankt in der für die Erledigung geplanten Zeit.	Das Arbeitspaket bleibt unvollendet.

Tabelle 2: Ein Risiko besteht aus "Ursache", "Ereignis" und "Auswirkung".

Für die Analyse braucht man ein Verständnis der Anatomie von Risiken: Ein Risiko ist die Tatsache, dass durch bekannte **Ursachen** ein **Ereignis** eintreten kann, das **Auswirkungen** auf die Projektziele hat. Demnach hat jedes Risiko drei Merkmale, die zu berücksichtigen sind:

- Die Ursachen, die zu dem Risiko führen.
- Das Risikoereignis: Das Risiko tritt ein.
- Die Auswirkungen.

Einige Beispiele in Tabelle 2 verdeutlichen diese Aufteilung. Aus jedem der drei Teile lassen sich Maßnahmen zum Management des Risikos ableiten. Vorab müssen aber "Ursache", "Ereignis" und "Auswirkung" getrennt in die Liste eingetragen werden; eine saubere Unterscheidung ist hierbei wichtig.

Die Ursachen

In der Spalte "Ursachen" sind die Umstände dargestellt, die es ermöglichen, dass es zu dem Risikoereignis kommt. Risikoursachen lassen auch immer die Möglichkeit offen, dass das Risikoereignis *ausbleibt*. Führt die Ursache zwangsläufig zur beschriebenen Auswirkung, liegt kein Risiko vor, sondern ein Problem. Ich sehe oft Risikolisten mit Ursachen, die entweder keine sind oder zwangsläufig zum Eintritt des Risikos führen, so dass sie in die "Aktuelle-Probleme-Liste" kopiert werden müssen, anstatt sie noch weiter als Risiko zu managen (Tabelle 3). Detailliert erfasste Ursachen sind die Grundlage für die spätere Planung von Reduktionsmaßnahmen.

Beispiel für ein Problem	Beispiel für eine Risikoursache
"Die Spezifikation ist schlecht."	"Die Spezifikation wurde manuell aus den Anforderungen erstellt und ist zu technisch um sie vom Fachbereich qualitativ zu sichern zu lassen."
Entweder ist die Spezifikation unwichtig (dann hat das Projekt ein Verschwendungsproblem) oder die schlechte Spezifikation hat sicher Auswirkungen auf die Projektziele – ist also kein Risiko mehr.	Diese Ursache kann tatsächlich zu Problemen führen (muss aber nicht) und liefert gleichzeitig Ansatzpunkte für risikoreduzierende Maßnahmen.

Tabelle 3: Beispiele für "Problem" und "Risikoursache".

Das Risikoereignis

Als nächstes gilt es, das Ereignis zu beschreiben. Das Ereignis führt dazu, dass der Schaden eintritt. In meiner Definition tritt ein Risiko zu dem Zeitpunkt ein, ab dem der Schaden unvermeidbar ist – nicht erst wenn der Schaden auch feststellbar ist. Diese Trennung ist wichtig für die Überwachung und die Einleitung von Sofortmaßnahmen. Je früher der Eintritt erkannt wird, desto eher und oft auch effektiver lassen sich Gegenmaßnahmen umsetzen. Das führe ich später noch detaillierter aus.

Das Risikoereignis ist also der Moment, in dem das Frühstückbrötchen über die Tischkannte fällt – also der Zeitpunkt, ab dem der Ausgang feststeht. Der Schaden tritt dann ein, wenn das Brötchen unten aufschlägt. Oft ist die Zeitspanne zwischen dem Risikoereignis und dem Sichtbarwerden der Auswirkung sehr lang. Zum Beispiel können Sprachbarrieren dazu führen, dass ein Entwickler die Spezifikation der Komponente, an der er arbeitet, missversteht, so dass die Komponente gegen Ende des Projekts die Qualitätskontrolle nicht besteht. In diesem Fall könnten zwischen dem Risikoeintritt "Er missversteht die Spezifikation" und dem Sichtbarwerden "Die Komponente fällt durch die Qualitätskontrolle" Wochen vergangen sein.

Für ein wirkungsvolles Risikomanagement ist es wichtig, das Risikoereignis von seiner Auswirkung zu trennen (Tabelle 4). Mit einer genauen Beschreibung des Ereignisses, wird die Möglichkeit geschaffen, die Auswirkungen zu reduzieren, bevor diese überhaupt sichtbar werden. Das ist proaktiv.

Halb Ereignis, halb Auswirkung	Ein präzises Risikoereignis
"Die Software kann nicht implementiert werden."	"Während der Implementierung der Komponente A werden Fehler in ihrer Spezifikation festgestellt."
Diese Risikobeschreibung ist so allgemein gehalten, dass sich möglicherweise erst am Projektende beurteilen lässt, ob das Risiko eingetreten ist oder nicht. Maßnahmen für das Risikomanagement kann man hieraus nicht ableiten.	Hier ist klar, in welchem Zeitraum das Ereignis eintreten kann. Aus dieser Beschreibung lassen sich sinnvolle Überwachungsmaßnahmen ableiten.

Tabelle 4: Risikoereignis und Auswirkung müssen klar getrennt werden.

Die Auswirkungen

In der Spalte Auswirkungen erfasse ich in der Analyse die unmittelbaren Auswirkungen, die eintreten, wenn niemand auf das Risiko reagiert und keine Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Ich lege dabei immer großen Wert darauf, dass sich der Projektplan nicht automatisch ändert, nur weil etwas Unerwartetes passiert ist. Die Reaktion auf ein Risikoereignis *kann* sein, dem betroffenen Arbeitspaket mehr Zeit einzuräumen, ich kann aber genauso gut geringere Qualität oder fehlende Teilergebnisse akzeptieren, wenn mein Projektrahmen das zulässt. Die Auswirkung sollte klar von einer möglichen Reaktion getrennt werden (Tabelle 5).

Halb Auswirkung, halb Reaktion	Ein präzises Risikoereignis
<i>"Der Fertigstellungstermin verschiebt sich."</i>	<i>"Zum Fertigstellungstermin sind Teilumfänge nicht abgeschlossen."</i>
Hier werden Auswirkung und Reaktion vermischt. Genauer müsste es heißen: "Der Projektleiter verschiebt den Fertigstellungstermin". Damit ist klar, dass in dieser Auswirkung auch ein Stück Reaktion steckt.	Das ist die unmittelbare Auswirkung des Risikos bei unverändertem Plan. Eine mögliche Reaktion ist hier nicht aufgeführt. Abhängig von den betroffenen Teilen und den Rahmenbedingungen des Projekts werde ich mich für eine Reaktion entscheiden, wenn das Risiko eingetreten ist.

Tabelle 5: Auswirkung und Reaktion müssen klar getrennt werden.

Um die Auswirkungen präzise beschreiben zu können, ist es wichtig, den Leistungsumfang und die Ziele des Projekts zu kennen. "Brötchen fällt auf den Boden" ist bei einer Tierfütterung vielleicht ein Zeitproblem, bei der Auslieferung von Backwaren reduziert es den Leistungsumfang und beim Frühstück zuhause beeinträchtigt es zumindest den Genuss – also die Qualität. Die Beschreibung der Auswirkungen ist die Grundlage für die Bewertung des Risikos und für die Planung von Gegenmaßnahmen.

Risiken bewerten

Zur Bewertung des Risikos verwende ich eine sehr einfache Skala. Wenn ein Projekt groß genug ist oder in einem Umfeld stattfindet, in dem sich quantitative Risikomanagement-Verfahren anbieten (z.B. weil gleichartige Abläufe oft wiederholt werden und es eine gesicherte Datenbasis über die bisherige Schadensverteilung gibt), kann man eine Reihe von alternativen und genaueren Verfahren einsetzen. (Eine gute Übersicht bietet z.B. der PMBoK Guide des PMI). Bei einem Verfahren, das sehr oft verwendet wird, ermittelt man einen Zahlenwert aus Eintrittswahrscheinlichkeit und Schweregrad und bildet diesen auf eine "Hoch-mittel-niedrig"-Skala ab. Eine häufige verwendete Visualisierung hiervon ist die so genannte "Probability-Impact-Matrix" (siehe hierzu auch "[Zeitsparendes Risikomanagement mit einem standardisierten Risiko- und Maßnahmenkatalog](#)", Projekt Magazin 1/2007). In ihrem Kontext wird in der Regel auch das Bewertungsverfahren erklärt.

Da nach meiner Erfahrung sowohl die Wahrscheinlichkeit als auch der Umfang des Schadens in kleinen Projekten schwer quantifizierbar sind, habe ich eine andere Darstellung gewählt. Die Bewertung des Risikos (normal, hoch oder kritisch) folgt folgender Logik:

- **Normale Risiken** haben Auswirkungen, die das Projekt aus eigener Kraft kompensieren kann. Gegenmaßnahmen (falls erforderlich) sind bereits umgesetzt und für das Restrisiko wurden ausreichende Zeit- und Geldreserven allokiert. Die Auswirkungen auf die Projektziele sind gering.

- **Hohe Risiken** haben erhebliche Auswirkungen auf die Projektziele. Obwohl die Projektdurchführung weiterhin möglich ist, braucht das Projekt beim Eintritt eines hohen Risikos Hilfe von außen.
- **Kritische Risiken** verhindern faktisch den Projekterfolg. Weder das Projekt noch die Sponsoren können die Auswirkungen kompensieren. Ein Abbruch des Projekts ist sehr wahrscheinlich.

In Tabelle 6 sind zur Veranschaulichung dieser Unterscheidung Beispiele aufgeführt.

Normal	Hoch	Kritisch
Ein Teammitglied, dessen Aufgabe von anderen übernommen werden kann, erkrankt.	Ein wichtiger Know-how-Träger erkrankt für längere Zeit und muss durch einen externen Spezialisten ersetzt werden.	Der Auftraggeber oder ein unersetzbarer Zulieferer beendet seine Geschäftstätigkeit.
Der Betriebsrat besteht auf zusätzlichen Prüfungen, bevor er ein neues Verfahren genehmigt.	Eine behördliche Auflage erfordert grundlegende Änderungen am entwickelten Produkt.	Ein Gesetz wird erlassen, das die Einführung des entwickelten Produkts verbietet.
Im Komponententest treten Fehler auf, die nachgearbeitet werden müssen.	Beim Test des Prototypen wird ein Konstruktionsfehler sichtbar – das Team muss zurück ans Reißbrett.	Der Prototyp und die Pläne gehen verloren.

Tabelle 6: Beispiele für die Bewertung einzelner Risiken nach den Kategorien "Normal", "Hoch" und "Kritisch".

Mit Hilfe dieser Risikobewertung kann der Projektmanager bei Anfragen schnell Auskünfte zu den Risiken geben und Aufgaben bei Bedarf priorisieren. Diese Bewertung ist auch gut geeignet, um dem Projektteam zu verdeutlichen, von welchen Faktoren der Projekterfolg am stärksten abhängt.

Es mag auf den ersten Blick sinnvoll erscheinen, sich auf das Management hoher Risiken zu beschränken, nach dem Motto: "Normale Risiken gefährden den Projekterfolg kaum und gegen kritische ist das Projekt ohnehin machtlos". Ich rate aber dazu, alle Risiken gleich ernst zu nehmen. Zum einen leiden die meisten Projekte eher unter dem Eintritt einer großen Zahl normaler Risiken als unter dem Eintritt eines kritischen. Zum anderen ist es das Ziel des Risikomanagements, hohe Risiken in normale umzuwandeln und aus kritischen Risiken zumindest hohe zu machen.

Umgang mit Risiken

Nach der Bewertung des Risikos ist die Analyse abgeschlossen. Nun müssen aus der Beschreibung sinnvolle Maßnahmen abgeleitet werden. Das Ziel ist ja schließlich, einen risikoangepassten Projektplan zu erstellen. Dabei gibt es für jedes Risiko prinzipiell folgende Strategien:

- **Verhindern**
Ich beseitige die Ursache vollständig und stelle sicher, dass das Risiko nicht eintreten kann.
- **Reduzieren**
Ich treffe Maßnahmen, mit denen ich die Eintrittswahrscheinlichkeit oder die Auswirkung des Risikoereignisses verringere.

- **Übertragen**

Per Vertrag übernimmt z.B. ein Lieferant das Risiko und kommt für die etwaigen Folgen auf.

- **Akzeptieren**

Das Projekt unternimmt keine Maßnahmen, um das Risiko abzuwenden – entweder weil solche Maßnahmen außerhalb der Möglichkeiten des Projekts liegen oder weil die Kosten höher bewertet wurden als der mögliche Schaden.

"Verhindern" und "Übertragen" sind die vermeintlich besten Strategien – allerdings sind sie in der Praxis oft teuer oder lassen sich nur unvollständig anwenden. Wo immer möglich, sollte ein Projektmanager sie natürlich nutzen. Die meisten Risiken lassen sich soweit reduzieren, dass das Restrisiko akzeptabel wird. "Akzeptieren" ist zudem die Strategie für alle Risiken, die der Projektmanager weder verhindern noch übertragen kann, und außerdem die Strategie, die er (ungewollt) auf alle unerkannten Risiken anwendet.

Vorbeugung planen

In mein Risikoregister habe ich einen Maßnahmenteil eingebaut (Tabelle 7). Die ersten Fragen, die man für jedes Risiko stellen muss, sind: Was kann ich vorbeugend (also verhindernd, reduzierend oder übertragend) tun? Wie hoch ist der Aufwand im Vergleich zum Nutzen? Und was will ich angesichts dessen gegen dieses Risiko tun?

Maßnahmen		
Vorbeugung	Überwachung	Reaktion
Maßnahmen, um die Ursachen oder die negative Auswirkung so zu beeinflussen, dass das Risiko mit geringerer Wahrscheinlichkeit eintritt oder die Auswirkungen weniger bedeutend werden.	Maßnahmen zur Überwachung des Risikos.	Sofortmaßnahmen, nachdem das Risiko eingetreten ist.

Tabelle 7: Maßnahmenteil im Risikoregister.

Zunächst betrachte ich die Ursachen des Risikos: Gelingt es, diese zu beeinflussen, sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass das Risiko eintritt. Zum Beispiel kann ein unersetzbarer Mitarbeiter in meinem Projekt erkranken. Dieses Risiko hat mindestens zwei Ursachen: Zum einen die Tatsache, dass der Mitarbeiter – wie jeder andere Mensch – anfällig ist für Krankheiten. Und zum anderen die Tatsache, dass er unersetzbar ist. Je mehr seiner Arbeitspakete von anderen Personen übernommen werden können (z.B. indem man andere Mitarbeiter schult oder externe Unterstützung einkauft), desto unwahrscheinlicher wird es, dass der Ausfall dieses wichtigen Mitarbeiters die Fertigstellung eines Arbeitspakets verhindert.



Reduziertes Risiko gibt es nur gegen zusätzliche Kosten! Im erwähnten Beispiel sind dies die Kosten für Schulung oder externe Unterstützung. Der Preis für reduziertes Risiko kann in Zeit, Geld oder verringerter Qualität bezahlt werden. Risikomanagement hat deshalb stets auch mit Kostenabwägung zu tun.

In unserem Frühstücksbeispiel könnte ich die Wahrscheinlichkeit senken, dass das Brot vom Tisch fällt, indem ich zum Beispiel einen größeren Tisch anschaffe oder mir mehr Zeit für das Frühstück nehme. Der Preis: Ich muss den größeren Tisch bezahlen oder in Kauf nehmen, dass sich die Arbeiten oder Vorhaben verzögern oder unerledigt bleiben, die ich sonst in der Zeit gemacht hätte, in der ich jetzt länger frühstücke. Ich könnte auch die Auswirkungen reduzieren, indem ich einen höheren Tisch verwende (so fällt das Brot wenigstens nicht auf die Marmeladenseite) und einen zusätzlichen Teller auf den Fußboden stelle. Auch hier zahle ich den Preis für den Tisch und den Teller und nehme zudem – angesichts des ungewöhnlichen Arrangements – eine geringere Frühstücksqualität in Kauf.

Wie auch immer Ihre Kostenabwägung ausfällt: Die Maßnahmen, die der Projektleiter beschließt, muss er umsetzen. Andernfalls kann das Projekt von der bisher geleisteten Arbeit nicht profitieren. Dieser Hinweis klingt banal. Aber die Erkenntnis, dass Rettungsbote die Auswirkungen eines Schiffsuntergangs auf die Passagiere reduzieren, ist erst dann etwas wert, wenn die Rettungsboote geplant, gebaut, bezahlt, am Schiff angebracht und bei Bedarf auch tatsächlich verwendet werden.

Die beschlossenen Maßnahmen müssen in den Projektplan aufgenommen werden.

Ich trage die Maßnahmen zur Risikovorbeugung wie alle Aufgaben in den Projektzeitplan ein, ordne ihnen Ressourcen zu und lasse die verantwortlichen Mitarbeiter Aufwand und Bearbeitungsdauer schätzen. Wer für welche Aufgabe zuständig ist, richtet sich dabei nach Qualifikation und Verfügbarkeit. Organisatorische Maßnahmen sind oft die Aufgabe des Projektleiters, und für beratende und prüfende Aufgaben ist oft die Unterstützung externer Experten sinnvoll.

Nicht alle Risiken lassen sich durch vorbeugende Maßnahmen beseitigen. Deshalb sind zwei weitere Schritte notwendig, die im Folgenden näher erläutert werden.

Reaktion: Sofortmaßnahmen

Ein Flugzeug gerät durch einen technischen Defekt plötzlich in eine Notsituation: Ein Triebwerk überhitzt und im Cockpit ertönt ein Alarm. Die Crew reagiert sofort. Während der Co-Pilot damit beginnt, eine Checkliste abzuarbeiten, nimmt der Pilot Kontakt zur Flugsicherung auf. Der Co-Pilot lokalisiert den Defekt und schaltet das defekte Triebwerk ab. Mit dem verbleibenden Triebwerk landet das Flugzeug sicher auf dem nächsten Flughafen.

Hier gab es kein Krisenmeeting, keine Eskalation, keine spontanen Ad-hoc-Maßnahmen. Die Piloten brauchten keine Entscheidungsvorlagen, und es wurden auch keine E-Mails verschickt, um dem Hersteller des Triebwerks die Schuld für den technischen Ausfall zu geben. Die Reaktion der Piloten war routiniert, zielorientiert und sachlich. Dafür gibt es einen Grund: Sie waren vorbereitet.

Wer vorbereitet ist, bleibt auch bei Eintritt einer unerwarteten Situation handlungsfähig. Deshalb beginnt bei mir die Maßnahmenplanung für jedes Risiko mit der Festlegung von Sofortmaßnahmen. Die Sofortmaßnahmen werden ausgeführt, sobald das Risiko eintritt. Damit verfolge ich nicht das Ziel, den gesamten Schaden zu verhindern. Vielmehr sind die Sofortmaßnahmen sinnvolle, gut vorbereitete erste Schritte, die mir Zeit verschaffen, um auf die neue Situation einzugehen und mir bei Bedarf weitere Maßnahmen zu überlegen. Gleichzeitig reduzieren sie die Auswirkung des Risikos auf die Projektziele.

Im einfachsten Fall sind Sofortmaßnahmen einzelne Aktivitäten, z.B. informiere ich bei Erkrankung eines Mitarbeiters seinen Vertreter, ich sichere Arbeitsstände oder ich versuche, das fallende Brötchen aufzufangen. In speziellen Fällen hole ich bereits im Rahmen der Risikoanalyse Entscheidungen und Freigaben ein. So kann ich beispielsweise die Arbeiten an einer unkritischen Komponente sofort einstellen lassen, wenn klar ist, dass diese nicht rechtzeitig fertig wird. Auf diese Weise habe ich zusätzliche Ressourcen, die nun verstärkt an kritischen Komponenten arbeiten können.

Die Verantwortung für die Sofortmaßnahmen lege ich direkt in der Risikoliste fest. Wenn detaillierte Handlungsanweisungen erforderlich sind, verweise ich auf ein eigenes Dokument (z.B. auf das Betriebshandbuch oder die Reparaturanleitung). Muss dieses Dokument erst erzeugt werden, plane ich die hierfür notwendigen Aktivitäten im Projektplan. Das Ziel all dieser Maßnahmen ist, einen Plan zu erstellen der sicher eintritt. Daher muss der Plan auch alles enthalten, was erforderlich ist, um die vorhandene Unsicherheit zu managen.

Überwachung

Risiken verändern sich während der Projektlaufzeit. Einige treten ein, andere spielen ab einem bestimmten Zeitpunkt keine Rolle mehr, zum Beispiel weil die Komponente, die sie gefährden, erfolgreich fertiggestellt wurde. Für einige Risiken greifen die Maßnahmen für die Reduzierung von Eintrittswahrscheinlichkeit und negativer Auswirkung. Andere Risiken werden bedrohlicher, weil Gegenmaßnahmen nicht umgesetzt werden (können).

Nach einer guten ersten Analyse kommen übrigens erstaunlich wenig neue Risiken während des Projektverlaufs hinzu. Das liegt daran, dass in den meisten Projekten das Projektumfeld (und damit die Risikoursachen) kurzfristig konstant bleiben.

Um während des Projektverlaufs den Überblick über alle Risiken zu behalten, plane ich zwei Aktivitäten ein:

- Im Monitoring überwache ich ob, wann und welche Risiken eintreten. Welche Aktivitäten dafür nötig sind und wie oft diese ausgeführt werden, lege ich für jedes Risiko getrennt fest. Ziel ist es, sich mindestens einmal pro Woche über den Status aller Risiken zu informieren.
- Im Re-Assessment – das ist das wiederholte Risiko-Assessment während der Projektdurchführung – prüfe ich für jedes Risiko die Analyse, den Status der Verringerungsmaßnahmen, die Durchführbarkeit der Reaktionsmaßnahmen und die Bewertung. Als Faustregel gilt: Einmal pro Woche informiert sein (die Informationen liefern die Mitarbeiter, die mit den Maßnahmen betraut sind) und einmal im Monat mit dem ganzen Projektteam intensiv prüfen.

Auch die Monitoring-Aktivitäten müssen im Projektplan berücksichtigt werden. Im einfachsten Fall kann dies als eigener Agendapunkt im Projekt-Jour-Fix erfolgen. In kritischen Projektphasen und in großen Projekten sind möglicherweise eigene Mitarbeiter für das Monitoring einzuplanen.

Das Gleiche gilt für das Re-Assessment: Da Verringerungsmaßnahmen reguläre Projektaktivitäten sind, wird ihr Status beim Erheben des wöchentlichen Projektstatus in der Regel bereits miterfasst. Um die Bewertung der Risiken zu prüfen und neue Risiken zu erfassen, sind eigene Veranstaltungen notwendig.

Die Monitoring- und Re-Assessment-Aktivitäten müssen in den Projektplan aufgenommen werden.

In meinem Risikoregister verwende ich die Spalte "Überwachung", um den Verantwortlichen für jedes Risiko zu benennen. Dabei wähle ich pragmatisch den Mitarbeiter aus, der aller Voraussicht nach ohnehin als erster vom Eintritt des Risikos erfahren würde. In der Regel erfahren Teamleiter als erste von der Erkrankung ihrer Mitarbeiter, Lagerverwalter erfahren als erste von Lieferproblemen und Softwareentwickler bemerken als erste Schwachstellen und Lücken in der Spezifikation.

Aufgabe der Risikoverantwortlichen ist es, dafür zu sorgen, dass die Sofortmaßnahmen eingeleitet werden und der Projektleiter über den Eintritt des Risikos informiert wird.

Um die Risikoliste auf dem aktuellen Stand zu halten, haben sich zwei Dinge sehr bewährt:

1. Ich reserviere einen Agendapunkt in unserem wöchentlichen Projektstatus-Termin, um kurz über neue, eingetretene und verhinderte Risiken zu sprechen (5-10 Minuten).
2. Ich lade einmal im Monat und zu Beginn jeder Projektphase zu einem Re-Assessment ein, um mit dem Team das Risikoregister zu besprechen.

Das Re-Assessment hat den positiven Nebeneffekt, dass im Team ein gemeinsames Verständnis über die vorhandenen Risiken entsteht. Außerdem wird transparent, aus welchem Grund bestimmte Aktivitäten im Projektplan stehen. Gleichzeitig stellt sie sicher, dass die Monitoring-Verantwortlichen die Risiken im Gedächtnis behalten, für die sie zuständig sind.

Alles auf einen Blick

Fassen wir zusammen. Risikomanagement besteht aus fünf Teilen:

1. Erkennen

Um Risiken zu identifizieren, sollte man seine Annahmen, die Issues in anderen Projekten sowie die Gefahren für jedes Arbeitspaket prüfen.

2. Analysieren

Die Ursachen beschreiben, um die Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos reduzieren zu können. Das Ereignis

darstellen, um den Eintritt des Risikos möglichst früh zu erkennen. Die Auswirkung bestimmen, um das Risiko zu bewerten und den möglichen Schaden zu reduzieren.

3. Vorbeugung planen

Eine Strategie auswählen, die Kosten abwägen und die beschlossenen Maßnahmen in den Projektplan aufnehmen.

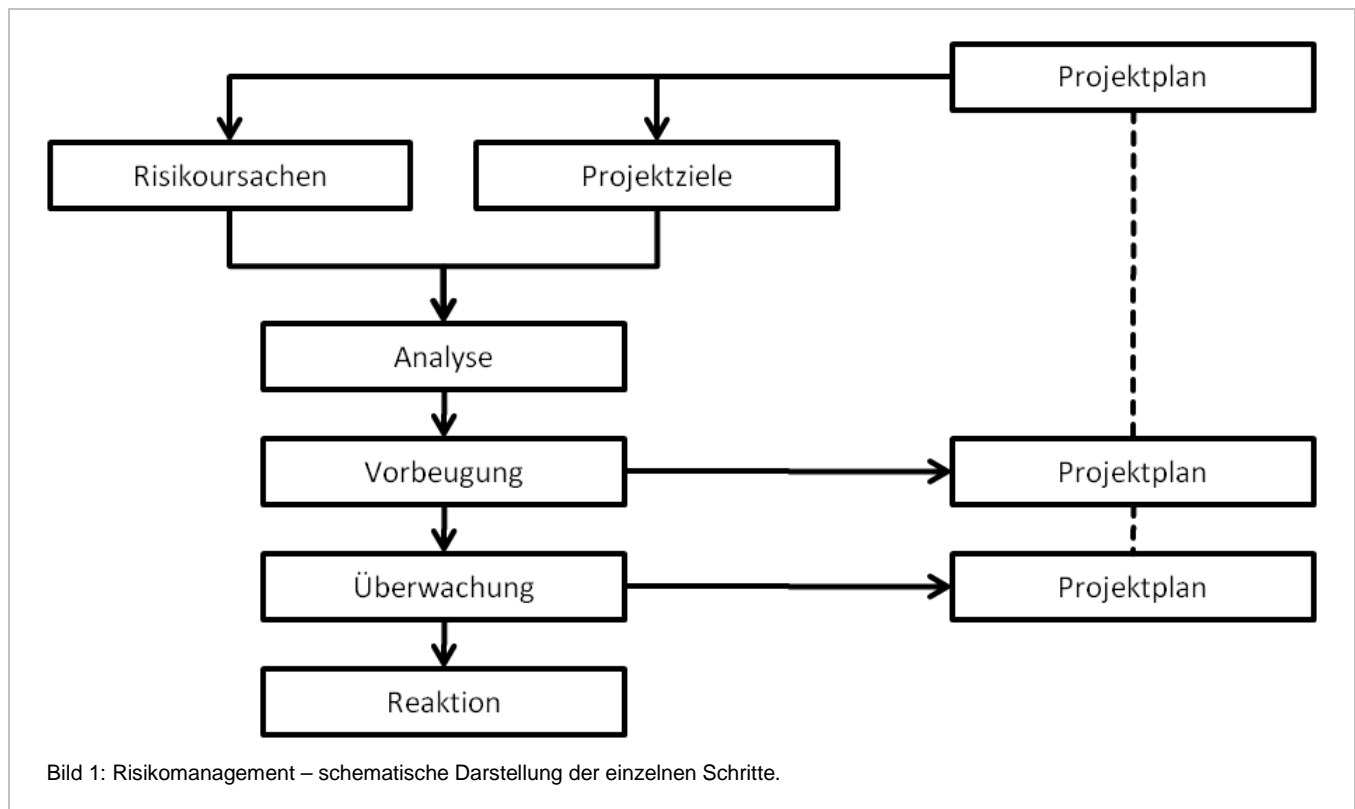
4. Reaktion

Die Sofortmaßnahmen planen und festlegen.

5. Überwachen

Monitoring-Aktivitäten und Re-Assessments einplanen und durchführen.

Die meiste Arbeit fällt bei der Analyse an; die meisten Fehler passieren bei der Umsetzung der Vorbeugungsmaßnahmen.



Ziel der Analyse ist es, Risiken planbar zu machen. Dafür ist es wichtig, die Risiken in Bestandteile zu zerlegen, die sich einzeln behandeln lassen. Ziel der Risikoverringerung ist es, entweder die Wahrscheinlichkeit zu senken, dass ein Risikoereignis eintritt, oder die Auswirkungen des Risikos auf die Projektziele zu reduzieren. Am einfachsten gelingt das, wenn sich die in der Analyse ermittelten Ursachen eines Risikos ausschalten lassen. Bei der Überwachung geht es primär darum, den Eintritt von Risiken schnell und präzise zu erkennen. Für mich fällt allerdings auch die regelmäßige Aktualisierung der Risikoliste unter die Überwachung. Die erste Reaktion auf ein Risiko sind im Vorfeld festgelegte Sofortmaßnahmen. Diese verschaffen mir Zeit, um mich dem Problem im Detail zu widmen.

