

Methode

Risikomanagement "light": Pragmatisch, praktisch, gut

Befasst man sich mit Projektmanagement, stößt man zwangsläufig auf den Begriff Risikomanagement. Doch wie oft wird diese Technik tatsächlich angewandt? Diese Frage ist berechtigt, denn nach meiner Erfahrung geschieht dies besonders in mittelständischen Unternehmen verhältnismäßig selten – und wenn, dann meist nur in Ansätzen. Viel zu oft bleibt das Thema im Projektalltag "auf der Strecke". Trotz umfangreicher Literatur und trotz des sehr guten Angebots an Seminaren und Lehrgängen scheint es an der praktischen Umsetzung zu mangeln.

Dafür mag es verschiedene Ursachen geben. Eine davon hat sich in Gesprächen herauskristallisiert: Der Aufwand für die verschiedenen Schritte im Risikomanagement erscheint unverhältnismäßig hoch – im Gegensatz zu dem relativ geringen Nutzen, der erwartet wird. Darum verzichtet man lieber ganz darauf.

Doch diese Annahme ist fatal. Der Einsatz des Risikomanagements lohnt sich immer, und sei es nur in einer "Light"-Version für kleine Projekte. Ein Nutzen ist oft schon zu Beginn eines Projekts zu erzielen, wie anhand des folgenden Praxisfalls zu sehen ist. Fünf wesentliche Vorteile für einen reibungslosen Projektablauf, die mit Risikomanagement zu erzielen sind, stelle ich Ihnen nachfolgend vor.

Die klassische Vorgehensweise im Überblick

Zunächst eine kurze Zusammenfassung der Methode – für einen detaillierten Einstieg empfehle ich die Artikel, die im Archiv des Projekt Magazins zu diesem Thema zu finden sind. Besonders der Beitrag von Dr. Peter Duwe "Risikomanagement einfach und effizient" ist gut geeignet, die Kenntnisse zu vertiefen.

In der Projektmanagement-Literatur wird Risikomanagement meist in mehreren Schritten beschrieben:

- Im ersten Schritt wird der Blick auf mögliche Projektrisiken gelenkt. Dabei geht man systematisch vor und erforscht technische und personelle Risiken, interne und externe Risiken usw.
- Dann erfolgt im zweiten Schritt eine Analyse der gefundenen Risiken: Welche möglichen Auswirkungen gibt es und wie wahrscheinlich ist der Eintritt des Risikofalls.
- Als nächstes konzentriert sich die Aufmerksamkeit (und damit der Schwerpunkt der Arbeit) auf die Risiken, die sehr wahrscheinlich eintreten können und/oder hohen Schaden für das Projekt mit sich bringen würden. Alle anderen Fälle kann man zunächst beiseite legen, um nicht all zu viel Zeit zu investieren.

Autor



Cornelia Niklas

Betriebswirtin (VWA), langj. Erfahrung als Projektleiterin im IT-Bereich. Arbeitet als freie Fachautorin, Beraterin und Trainerin für Non-Profit-Organisationen und Unternehmen im In- und Ausland.

Kontakt: info@c-niklas.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

- Für diese Risiken werden die passenden Anzeichen oder Indikatoren herausgefunden. Damit lassen sich frühzeitig Hinweise erhalten, wenn diese tatsächlich eintreten.
- Schließlich werden im letzten Schritt Maßnahmen zur Vorbeugung, Vermeidung oder Schadensbegrenzung (mit deren Auswirkungen auf das Projekt) erarbeitet.

In den verschiedenen späteren Projektphasen, z.B. bei Meilensteinen, erfolgt im Idealfall ein Abgleich der Risikoanalyse mit der Ist-Situation: Die aktuelle Lage wird im Hinblick auf die Risiken beurteilt und die entsprechenden Maßnahmen werden – falls erforderlich – angepasst.

Das klingt zwar aufwändig, die genannten Schritte sind jedoch nicht immer in aller Ausführlichkeit notwendig. Es ist sinnvoll, die investierte Zeit flexibel an den Projektumfang anzupassen. In kleinen und mittleren Projekten (oder als Einstieg in das Thema) hat sich der folgende, pragmatische Ansatz bewährt.

Die "Light"-Version als Alternative

Im Gegensatz zur klassischen Methode wird bei der hier vorgestellten "Light"-Version jedes Risiko in einem einzigen Schritt abgehandelt. Die Dokumentation erfolgt der Einfachheit halber nur in Stichpunkten. Als Vorlage können Sie die Excel-Datei "Risikoanalyse.xls" verwenden, die zum Download zur Verfügung steht.

Der Projektleiter listet die möglichen Projektrisiken tabellarisch auf, was auch handschriftlich geschehen kann. Für die Bereiche Technik, Personen, Finanzen, Zeit/Termine, und Vertragsrisiken werden jeweils gesonderte Blätter verwendet und darauf die Hauptrisiken (maximal je drei) notiert. Anschließend wird stichwortartig der mögliche Schaden zu jedem Risiko beschrieben. Maßnahmen werden direkt darunter eingetragen und am Schluss erhält jedes Risiko eine Gefahrenkennzeichnung, beispielsweise zwei Ausrufezeichen für die Konstellation "Schaden hoch/sehr wahrscheinlich" und ein Ausrufezeichen für Konstellationen mittlerer Gefahr. Nur für diese Risiken wird zusätzlich ein grober "Krisenplan" erstellt.

Ein halber Tag sollte genügen, um die Analyse zu erstellen – sinnvoll sind eher zwei bis drei Stunden. Häufig reichen Einzelmaßnahmen in kleineren Projekten aus, es muss nicht immer ein umfangreiches Maßnahmenpaket ausgearbeitet werden. Falls es Ihnen angebracht erscheint, die Analyse im Projektteam durchzusprechen, sollten dafür ein bis zwei Stunden ausreichen. Sie sparen Besprechungszeit, wenn Sie die Analyse zur Vorbereitung zuvor an alle Teilnehmer senden.

Zu späteren Meilensteinterminen oder im Risikofall werden die Blätter weiterverwendet (und ergänzt, wenn nötig) – deshalb sollten Sie zur Dokumentation das Bearbeitungsdatum notieren.

Ein Praxisbeispiel

In einem Outsourcing-Projekt wurde das integrierte System zur Produktionsplanung und -steuerung auf den externen Betrieb über ein Rechenzentrum umgestellt. Es ging dabei um etwa 50 Dialogbenutzer an einem Rechner mittlerer Datentechnik, die in Zukunft über eine Standleitung mit dem Rechenzentrum verbunden sein sollten. Ein Anbieter war bereits in der engeren Auswahl.

Die Risiken

In der Risikoanalyse waren vier technische Risiken aufgeführt:

1. Sicherheitsmängel der Bautechnik: Dies betraf die Installation des Rechenzentrums im Hinblick auf Feuersicherheit, bauliche Gegebenheiten, Klimatisierung der Räume und ähnliches.
2. Ausfallrisiko der Hardware: Dazu zählte beispielsweise die Existenz von Spiegelplatten oder anderen Not-Systemen (z.B. eines "Shadow"-Rechners), um einen ausfallfreien Betrieb zu garantieren, ebenso die Wartungskonditionen der Systeme oder die Stabilität der eingesetzten Betriebssysteme.
3. Ausfallrisiko der Standleitung
4. Risiko des unberechtigten Zugriffs: Dies umfasste die Sicherheit der Daten am System (z.B. Passwortschutz), die "Einbruchsicherheit" der Datenleitung, die hardware- und softwaretechnische Absicherung des Routers ebenso wie mögliche Sicherheitslücken im Betriebssystem.

Die Analyse

Die Bewertung der Risiken ergab für alle vier Punkte einen sehr hohen möglichen Schaden. Daher wurde (praktisch als erste Maßnahme) schon vor Vertragsabschluss eine Auflistung der Sicherheitsmaßnahmen angefordert. Als zweite Maßnahme wurde der Anbieter vor Ort besucht, um die Gegebenheiten zu prüfen.

Dieser Besuch ergab einen sehr guten Eindruck der Sicherheitstechnik für die Bau-Sicherheitsmängel (1) sowie des Ausfallrisikos der Hardware (2). Zum Ausfallrisiko der Standleitung (3) wurde eine Wählleitung für den Notfall ins Konzept aufgenommen. Zum letzten Risiko, der Zugriffssicherung in der Administration (4), legte das Rechenzentrum keine Details offen; der Anbieter bestätigte jedoch auch hier ein hohes Sicherheitsniveau. Aufgrund des insgesamt guten Eindrucks fiel die Entscheidung für den Anbieter und das Projekt wurde mit ihm durchgeführt.

Als Ergebnis der obigen Analyse erhielten die Risiken 1 und 2 eine geringe Eintrittswahrscheinlichkeit; sie waren damit vorerst "abgehakt". Das Risiko 3 war erst dann auszuschließen, wenn der Umstieg im Notfall schnell genug und problemlos durchführbar war. Das Risiko 4 konnten wir nicht genau einschätzen. Dieser Punkt war aber ebenso wichtig wie die anderen.

Die weiteren Maßnahmen

Zu den Risiken 3 und 4 wurden folgende weitergehende Maßnahmen ausgearbeitet und durchgeführt:

- Während des Testbetriebs sollte der Betrieb auf die Wählverbindung als Ersatz zur Standleitung umgestellt werden. Nach zwei erfolgreichen Tests sollte Risiko 3 damit ausgeschlossen werden können.
- Mit dem Vertragspartner wurde vereinbart, dass während der Anbindung an das Rechenzentrum jederzeit Sicherheitstests am System durchgeführt werden durften. Dies schuf die Grundlage für die nächste Maßnahme (und die späteren Sicherheitschecks): Für die Projektphase, in der sich bereits Testdaten auf dem Rechner befinden sollten, wurden Aktionen zur Sicherheitsprüfung vorbereitet. Gute Kenntnisse der Administration und des Betriebssystems, die dafür notwendig waren, waren im eigenen Hause vorhanden.

Durch die Tests sollte die Sicherheit der Daten und Anbindung zum Rechenzentrum bestätigt oder andernfalls Lücken in der Sicherheitsoberfläche aufgedeckt und somit das Eintreten des Risikofalls angezeigt werden – und zwar rechtzeitig vor dem Übertragen der Echtdateien. Ein Schaden wäre zu dem Zeitpunkt noch nicht entstanden, da sich nur Testdaten auf den Rechnern befanden; deshalb waren keine Maßnahmen zur Schadensbegrenzung erforderlich.

Der Krisenplan

Der interne "Krisenplan" für einen negativen Testverlauf sah vor, das Projekt so lange zu stoppen, bis der Betreiber des Rechenzentrums vorweisen konnte, dass die Sicherheit gewährleistet war. Erst dann sollten die Echtdateien übertragen und der Onlinebetrieb aufgenommen werden. Als Voraussetzung für eine Freigabe des Echtbetriebs wurde ein weiterer erfolgreicher Test festgelegt.

Der Notfalltest für die Wählleitung wurde zweimal erfolgreich abgeschlossen, damit stand dem Echtbetrieb nichts mehr entgegen. Doch bei den Versuchen, als Hacker ins System einzubrechen, trat eine deutliche Sicherheitslücke auf: Die wichtigsten Administrationspasswörter für den Rechner mit den Kundendaten waren innerhalb kurzer Zeit geknackt. Jetzt gab es tatsächlich ein Problem, das den Echtbetrieb gefährdete. Der Krisenplan wurde daraufhin sofort in die Tat umgesetzt: Der Betreiber des Rechenzentrums wurde informiert und aufgefordert, die Sicherheitslücken zu schließen. Weitere Tests wurden angesetzt.

Kurz darauf informierte uns der Rechenzentrumsleiter über die Ursache: Interne Schlamperei hatte eine Lücke in der Sicherheitsoberfläche entstehen lassen; ein Sicherheitscheck hatte schon länger nicht mehr stattgefunden. Alle System- und Anwenderpasswörter wurden daraufhin neu vergeben. Ein umfassendes internes Maßnahmenpaket sorgte dafür, dass die Systemsicherheit wieder gewährleistet war. Anschließend Tests bestätigten dies. Das Projekt konnte schließlich abgeschlossen werden.

Risiken "managen", bevor sie eintreten

Vorteil 1: Dem Risiko vorbeugen

"Agieren statt Reagieren" beschreibt den Vorteil am treffendsten: Anhand der Erkenntnisse aus Ihrer Risikoanalyse sind Sie in der Lage, den verschiedenen Projektrisiken vorbeugend entgegenzuwirken – anders als bei der Reaktion auf ein bereits vorhandenes Problem. Dabei gibt es abhängig von der Art des Projekts verschiedene Möglichkeiten, die Eintrittswahrscheinlichkeit zu reduzieren oder das Risiko ganz zu verhindern. Ist das Risiko tatsächlich eingetreten, ist die Chance für ihren Einsatz vorbei.

Vorbeugende Strategien, wie im Beispiel der Test aller Sicherheitsvorkehrungen, sind oft nur zu Projektbeginn durchführbar. Sind externe Partner beteiligt, lassen sich vertragliche Vereinbarungen treffen, um bestimmte Risiken zu mindern oder auszuschließen. Dies kann beispielsweise ein Rückgaberecht für einzelne Softwaremodule sein oder bei Kooperationsverträgen eine schriftlich fixierte Einflussnahme auf den Einsatz externer Projektmitarbeiter.

Ergänzend dazu sind langfristige Strategien möglich: Beispiele hierfür sind regelmäßige "Jour-Fix"-Gespräche mit den Teammitgliedern zur Motivation, der Aufbau von guten Kontakten zum Management des Vertragspartners durch Telefonate und Besuche oder regelmäßige Meilensteinpräsentationen in der eigenen Firma, um die Akzeptanz für das Projekt zu erhöhen.

Diese Strategien können dazu beitragen, Risiken auszuschließen, wie z.B. ein System für regelmäßige Sicherheitstests. Oder sie dienen dazu, einen möglichen Schaden zu begrenzen. Ein Beispiel hierfür ist der Aufbau einer sogenannten "Hausmacht" im eigenen Unternehmen. Treten Schwierigkeiten auf, so haben Sie Befürworter des Projekts in unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens, die Sie bei der Bewältigung unterstützen können.

Vorteil 2: Das rechtzeitige Erkennen der Alarmsignale

Dies verschafft einen wertvollen Aktionsspielraum: In den meisten Fällen zeigen sich (oft schleichende) Anzeichen, die das Eintreten eines Risikos frühzeitig ankündigen. Dies können wiederholte Absagen interner Bereichsleiter zu Ihren Projektsitzungen sein, weil wichtigere Dinge vorgezogen werden. Dieses Verhalten kann ankündigen, dass Ihr Projekt an Stellenwert verliert; auch können sich häufende Terminverzögerungen von bisher sehr verlässlichen Projektmitarbeitern darauf hindeuten, dass etwas nicht in Ordnung ist.

Werden diese Indikatoren über einen längeren Zeitraum nicht bemerkt, verlieren Sie wertvolle Zeit. Sind Sie jedoch rechtzeitig "am Ball", können Sie sofort eingreifen und möglichen Schaden von Ihrem Projekt abwenden bzw. verhindern, dass sich aus einem Problem langsam aber sicher eine Krise entwickelt.

Im dem genannten Beispiel dienten die Tests und die Überprüfung vor Ort als Indikatoren für Sicherheitslücken. Damit wurden rechtzeitig Mängel erkannt, bevor tatsächlich für das Unternehmen ein Schaden auftreten konnte. Bei technischen Risiken war dies leicht herauszufinden, es können aber im Gegensatz dazu auch "weiche" Faktoren als Alarmsignale dienen. Wenn sich die Stimmung im Projektteam verschlechtert, ist das häufig ein Zeichen dafür, dass sich interne Probleme anbahnen: Das Projekt verliert an Akzeptanz, die Motivation sinkt oder die Mitarbeiter halten die Belastung nicht mehr aus. Um derartige Anzeichen herauszufinden, lohnt es sich durchaus, etwas Zeit zu investieren: denn sie können je nach Art des Projekts völlig unterschiedlich ausfallen.

Ein Anzeichen für sich anbahnende Schwierigkeiten mit einem externen Partner könnte beispielsweise sein, wenn dessen Mitarbeiter zunehmend gereizt und unkooperativ sind und immer häufiger unpünktlich zu Projektterminen erscheinen. Haben Sie solche "weichen" Indikatoren identifiziert, sollten Sie diese (im Zuge des Risiko-Abgleichs mit der Ist-Situation) konsequent im Auge behalten – dann merken Sie, wenn es brenzlig wird.

Wenn das Risiko tatsächlich zum Problem wird

Vorteil 3: Die schnelle Reaktionsfähigkeit

Je schneller Sie reagieren können, umso besser. Von der Reaktionsgeschwindigkeit hängt es ab, ob die Situation weiter eskaliert. Die Stimmung im Projekt wird zusehends schlechter, je länger schwierige Situationen andauern, ganz zu schweigen von der Motivation der Mitarbeiter. Einer der größten Vorteile des Risikomanagements ist daher die kurze Reaktionszeit bei scheinbar plötzlich auftretenden Problemen.

In dem beschriebenen Outsourcing-Projekt ermöglichte ein einfacher "Krisenplan" schnelles Handeln. Der Plan war frühzeitig von allen Entscheidern abgesegnet worden, die Einberufung von Krisensitzungen oder das Einholen der Zustimmung von Schlüsselpersonen des Projekts war nicht mehr erforderlich. Es ging keine Zeit mehr damit verloren, ein Maßnahmenpaket zu entwerfen, das vielleicht sogar intern erst durchgesetzt werden muss.

Bei Problemen, die sich nicht so einfach wie im genannten Beispiel lösen lassen, können sich Krisensitzungen, Strategieentwicklung und langwierige Entscheidungsdiskussionen zu richtigen "Zeitfressern" entwickeln. Aber selbst dann bringt das Risikomanagement einen deutlichen Zeitgewinn: Wenn schon in der ersten Krisensitzung "wasserdichte" Argumente und ein Lösungskonzept auf den Tisch kommen, lassen sich die Teilnehmer leicht für das weitere Vorgehen gewinnen. Ist eine schnelle Entscheidung zu treffen, können Sie diese ohne Zögern herbeiführen, wenn Sie die verschiedenen Entscheidungsalternativen oder Maßnahmen für den "Fall der Fälle" praktisch aus der Schublade ziehen, weil sie Bestandteil der Risikoanalyse waren.

Vorteil 4: Die Lösungen sind gut durchdacht

Die Ausarbeitung eines Krisenplans oder einer Strategie zur Problembewältigung ist je nach Komplexität des Problems eine anspruchsvolle Aufgabe. Auch Maßnahmenpläne, die unter hohem Zeitdruck erarbeitet wurden, können im Einzelfall hervorragend zur Problemlösung geeignet sein. Doch die Praxis zeigt, dass das eher die Ausnahme ist – und zwar aus verschiedenen Gründen:

Zum einen sind nicht alle Menschen in der Lage, unter Zeitnot und großem psychischen Druck sehr gute Arbeit zu leisten – diese Situation ist aber in der Realität häufig gegeben. Ein weiterer Grund dafür ist, dass sich aufgrund fehlender Zeit im Lösungsansatz Lücken einschleichen können, weil wichtige Informationen nicht mehr beschafft oder mögliche Alternativen nicht mehr ausreichend geprüft werden konnten. Auch die erforderliche Kreativität, um eine vielleicht geniale Vorgehensweise zu finden, kann unter Stress und Zeitdruck fehlen. Daher ist es empfehlenswert, einen Krisenplan schon vorher – unter besseren Arbeitsbedingungen – zu erstellen. Analysen gescheiterter Projekte bestätigen diese Auffassung weitestgehend.

Vorteil 5: Die gewonnene Souveränität

Während der Risikoanalyse setzen Sie sich schon früh mit den möglichen Risiken auseinander, die den Projekterfolg gefährden oder das Projekt komplett zum Scheitern bringen können. Sie durchleben schon in der Anfangsphase des Projekts Versagensängste und Emotionen, die normalerweise erst durch das Eintreten unerwarteter Problemsituationen ausgelöst werden. Damit schaffen Sie sich einen mentalen Vorteil: Tritt eines der Risiken wirklich ein, ist es leichter, einen klaren Kopf zu behalten. Dazu kommt die zusätzliche Sicherheit, die Ihnen ein durchdachter Einsatzplan gibt.

Auf diese Weise sind Sie in schwierigen Situationen besser in der Lage, selbstbewusst aufzutreten, konzentriert zu arbeiten und überlegt zu handeln. Externen Partnern gegenüber behaupten Sie Ihre Position leichter, und den internen Mitarbeitern (auch Ihrem Team) vermitteln Sie das notwendige Sicherheitsgefühl. Gerade bei großen Problemen steht die Person des Projektleiters im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Je souveräner Sie auftreten, desto eher können sich andere an Ihnen orientieren und "festhalten".

Fazit

Tatsächlich scheitern Projekte häufig an Problemen, die man mit gezieltem Risikomanagement hätte verhindern können. Lassen Sie es in Ihren Projekten nicht dazu kommen. Managen Sie die Risiken, so managen Sie das Projekt – den Projektrisiken wirksam zu begegnen, ist einer der Erfolgsfaktoren im Projektmanagement.