Risikomanagement einfach und effizient

von Dr. Peter Duwe

Immer wieder passiert es, dass es Probleme in Projekten gibt oder diese sogar scheitern – muss das so sein? Sicher lässt es sich nicht immer vermeiden. Aber über ein einfaches Instrument, nämlich ein Risikomanagement im Projekt, können Probleme im Vorfeld identifiziert und bewertet werden. Und nur an einem bekanntem Problem, lässt sich auch arbeiten.

Sun Microsystems hat im Projekt "Sun Remote Services in EMEA" (siehe Artikel im Projekt Magazin, Ausgabe 9/2002) erfolgreich ein Projekt-Risikomanagement aufgesetzt und betrieben. Einige Erfahrungen daraus werden an dieser Stelle vorgestellt.

Was ist Risikomanagement?

Stellen Sie sich vor, Sie fahren mit dem Auto in den Urlaub. Sie haben die Route perfekt geplant und Unterkünfte für unterwegs reserviert. Sie haben die besten verfügbaren Karten, die Fähre ist gebucht und das Auto erstklassig in Schuss. Eigentlich kann nichts mehr passieren. Oder?

Na ja, man hat für eine lange Strecke einen Reservekanister im Kofferraum und eine Versicherung mit Mobilitätsgarantie abgeschlossen. Eine Auslandskrankenversicherung ist Standard. Und die Traveller Checks als Reisezahlungsmittel werden bei Diebstahl ersetzt.

Die Überlegungen, die Sie veranlasst haben, diese Maßnahmen zu ergreifen, nennen sich Risikomanagement. Wie sieht nun ein einfaches, pragmatisches und effizientes Risikomanagement für ein Projekt aus?

Die grundlegenden Schritte des Risikomanagements

Die grundlegenden Schritte des Risikomanagement-Prozesses leiten sich direkt aus den Zielen des Risikomanagements ab: Sie wollen die Risiken, die Ihr Projekt bedrohen, erkennen und sukzessive in den Griff bekommen. Zunächst werden Sie also die möglichen Risiken sammeln. Sie werden sich Gedanken darüber machen, wie Sie die Gefahr bannen können. Doch wo fangen wir an, wo lohnt es sich, viel Energie hinein zu stecken? Vor der Überlegung, was zu tun ist, steht also eine Einstufung der Risiken nach bestimmten Kriterien. Wenn dann die Maßnahmen definiert sind, muss weiter sichergestellt werden, dass sie auch dort ankommen, wo sie umgesetzt werden sollen.

Ein guter Plan, den keiner mehr ansieht, verstaubt wirkungslos im Regal. Deshalb ist ein regelmäßiges Review der Risikosituation unumgänglich. Und je besser das Risikomanagement aufgesetzt wurde, um so erfreulicher laufen die Reviewrunden ab!

Schritt 1: Identifizieren

Am Anfang steht die Phantasie. Was könnte alles passieren? Hier können sich Schwarzmaler nach Herzenslust austoben, alle Ideen werden gesammelt. Zum Sammeln der Ideen bietet sich die Methode Kartenfrage an. Die Teilnehmer des Workshops setzen sich in Gruppen zu drei bis vier Personen zusammen, formulieren die Risiken die ihnen einfallen und schreiben sie auf Metaplan-Karten. Wichtige Randbedingung ist, dass innerhalb der Gruppe nicht unbedingt ein Konsens über die Risiken erzielt werden muss. Das Motto dieser Runde lautet "Alle Ideen sind gut – bewertet wird später". Der Sinn der Gruppenbildung ist, dass hier in der Diskussion auch versteckte Ideen zutage gefördert werden.

! Wenn Sie ein Risikomanagement für Ihr Projekt aufsetzen, laden Sie zum Workshop Projektbeteiligte und Betroffene aus allen Bereichen ein. Speziell in IT-Projekten ist es essenziell, dass sowohl die IT-Abteilung als auch die Fachabteilungen beteiligt werden. Und vergessen Sie die Anwender nicht: Sehr viele Projekte scheitern nicht an technischen Problemen, sondern an mangelnder Akzeptanz der Anwender.

Die gesammelten Ideen werden dann von jeder Gruppe präsentiert, und die Ergebnisse an einer Pinnwand gesammelt. Im nächsten Schritt können Cluster ähnlicher oder verwandter Themen gebildet werden: Diese

© 2002 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Cluster werden zusammengehängt und mit einer Themenüberschrift versehen. Doppelte Karten können aussortiert, verwandte Karten zusammengefasst werden. Ab diesem Schritt ist immer ein Konsens im Plenum erforderlich.

Im Projekt SRS EMEA führten wir den ersten Workshop zum Risikomanagement etwa sechs Wochen nach Projektstart durch. Die Runde umfasste das Kernteam (und damit auch alle Teilprojektleiter), Vertreter aller Landesgesellschaften, Technik- und Managementspezialisten, Vertreter aus Sales und Marketing, sowie Vertreter der operativen Organisationseinheiten, insgesamt eine Runde von etwa 15 Personen. Der erste Schritt des Workshops, die Risiko-Identifikation, dauerte ungefähr eine Stunde. Im weiteren Projektverlauf kamen noch einige potenzielle Risiken hinzu, 80% hatten wir aber mit der Kreativphase im ersten Workshop bereits erkannt. Entsprechend konnten wir auch früh mit Maßnahmen zur Eindämmung der Risiken beginnen.

Schritt 2: Bewerten

Der nächste Schritt ist das Bewerten der gefundenen Risiken. Wir verwenden normalerweise die Dimensionen Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos und Auswirkung beim Eintritt (Impact), es sind aber auch andere Kriterien denkbar. Wesentlich ist, dass die Kriterien für Ihr Team aussagefähig sind und dass sie den Zweck einer Priorisierung erfüllen.

Als dritte Dimension zu unserem Standardsatz kann es sinnvoll sein zu bewerten, wie stark das Risiko durch die Projektgruppe beeinflussbar ist. Diese Bewertung geschieht wiederum im Plenum, und für das Ergebnis ist in jedem Fall der Konsens notwendig. Richten Sie sich hier auf längere Diskussionen ein, da möglicherweise unterschiedliche Sichtweisen verschiedener Gruppierungen innerhalb Ihres Teams zum Tragen kommen.

Klassisch sind immer wieder die stark unterschiedlichen Sichtweisen von IT- und Fachabteilung, die sich auch in verschiedenen Bewertungen einzelner Risiken widerspiegeln. So wird ein Vertreter der Fachabteilung vielleicht eine andere Bewertung eines Risikos "Maskenaufbau dauert zu lange" ("Damit kann ich nicht arbeiten!") haben als ein Programmierer ("Wieso, die Maske kommt doch! Und mit all den Features..."). In diesem Schritt ist das Geschick des Moderators gefragt. Für den Zweifelsfall sollte bereits zu Anfang vereinbart werden, dass die höhere Einschätzung (von Wahrscheinlichkeit oder Impact) zum Konsens erhoben werden soll.

! Nehmen Sie eine Einteilung jeweils in drei Stufen vor: Hoch, Mittel und Niedrig. Mehr ist eher unpraktikabel. Einigen Sie sich vor dem Schritt unbedingt über die Bedeutung der einzelnen Stufen. Beispielsweise könnte für die Auswirkung vereinbart werden, dass eine hohe Auswirkung das Projektziel (oder das Nutzungsziel des Projekts) gefährdet, eine mittlere Auswirkung zu erhöhten Aufwänden mit Terminverschiebung führt und eine geringe Auswirkung zwar einen erhöhten Aufwand bedeutet, aber bezüglich Termin und Kosten eher unkritisch ist. Finden Sie entsprechende Formulierungen für die Eintrittswahrscheinlichkeit.

In unserem Beispielprojekt einigten wir uns auf die oben genannte Formulierung für die Bewertung der Risikoauswirkung. Für die Eintrittswahrscheinlichkeit setzten wir die Grenzen bei 40% bzw. 70% Eintrittswahrscheinlichkeit.

Schritt 3: Priorisieren

Abschließend wird aus den beiden so gewonnenen Größen eine Gesamtpriorität des Risikos ermittelt. Auch hierfür ist zunächst eine Absprache zu treffen: Wird ein Risiko mit hoher Auswirkung, aber niedriger Eintrittswahrscheinlichkeit (oder umgekehrt) als "Hoch" eingestuft? Wir haben über diesen Punkt ausführlich diskutiert und sind zu dem Ergebnis gekommen, dass wir nur entscheidende Risiken mit hoher Gesamtpriorität führen wollen, um den Fokus halten zu können. Daher kamen wir zu dem Schema, das in Tabelle 1 gezeigt ist. Risiken, die mit mittlerer Wahrscheinlichkeit eintreten, sich aber stark

Auswirkung / Wahrscheinlichkeit	Niedrig	Mittel	Hoch
Hoch	Mittel	Hoch	Hoch
Mittel	Mittel	Mittel	Hoch
Niedrig	Niedrig	Mittel	Mittel

Tabelle 1: Beispiel für die Festlegung der Gesamtpriorität eines Risikos.

© 2002 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

auswirken, erhielten eine hohe Gesamtpriorität. Waren die Auswirkungen aber nur gering, wurde das Risiko trotz hoher Eintrittswahrscheinlichkeit unter "Mittel" eingestuft.

Wie Sie in Ihrem Projekt diese Gesamtbewertung gestalten, hängt stark davon ab, was Sie kommunizieren wollen. Wollen Sie den Blick auf die Risiken mit hoher Auswirkung lenken? In diesem Fall würden Sie auch das Feld "niedrige Wahrscheinlichkeit / hohe Auswirkung" als Gesamtpriorität "Hoch" definieren, auch asymmetrische Anordnungen sind also denkbar. Wollen Sie mitteilen, dass das Projekt stark gefährdet ist? Dann einigen Sie sich auf eine Definition, die mehr Risiken in den "roten Bereich" platziert. Die Risiko-Landkarte ist unserer Erfahrung nach ein sehr wirksames Medium zur politischen Meinungsbildung in Entscheidungsgremien. Machen Sie also sich und Ihrem Team die Aussage Ihrer Konstruktion bewusst.

Im Verlauf dieses Schritts werden wahrscheinlich einige Risiken mit Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung "gering" bewertet werden. Diese Risiken können – auch wieder im Konsens – aus der Darstellung wegfallen. Wesentlich ist, dass Sie als Moderator dabei klar machen, dass die Diskussion über die Risiken dennoch wertvoll war. Jemandem lag die Angelegenheit auf dem Herzen, und er konnte sie auf den Tisch legen. Die Gruppe hat sich konstruktiv damit auseinander gesetzt, und die Sorge wurde (hoffentlich) zerstreut.

Damit dies gelingen kann und derjenige, der das Thema angesprochen hat, sich ernstgenommen fühlt, müssen Sie in der Gruppe eine Atmosphäre gegenseitiger Wertschätzung geschaffen haben. Aussagen wie "ach schon wieder die IT-Fuzzies mit ihren abgedrehten Ideen" sollten nicht vorkommen. Wenn es Ihnen im Rahmen dieser Veranstaltung gelingt, ein konstruktives Verhältnis zwischen IT- und Fachabteilung zu begründen, können Sie ein großes Risiko jedes IT-Projekts gleich in Auswirkung und Wahrscheinlichkeit als gering einstufen, nämlich "IT- und Fachabteilung reden aneinander vorbei bzw. hören sich nicht richtig zu"!

Schritt 4: Visualisieren

Die Ergebnisse der Bewertung werden in einer Tabelle erfasst, wie sie sich auch im Risikomanagement-Plan findet. Visualisieren Sie die Risiken aber auch parallel in der Risiko-Landkarte (Bild 1). Geben sie dazu jedem Risiko eine Nummer und platzieren Sie eine Karte mit der entsprechenden Nummer in einer dafür vorbereiteten Risiko-Landkarte auf einer Metaplan-Wand. Sie und Ihr Team erhalten damit eine aussagekräftige Übersicht über die Verteilung der Risiken, denen Ihr Projekt unterliegt. Diese Risiko-Landkarte hat sich in der Praxis als hervorragendes Instrument bewährt um beim Projekt-Lenkungsausschuss oder beim Auftraggeber ein Bewusstsein für Projektrisiken zu schaffen.

! Wenn Sie auch die dritte Dimension Ihrer Einflussmöglichkeit auf das Risiko bewerten und visualisieren wollen, benutzen Sie Karten unterschiedlicher Farben für die Nummern.

Die Risikolandkarte basiert in ihrer Struktur auf der Tabelle, in der wir das Schema für die Gesamtpriorität festgehalten haben. Die Felder der Landkarte sind entsprechend der Gesamtpriorität eingefärbt, die Karten werden entsprechend Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung einsortiert.

Risiken in roten Feldern haben höchste Priorität, gelbe Felder mittlere, und das grüne Feld erfordert unter Umständen gar keine Maßnahmen.

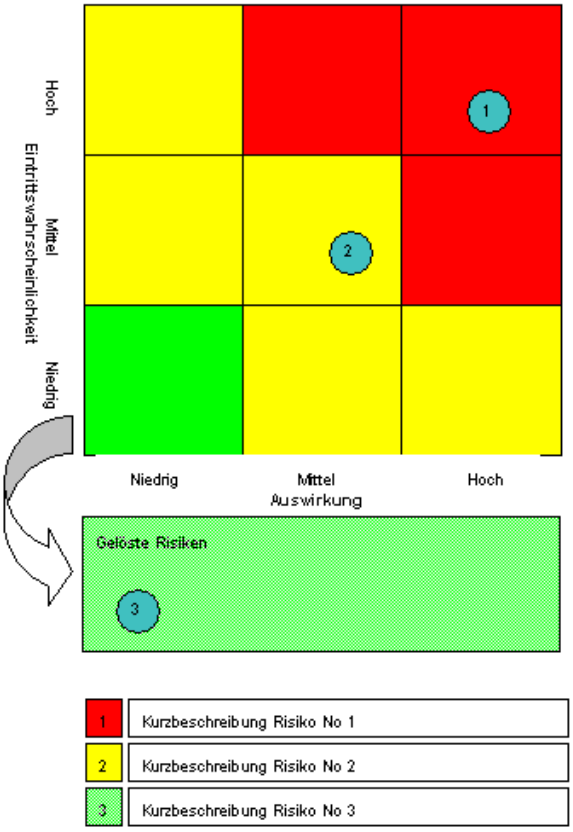

Bild 1: Risikolandkarte.

© 2002 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Schritt 5: Aktionen definieren

Die Risiken sind jetzt gefunden und bewertet. Der wichtigste Teil kommt jetzt aber erst: Was kann wer tun, um entweder die Eintrittswahrscheinlichkeit oder die Auswirkung eines Risikos zu vermindern? Im vierten Teil des Workshops wird ein Maßnahmenkatalog entworfen und Arbeitspakete adressiert. Auch in diesem Schritt ist Phantasie und Kreativität gefragt, und es sollte keine Möglichkeit tabu sein. Selbst unpopuläre Maßnahmen wie "Projektabbruch" oder "Rückkehr zur alten Technologie" stellen mögliche Optionen dar und sollten genannt werden. In unserem Beispielprojekt wurde genau eine Maßnahme, die das Team zunächst einhellig als politisch nicht durchsetzbar und sowieso nicht akzeptabel eingestuft hatte, ein halbes Jahr später als sinnvolle Option bewertet und realisiert.

Schritt 6: Aktionen adressieren

Die Maßnahmen, die hier zusammengestellt werden, können noch auf einem eher abstrakten Niveau gehalten sein. So könnte eine Maßnahme "Aktionsplan für Fallback bei Datenbankproblemen erstellen" oder "Team zur Bearbeitung von XY zusammenstellen" heißen. Wesentlich ist, dass alle Maßnahmen einem Verantwortlichen zugeordnet werden (dies kann auch ein Team sein). Im Idealfall sitzt der Verantwortliche natürlich mit im Workshop und kann hier bereits die Verantwortung übernehmen. Als Moderator müssen Sie darauf achten, dass Verantwortungen nicht weggeschoben werden, sondern dass sie dort ankommen und auch angenommen werden, wo sie ergebnisorientiert bearbeitet werden können.

Jetzt heißt es am Ball bleiben

Mit diesem Schritt endet der Workshop, aber längst nicht der Risikomanagement-Prozess. Maßnahmen, die in einem Risikomanagement-Plan stehen, aber nicht in die Projektplanung einfließen, sind Maßnahmen die nie umgesetzt werden. Wenn Sie als Projektleiter die Planung komplett selbst in der Hand halten, liegt die Einplanung der beschlossenen Maßnahmen auf Ihrem Schreibtisch. Falls nicht, begleiten Sie Ihre Teil-Projektleiter bei der Einplanung der Arbeitspakete.

! Führen Sie die Arbeitspakete wie alle anderen auch im Statusbericht oder Projektfortschrittsbericht auf, kennzeichnen Sie diese aber mit einem Zusatz, z. B. "Risiko Nr. n". Damit ist die Verbindung zum Risikomanagement transparent und bleibt im Bewusstsein.

Die Einbindung der Maßnahmen in die reguläre Projektplanung und in die turnusmäßigen Fortschrittsberichte gewährleistet, dass Sie immer up-to-date sind, wie der Stand der Bearbeitung ist. Diese Einbindung ist ein wesentlicher Schritt für die Durchgängigkeit und Stringenz Ihres Risikomanagements!

Die Risiken laufen (hoffentlich) in den "grünen Bereich"

Wenn die beschlossenen Maßnahmen realisiert werden und greifen, wird eine Neubewertung der Risiken notwendig. Natürlich verringert sich die Auswirkung eines Serverausfalles, wenn ein Standby-Server installiert ist, und ein Hochverfügbarkeitssystem fällt mit wesentlich geringerer Wahrscheinlichkeit aus, als ein PC. Ein wichtiger Bestandteil des Risikomanagements ist also das regelmäßige Review des Plans. Stellen Sie sich hierbei folgende Fragen:

- Hat sich durch abgeschlossene Maßnahmen die Bewertung eines Risikos verändert?
- Hat sich durch die Änderung äußerer Parameter die Bewertung eines Risikos geändert?
- Sind die beschlossenen und geplanten Maßnahmen nach wie vor geeignet, die Risiken einzudämmen?
- Sind neue oder weitere Maßnahmen notwendig oder möglich geworden?
- Sind neue Risiken aufgetaucht?

Dieser Reviewzyklus bildet den strategischen Risikomanagement-Prozess. Im Laufe des Projekts sollten sich die einzelnen Risiken – wenn die getroffenen Maßnahmen greifen – aus dem roten über den gelben in den grünen Bereich der Landkarte bewegen. Wenn nicht, ist offensichtlich, dass das Risikomanagement nicht greift.

© 2002 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Fazit

Ein Risikomanagement ist grundsätzlich für jedes Projekt sinnvoll, und praktisch jeder Projektleiter managt die Risiken in seinem Projekt auf die eine oder andere Weise. Ein systematischer Ansatz, wie der hier vorgestellte, kommuniziert von vornherein an das Projektteam und an den Auftraggeber, dass es Projektrisiken gibt – aber auch, dass man entschlossen ist, sie in den Griff zu bekommen. Die "Bedrohung" des Projekts wird greifbar, ebenso wie die Erfolge bei der Eindämmung der Risiken. Das Risikomanagement ist sowohl Management-Tool als auch (politisches) Kommunikationsmittel, und es will in beiden Rollen gezielt und dosiert eingesetzt werden.

Eine Checkliste zur Durchführung des Workshops finden Sie in der Datei CL_Risiko.doc, eine Vorlage für einen Risikomanagement-Plan in der Datei Vorlage_Risiko.doc.

© 2002 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion