

Projekt-Risikomanagement - 1. Teil

(für weitere Teile siehe www.infrasoft.at/service)

1. Einführung

Gezieltes Risikomanagement und der bewusste Umgang mit drohenden Risiken kann die Projektarbeit um vieles erleichtern. Entscheidend ist, sich frühzeitig mit in einem Projekt bestehenden Risiken zu beschäftigen und Maßnahmen für den Fall der Fälle zu definieren. Damit wird den Konsequenzen aus tatsächlich eintretenden Risiken der Schrecken genommen - und im Projekt kann zusätzlich entstehender Zeitdruck verhindert werden.

Projekt-Risikomanagement bietet das dafür benötigte Instrumentarium. Es fasst die Identifikation, die Analyse und die Reaktion auf Projektrisiken zu einem systematischen Prozess zusammen.

Dieser Beitrag gibt Hinweise, welche Methoden im Projekt-Risikomanagement zur Verfügung stehen und wie sie in der Praxis eingesetzt werden.

2. Definition von Risiko

Der Begriff „Risiko“ ist im Projekt-Risikomanagement wie folgt definiert:

„Ein Risiko ist ein unsicheres Ereignis oder eine Bedingung, dessen/deren Eintreten (oder nicht Eintreten) positive oder negative Auswirkungen auf das gesamte Projekt oder auf eines der Ziele des Projekts hat.“

Wie daraus abzulesen ist, gibt es in jedem Projekt sowohl positive als auch negative Ereignisse, die den Fortschritt des Projekts beeinflussen. Besonders hervorzuheben ist, dass in der Terminologie des PMI (Project Management Institute) auch Chancen als Risiken bezeichnet werden – im Grunde ändert sich nur das Vorzeichen. Es bestehen also folgende elementare Zusammenhänge:

Risiko = Eintrittswahrscheinlichkeit x Schadenhöhe
Chance = Eintrittswahrscheinlichkeit x Nutzen

Das Eintreten eines Risikos im Projektmanagement kann also nicht nur negative, sondern (durch das Eintreten einer Chance) auch positive Auswirkungen haben. Wenn etwa ein Arbeitspaket früher als geplant abgeschlossen wird, stehen dadurch für nachfolgende Arbeitspakete oder für andere Projekte mehr Ressourcen als vorher angenommen zur Verfügung.

3. Prozesse im Projekt-Risikomanagement

Projekt-Risikomanagement wird laut PMI (Project Management Institute) über folgende Hauptprozesse abgebildet:

- 1. Risikomanagementplanung** – Entscheiden, wie die Risikomanagementaktivitäten für ein Projekt angegangen und geplant werden.
- 2. Risikoidentifikation** – Feststellen, welche Risiken das Projekt beeinflussen könnten und die Dokumentation ihrer Eigenschaften.
- 3. Qualitative Risikoanalyse** – Durchführen einer qualitativen Analyse von Risiken und Bedingungen, um deren Auswirkungen auf die Projektziele nach Priorität zu ordnen.
- 4. Quantitative Risikoanalyse** – Ermittlung der Wahrscheinlichkeiten und der Auswirkungen von Risiken, sowie Abschätzen ihrer Bedeutung für die Projektziele.
- 5. Planung zur Risikobewältigung** – Entwickeln von Vorgehensweisen und Verfahren, die die Chancen zur Erreichung der Projektziele fördern und die Gefahren entsprechen verringern.
- 6. Risikoüberwachung und Risikoverfolgung** – Überwachen von Restrisiken, Identifikation von neuen Risiken, Ausführen von Risikominderungsplänen und Bewertung ihrer Wirksamkeit während des gesamten Projektlebenszyklus.

Nachfolgend wird auf die einzelnen Prozesse im Detail eingegangen.

4. Der allererste Schritt – die Risikomanagementplanung

Die wichtigsten **Eingangsparameter** der Risikomanagementplanung sind:

- Der Projektauftrag – bitte entnehmen Sie die Inhalte dazu aus dem PMI Handbuch
- Vorhandene Risikomanagementrichtlinien Ihrer Organisation
- Definierte Rollen und Verantwortlichkeiten – aus unserer Sicht einer der wichtigsten Eingangswerte und der Punkt bei dem die größten Fehler passieren können: Definieren Sie so genau wie möglich, welche Personen bzw. Personenkreise für welche Art von Risiko zuständig sein *können*. Hier sollen die Ebenen der Entscheidungsbefugnis definiert werden – *wer kann* wann und unter welchen Voraussetzungen für welche Gebiete Entscheidungen treffen. Halten Sie fest, welche Personen, zum *jetzigen* Zeitpunkt für die durch das Projekt betroffenen Bereiche verantwortlich sind. Die hier durchgeführte Zuordnung hat immer tief greifende Auswirkungen auf den Ausgangswert „Rollen und Verantwortlichkeiten“ des Risikomanagementplans!

- Risikotoleranz der Stakeholder: Die einzelnen betroffenen Organisationen, Abteilungen und Einzelpersonen können verschieden hohe Risikotoleranzen haben – diese Gruppen und Ihre Toleranzen zu spezifizieren wird direkte Auswirkungen auf die Handlungsweise des Projektteams und Ihre Handlungsweise im Umgang mit auftretenden Risiken haben.
- Vorlagen für den Risikomanagementplan der Organisation. Es kann schon vorhandene Pro-forma-Standards in Ihrem Unternehmen geben. Versuchen Sie diese soweit wie möglich zu nutzen. Sollten Sie Ihre Ansprüche (noch) nicht erfüllen, so versuchen Sie diese Pro-forma-Standards zu erweitern und zu verbessern.
- Der Projektstrukturplan (PSP) oder WBS (Work-Breakdown-Structure). Entnehmen Sie Details zum PSP bitte dem PMI Handbuch.

Werkzeuge und Methoden für die Risikomanagementplanung: Abgesehen von diversen Aufzeichnungswerkzeugen, angefangen von Flipcharts über Excel-Sheets bis zu Projektmanagementtools ist die Durchführung von mehreren Planungsbesprechungen wohl das beste Werkzeug, das Sie zur Verfügung haben. Versuchen Sie gemeinsam mit Ihrem Team alle Aspekte zu beleuchten. Geben Sie sich für die einzelnen Punkte genug Zeit – Hektik und Stress sind hier schlechte Begleiter.

Im **Risikomanagementplan** wird schließlich festgehalten, wie die Risikoidentifikation, die Planung der Risikobewältigung, die qualitative und quantitative Analyse als auch die Risikobewältigung, Risikoüberwachung und die Risikoverfolgung zu geschehen haben. Es wird jedoch *nicht* festgehalten wie die einzelnen Risiken bewältigt werden. Dafür gibt es den Risikobewältigungsplan – zu diesem kommen wir in weiterer Folge.

Der Risikomanagementplan sollte folgende Punkte beinhalten:

- Methodik: Hier werden die Ansätze, Werkzeuge und Datenquellen die zur Durchführung des Risikomanagements verwendet und benötigt werden, festgehalten.
- Rollen und Verantwortlichkeiten: Legt die Führung, die Unterstützung und die Zugehörigkeit zum Risikomanagementteam *für jede Art von Tätigkeit* im Risikomanagementplan fest. Es kann von Vorteil sein, das Risikomanagementteam außerhalb des Projektteams zu organisieren, da dadurch die Möglichkeit besteht, zu unabhängigeren Risikoanalysen zu kommen, als das aus dem Projektteam heraus geschehen kann.
- Budgetierung: Legt ein Risikomanagement-Budget für das Projekt fest.
- Zeitliche Planung: Hier wird definiert, wie oft der Risikomanagementprozess während des Projektlebenszyklus durchgeführt wird. Es ist wichtig, Ergebnisse frühzeitig zu erarbeiten, um anstehende Entscheidungen beeinflussen zu können. Ebenso wichtig ist es aber auch, die getroffenen Entscheidungen periodisch zu überprüfen.

- Auswertungen und Interpretationen: Hier wird definiert welche Methoden und Auswertungen für den jeweiligen Risikotyp zur Anwendung kommen, als auch wie die daraus resultieren Ergebnisse interpretiert werden können. Dieser Punkt ist extrem wichtig, um die Konsistenz der Ergebnisse zu sichern.
- Grenzwerte: Legt die Grenzwerte für Risiken fest, für die Aktivitäten durchgeführt werden, von wem und in welcher Weise. Die Grenzwerte können für die unterschiedlichen betroffenen Personenkreise unterschiedlich hoch sein. Die akzeptierten Grenzwerte legen die Ziele fest, gegenüber denen die Wirksamkeit des Risikomanagementplans gemessen wird.
- Berichtsformate: Hier wird festgehalten *wie* die Ergebnisse des Risikomanagementprozesses *dokumentiert* werden. Es ist hier aber *auch* zu *dokumentieren* wie die Ergebnisse an *alle* betroffenen Personen zu *kommunizieren* sind.
- Steuerung: Dokumentiert, wie alle Risikoaktivitäten zum weiteren Nutzen des laufenden Projektes dokumentiert werden. Hier werden auch die zukünftigen Bedürfnisse sowie die gewonnenen Erkenntnisse dokumentiert, sowie ob und wie Risikoprozesse auditiert werden.

Weitere Themen, wie Risikoidentifikation, qualitative und quantitative Risikoanalyse, Planung zur Risikobewältigung sowie Risikoüberwachung und Risikoverfolgung werden in kommenden Fachbeiträgen behandelt.

Über das aktuelle Angebot an weiteren, kostenlosen Fachbeiträgen zur Softwareentwicklung informieren Sie sich bitte unter www.infrasoft.at/service.

Dvkm. Heinz Tuma
Wien, im Jänner 2009

Der Autor ist Ressourcen-Manager und einer der Geschäftsführer der InfraSoft, einem Unternehmen, das auf komplexe Softwareentwicklungen spezialisiert ist. Die Experten der InfraSoft haben langjährige Erfahrungen in der Entwicklung und verfügen über fundierte Kenntnisse in Design, Analyse, Realisierung, Test und Projektmanagement.

Für **individuelle Beratungen** zur Entwicklung von Softwarelösungen und die Bereitstellung von **Realisierungsteams** wenden Sie sich bitte an info@infrasoft.at.