

RISIKOMANAGEMENT IN PROJEKTEN

Viele Projektmanager empfinden das Risikomanagement in Projekten als eine große Herausforderung, weil so viele Konzepte angesprochen werden, mit denen sie in ihrer Arbeit oder Ausbildung noch nicht zu tun hatten. Man kann das Risikomanagement als ein aus vier Schritten bestehendes Verfahren betrachten, welches aus Risikoidentifikation, Risikoqualifizierung, Risikobewältigungsplanung und Risikosteuerung besteht. Das Risikomanagement in Projekten enthält sechs Prozesse: Risikomanagementplanung, Risikoidentifikation, die qualitative Risikoanalyse, die quantitative Risikoanalyse, die Risikobewältigungsplanung sowie die Risikoüberwachung und Risikoverfolgung.

Wie der Name dieses Wissensgebietes impliziert, haben diese Prozesse mit der Identifikation und der Planung von potentiellen Risiken zu tun, die das Projekt beeinflussen könnten. Manche Organisationen kombinieren oft mehrere Schritte dieser Prozesse zu einem einzigen. Das Wichtigste in diesem Prozess ist, dass Sie danach trachten sollten, alle Risiken zu identifizieren und die Bewältigung für diejenigen zu planen, welche die stärksten Konsequenzen bezogen auf die Projektziele haben.

Um Projektrisiken zu steuern, müssen Sie zunächst verstehen, was Risiken sind. Risiken sind zum einen verbunden mit einem ungewissen Ergebnis oder einem Mangel an Wissen über zukünftige Ereignisse. Zum anderen erfolgt die Bewertung von Risiken entsprechend ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und den Konsequenzen, dass die Projektziele nicht erreicht werden. Und schließlich ist der Vergleich von aktuellen Projekt- und Produktergebnissen zum Qualitätsstandard des Projektes auch eine Risikobewertung.

RISIKOKATEGORIEN

Das Projektrisiko schließt sowohl die Gefährdung der Projektziele als auch die Chance ein, diese Ziele zu übertreffen. Ein Risiko hat eine Ursache und, wenn es eintritt, eine Konsequenz. Im weitesten Sinne gibt es zwei grundlegende Kategorien von Risiken:

- **Bekannte Risiken** - Situationen, bei denen sich das Projektteam sicher ist, dass sie eintreten werden und welche es steuern kann.
- **Unbekannte Risiken** - Situationen, die nicht erwartet oder direkt gesteuert und überwacht werden können. Ein Beispiel hierfür ist ein Feuer, das die Fabrik niederbrennt, welche alle Einsatzmittel für Ihr Projekt liefert.

ES GIBT ZWEI HAUPTSÄCHLICHE RISIKOTYPEN:

- **Geschäftliche Risiken**: Das sind die normalen Risiken des Geschäftes, welche die Möglichkeit für Gewinn und Verlust gleichermaßen in sich tragen.
- **Reine oder versicherungsfähige Risiken**: Diese Risiken bedeuten nur die Möglichkeit des Verlustes. Man kann sie in vier Kategorien einteilen:
 1. Direkter Eigentumsverlust (einschließlich fahrzeugbezogener Verluste)
 2. Indirekte Folgeschäden (Geschäftsunterbrechungen, Kosten der Wiedererbringung nach einem Verlust, usw.)
 3. Rechtliche Verpflichtungen
 4. Personal

Die Annahme dabei ist, dass man die reinen Risiken nicht aktiv steuern muss, weil man sich dagegen versichern kann; eine Versicherung ist eine Art der Risikoübertragung. Deshalb muss sich die Aufmerksamkeit auf die geschäftlichen Risiken fokussieren, welche die Organisation beeinträchtigen könnten.

RISIKOFAKTOREN

Risikofaktoren werden durch folgendes charakterisiert:

- Risikoereignis: beschreibt genau, was zum Schaden des Projektes führt
- Risikowahrscheinlichkeit: wie wahrscheinlich tritt das Ereignis ein
- Auswirkung: die Menge an Verlust oder Gewinn, die sich ergeben könnte

Was aber ist Risikomanagement? Und was sind die Risikoarten? Es besteht ein Unterschied zwischen einem reinen und einem geschäftsbezogenen Risiko. Ein Verkehrsunfall ist eine gute Analogie. Für Sie als Fahrer ist es grundsätzlich ein reines Risiko; sie haben nur die Möglichkeit eines Verlustes. Dagegen ist das Risiko für Ihre Versicherung ein geschäftliches Risiko. Es ist ein Teil der Möglichkeiten jenes Unternehmens, beim Geschäftsvorhaben Gewinn oder Verlust zu machen.

Sie müssen die Risikofaktoren kennen. Jedes Risiko besteht aus einem Ereignis, einer Wahrscheinlichkeit und einer Auswirkung. Sie müssen sich fragen: Welche negativen Dinge können während dieser Ereignisse eintreten? Was sind die Chancen, dass diese negativen Dinge passieren können? Und darüber hinaus, wie viel wird es mich kosten, wenn es eintritt?

Und schließlich müssen Sie die Prozesse der Identifikation, Quantifizierung, Risikobewältigungsplanung und Risikoüberwachung beherrschen.

RISIKOPROZESSE

Risikoprozesse lassen sich in sechs Hauptprozesse aufteilen:

- Risikomanagementplanung
- Risikoidentifikation
- Qualitative Risikoanalyse
- Quantitative Risikoanalyse
- Risikobewältigungsplanung
- Risikoüberwachung und –verfolgung

RISIKOMANAGEMENTPLANUNG

Die Risikomanagementplanung muss während der gesamten Laufzeit des Projektes durchgeführt werden. Am Anfang der konzeptionellen Zeitspanne des Projektes werden die Risiken am besten ohne viel Aufwand für alle denkbaren Aspekte des Projektes identifiziert. Wenn man über diese Risiken nachdenkt, ist es wichtig, dass man alle Risiken aufschreibt und in einer Risikomanagement-Datei oder einem entsprechenden Ordner ablegt, damit man später auf sie zurückkommen kann.

Im Laufe der Zeit und mit dem Fortschritt im Projekt werden die Risiken erneut betrachtet, und der Identifikationsprozess muss zur Entdeckung neuer Risiken wiederholt werden, und zwar als fortlaufendes, kontinuierliches Verfahren. Risiken, die früh in einem Projekt identifiziert wurden, können sich mit der Zeit verändern. Wenn das Projekt fortschreitet, werden sich einige Risiken auflösen, dafür wird man aber andere entdecken, an die man vorher noch nicht gedacht hatte. Wenn man sich der Möglichkeit des Risikoeintritts nähert, müssen diese erneut bewertet werden, um sicher zu gehen, dass die frühere Einschätzung immer noch gültig ist.

Der Ausgangswert dieses Prozesses ist der Risikomanagementplan des Projektes, der mit Unterstützung des Projektmanagers, der Projektteamleiter und, falls nötig, mit anderen wesentlichen Projektbeteiligten erstellt wird. Der Plan kann folgendes enthalten: