



Lernziele des Kapitels „Risikomanagement“

Sie können ...

- mindestens fünf Lieferobjekte aufführen, die eine Beziehung zum Risikomanagement aufweisen und diese Beziehung erläutern.
- die Entwicklung von potenziellen Projektrisiken anhand eines Beispiels erläutern.
- die drei verschiedenen Sichtweisen im Risikomanagement mit eigenen Worten beschreiben.
- zu jeder Risikoklasse (Umsetzungsrisiken, Managementrisiken und soziale Risiken) mindestens zwei konkrete Risiken anhand eines Beispiels formulieren.
- den Risikograd für verschiedene Projektrisiken quantitativ berechnen, grafisch darstellen und entsprechende Risiko-Vorsorgestrategien definieren.
- Chancen in einem Projekt identifizieren und entsprechende Chancen-Vorsorgestrategien entwickeln.
- den Risikomanagement-Prozess anhand eines Beispiels erläutern.
- die für ein Projekt dominierenden Ursachengruppen aufführen und dazu je zwei Beispiele definieren .
- ein Schema der Risiko-Erstbeurteilung zeichnen.
- Projektrisiken vollumfänglich – mit all ihren Komponenten – beschreiben.
- Grenzwerte für den Auswirkungsgrad von Risiken definieren.
- begründen, wieso es in gewissen Projekten durchaus Sinn macht, einen Risikovorsorgeplan zu erstellen.
- den Unterschied zwischen einem Risiko und Problem erläutern und einen einfachen Problemlösungs-Prozess aufzeichnen.
- eine Krise (theoretisch) anhand des Krisenmanagement-Prozesses beheben.
- in eigenen Worten begründen, was einen Projekterfolg ausmacht.
- den Unterschied zwischen einer Krise und einer Katastrophe anhand ihrer Auswirkungen erläutern.
- aufzeigen, in welcher Form das Risikomanagement zum Projekterfolg in Beziehung steht.
- zu allen fünf Erfolgsfaktoren-Gruppen jeweils zwei konkrete Massnahmen aufführen, die als Erfolgsfaktoren gegen die Projektrisiken wirken.

8 Risikomanagement

In vielen Unternehmungen ist das projektbezogene Risikomanagement nur mit dem Auflisten und Verfolgen von Risiken beschäftigt. Diese einseitige Risikobetrachtung kostet in Projekten nicht nur viel Zeit, sondern erzeugt auch eine falsche Sichtweise. Wenn man den Projektrisiken zu viel Aufmerksamkeit widmet, ist die Gefahr gross, dass das grundlegende Projektziel – das Projekt zum Erfolg zu bringen – aus den Augen verloren geht. Dass in einer unsicheren Situation nicht nur Risiken, sondern auch Chancen entstehen können, wird nicht immer automatisch gesehen. Diese positive Betrachtung muss im Risikomanagement transparent gemacht werden, und es gilt sie, wenn möglich, zu nutzen.



Abb. 8.01: Strukturierung des Risikomanagements im Projektumfeld

Ziel der folgenden Beschreibung ist es, schwergewichtig die verschiedenen Komponenten des Risikomanagements im Projektumfeld in ihrem Zusammenwirken aufzuführen, ohne sich in unnötigen Details zu verlieren. Trotz der Vorgaben des Projektmanagement-Leitfadens muss jeder professionelle Projektleiter situativ selbst entscheiden, in welchem Mass und Detaillierungsgrad er Risikomanagement betreiben will.

Risikomanagement als Teil der Projektabwicklung ist das bewusste Einbeziehen und Bewältigen von möglichen, projektbezogenen Störfällen in der Projektabwicklung auf Grundlage der systematischen Erfassung, Bewertung und Verfolgung von projektbezogenen Risiken. Es ist aber auch das gezielte Wahrnehmen und Umsetzen von Chancen.

In diesem Kapitel wird nicht nur das Risikomanagement in der reinen Projektabwicklung, sondern auch die Verbindung des Risikomanagements auf der Stufe des Managements sowie des Projektportfolio-Controllers aufgezeigt. Im Weiteren wird auch das Risiko im Kontext zu anderen Thematiken wie Problem, Chance, Krise und Erfolgsfaktoren erläutert.

8.1 Grundlagen

8.1.1 Sichtweisen im Risikomanagement

Projektrisiken und Projektchancen lassen sich grundsätzlich von drei Sichtweisen betrachten. Dabei werden die Risiken und Chancen hierarchisch gesehen aggregiert. Nur so ist es möglich, im Unternehmen, speziell im oberen Management, insbesondere hinsichtlich der PM-Governance die richtigen Entscheide zu treffen.



Abb. 8.02: Beurteilungssichten des Risikomanagements

8.1.1.1 Hierarchische Betrachtung

A) Sichtweise: Strategie (⇨ Kapitel 8.2.1)

Die Risikobeurteilung aus der Sicht „Strategie“ ist vor allem für den Auftraggeber, die Geschäftsleitung oder gar den Verwaltungsrat von Bedeutung. Es geht dabei um folgende Risiken:

- Das „Gesamtrisiko“ oder die Risiken, die man eingeht, wenn man das Projekt „Bürogebäude“ realisieren würde (z.B. „Wir haben ein Bürogebäude, das wir nicht vermieten können“).
- Die Risiken, die bestehen oder entstehen würden, wenn man das Projekt „Bürogebäude“ nicht realisieren würde (z.B. einseitige Anlagestrategie).

B) Sichtweise: Projektportfolio (⇨ Kapitel 3.4.1.2.1 und ⇨ Kapitel 8.2.2)

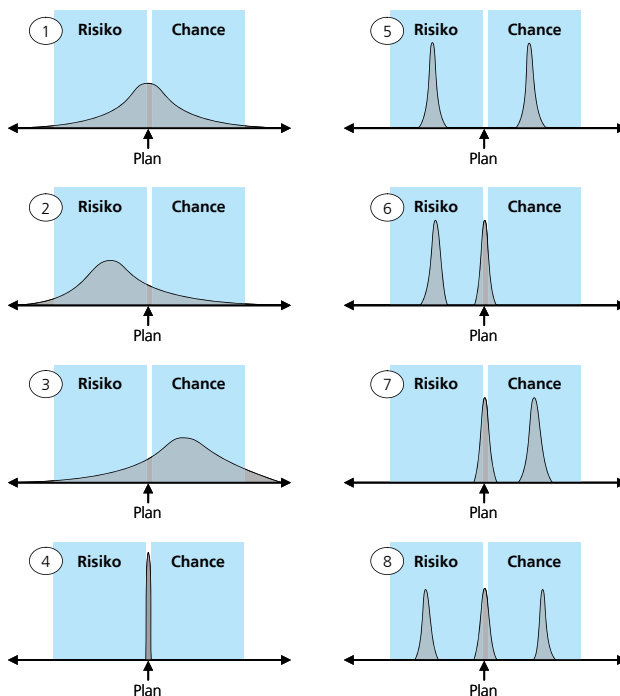
Diese Risikobeurteilungssicht ist jene des Projektportfolio-Boards respektive des Projektportfolio-Controllers. Bezüglich des Einzelprojekts prüft der Projektportfolio-Controller, welche Risiken während der Abwicklung auftreten könnten, z.B. Schnittstellenrisiken, Lieferantenrisiko, Risiken mit anderen Projekten. Zudem wägt er ab, welche Massnahmen angebracht sind, um den Eintrittsgrad oder die Auswirkung dieser Risiken zu minimieren, und was diese Massnahmen kosten.

C) Sichtweise: Projektabwicklung (⇔ Kapitel 8.2.3)

Diese Risikobeurteilung ist insbesondere für den Projektleiter relevant. Dabei geht es um die Risiken, die während der Projektabwicklung entstehen („heute“ bis Projektschluss) und die den Projekterfolg massgeblich gefährden. Solche Risiken bestehen innerhalb und ausserhalb des Projektscope, das heisst z.B. auch, dass es Risiken bezüglich der Stakeholder gibt.

8.1.1.2 Risiko versus Chance

Insbesondere im Projektmanagement gilt es zu erwähnen, dass ein Risiko bzw. eine Risikosituation oftmals verschiedene mögliche Folgen haben kann. Welche dieser Folgen von einer Person als positiv und welche als negativ betrachtet werden, hängt ganz von den Erwartungen der Person ab (Plan). Ihre Erwartungen bzw. ihr Plan müssen dabei nicht mit dem stochastischen Erwartungswert der risikobehafteten Situation zusammenfallen. Dies kann an folgender Situation verdeutlicht werden: Eine Person setzt bei einem Glücksspiel, bei dem ein Erlös zwischen 0 und 100 Euro resultieren kann, Geld und erwartet einen Erlös von 50 Euro. Dies ist ihr Plan, wie die Situation ausgehen sollte. Darüber hinaus gibt es ein objektives Ergebnis des Spiels mit einem bestimmten stochastischen Erwartungswert (z.B. 25 Euro). Nimmt man nun die Sicht der spielenden Person ein, so kann man die unsicheren (risikobehafteten) Ergebnisse des Spiels wie folgt bewerten: Alle Resultate mit einem Erlös zwischen 0 und 49 stellen für die Person ein Risiko dar, diejenigen zwischen 50 und 100 eine Chance. Das Ergebnis von genau 50 stellt im Prinzip weder ein Risiko noch eine Chance dar. (Diese Situation entspricht in der Abbildung 8.03 dem Risiko-Chancen-Profil 4.) Nachfolgend werden die acht Risiko-Chancen-Profile der Abbildung 8.03 kurz beschrieben:



Nachfolgend werden die acht Risiko-Chancen-Profile der Abbildung 8.03 kurz beschrieben:

1. Symmetrisches Risiko-Chancen-Profil um den Planwert
2. Risikolastiges Risiko-Chancen-Profil
3. Chancenbetontes Risiko-Chancen-Profil
4. Risiko-Chancen-Profil eines sicheren Ereignisses gemäss Plan
5. Risiko-Chancen-Profil: entweder Risiko oder Chance
6. Risiko-Chancen-Profil: entweder Risiko oder Plan
7. Risiko-Chancen-Profil: entweder Plan oder Chance
8. Risiko-Chancen-Profil: entweder Risiko, Plan oder Chance

Abb. 8.03: Mögliche Risiko-Chancen-Profile

Das Ziel des Risikomanagements muss es sein, einerseits den stochastischen Erwartungswert so zu verändern, dass er dem Plan entspricht oder gar darüber liegt, und andererseits die Streuung um diesen Erwartungswert zu minimieren. Am besten wäre, wenn man brutto sogar eine Chance verwerten könnte. Dass diese Beeinflussung nicht immer einfach ist, zeigt auch das Beispiel mit dem Glückspiel. Dort müsste man schon zu Manipulationen greifen, die von Gesetzes wegen nicht erlaubt sind. Doch die Intuition ist klar: Die risikomanagende Person muss versuchen, die Spitze des Berges auf die Chancenseite zu ziehen. Dabei muss allerdings darauf geachtet werden, dass das Eingreifen wirtschaftlich erfolgt, sprich die erwartete Risiko-Chancen-Verbesserung darf die Kosten des Eingriffes nicht übersteigen.

In der Realität gibt es unzählige solcher Risiko-Chancen-Profile. Oftmals lassen sich diese nicht so einfach in ein solches zweidimensionales Koordinatensystem einzeichnen. (Auf der horizontalen Achse ist jeweils die negative/positive Auswirkung eingetragen, auf der vertikalen Achse die jeweilige Eintrittswahrscheinlichkeit.) Gemäss Kolmogoroff muss ein Risiko-Chancen-Profil drei Punkten genügen [Fah 2005]:

- Jedem Ausgang „Ereignis“ einer unsicheren Situation muss eine nicht negative Wahrscheinlichkeit zugeordnet werden. (Eine Wahrscheinlichkeit von 0 ist dabei zulässig.)
- Gibt es einen sicheren Ausgang „Ereignis“, so muss diesem die Wahrscheinlichkeit 1 zugeordnet werden.
- Sind die Ergebnisse „Ereignisse“ disjunkt (zwei Mengen A und B sind disjunkt oder elementfremd, wenn sie kein gemeinsames Element besitzen), so muss die Summe aller Ereigniswahrscheinlichkeiten 1 ergeben.

Es gilt zu beachten, dass ein solches Profil nicht nur durch aktives Management verändert wird, sondern fortlaufend durch irgendwelche Einflüsse.

Risiken und Chancen gehören per Projektdefinition zu einem Projekt. Es ist wichtig, diese in einer wirtschaftlichen Art und Weise zu managen. Das gilt allerdings nicht nur für die Risiken und Chancen, sondern auch für Massnahmen zur Reduktion der Eintrittswahrscheinlichkeit sowie Auswirkungen. Im Folgenden werden daher diese Thematiken etwas umfassender erläutert.

8.1.2 Risikobetrachtung

Die Problematik, mit der der Projektleiter wie auch alle anderen Projektträgerinstanzen konfrontiert sind, ist die unterschiedliche Betrachtungsweise bezüglich der zu erwartenden Risiken respektive Bedrohungen. Diese können bzw. werden sich von Vorhaben zu Vorhaben ändern. Das heisst, es gibt keine generellen Risikoregeln ausser dem Grundsatz, dass die Risiken immer dort zu suchen sind, wo eine unerwünschte Wirkung eintreten kann.

Ein Risiko ist ein mögliches Ereignis mit unerwünschter Wirkung.

Risiken und potenzielle Auswirkungen (Probleme, Krisen und Katastrophen) sind nicht objektiv gegeben, sondern müssen von den Mitgliedern eines sozialen Systems, z.B. vom Projektteam oder von den Stakeholdern, explizit definiert werden. Dabei findet ein machtpolitischer Aushandlungsprozess statt, der zur Konstruktion einer gemeinsamen Wirklichkeit führt [Wei 2006]. Methodisch betrachtet, lässt sich ein Risiko auf der Stufe Projektabwicklung in sechs Komponenten gliedern.

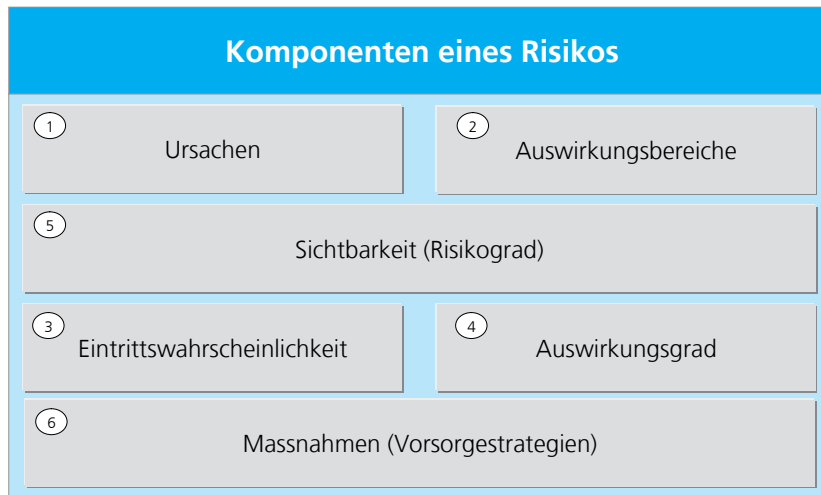


Abb. 8.04: Komponenten eines Risikos

Die einzelnen Komponenten eines Risikos werden nachfolgend erläutert.

8.1.2.1 Ursachen

Die Schwierigkeit beim projektbezogenen Risikomanagement ist, die wirklichen Risiken zu finden. Um dies zu erleichtern, werden entsprechende Checklisten verwendet, auf denen die Risikogruppen (Risikokategorien) für die entsprechende Sichtweise aufgeführt sind. So kann z.B. der Projektleiter anhand einer Risikocheckliste alleine, mit dem gesamten Projektteam und/oder anderen Stakeholdern zusammen virtuell durch das Projekt gehen. Dabei wird geprüft, ob das Projekt entsprechende Risiken hat. Mit dieser Vorgehensweise können ca. 90% der Risiken entdeckt werden. Für einen Projektleiter ist es weder möglich noch sinnvoll, alle potenziellen Risiken zu berücksichtigen, denen das Unternehmen bzw. sein Projekt ausgesetzt ist. Er wäre vor lauter Risikobekämpfung nicht mehr fähig, seine eigentlichen Aufgaben wahrzunehmen. Daher ist es wichtig, dass der Projektleiter sich „nur“ um die Risiken kümmert, für die er eine Verantwortung hat, und dass ihm entsprechende, im Unternehmen existierende Organisationseinheiten (z.B. Information Center, Rechtsabteilung, Controlling) durch Vorkehrungen präventive Unterstützung bieten (z.B. Sichern aller Entwicklungsdaten des Information Center). Durch diese organisatorische Massnahme ist der Projektleiter z.B. für Datenverluste nicht mehr verantwortlich, was ihn entscheidend entlasten kann. In Abbildung 8.05 sind, abgeleitet von einer Unternehmensrisiko-Ursachenbetrachtung, diejenigen Risiken oder Risikogruppen bzw. deren Ursachen aufgeführt, denen sich der Projektleiter während der Projektabwicklung widmen sollte. Selbstverständlich kommen zu dieser Auflistung auch noch die problembezogenen situativen Risiken.