



Professionelles Risikomanagement in Projekten: Risiken in Projekten erkennen und bewältigen

8. Januar 2018

Ein guter Projektleiter ist sich folgender Tatsache bewusst: »Risiken sind vollkommen normal.« Denn jedes Projekt birgt individuelle Risikopotenziale. Aussprüche wie »ein gutes Projekt hat keine Risiken« sind schlichtweg falsch. Für ein gelungenes Projekt ist der professionelle Umgang mit den vorhandenen Risiken aber entscheidend. Hier hilft das Risikomanagement bei der Identifizierung der Risiken, bei der Bewertung und natürlich auch bei Gegenmaßnahmen.

Professionelles Risikomanagement benötigt einen Verantwortlichen

Selbst die beste Projektplanung schützt nicht vor Risiken. Sie gehören zum Leben und zu jedem Projekt dazu. Unvorhergesehene Ereignisse können letztendlich zum Scheitern eines Projekts führen. Wird beispielsweise ein Bauprojekt finanziell knapp geplant und die Rohstoffpreise erhöhen sich unerwartet, ist der erfolgreiche Abschluss des Projekts in Gefahr. Deshalb ist es unumgänglich, für jedes Projekt ein Risikomanagement aufzusetzen. Risikomanagement bedeutet, bereits in der Startphase sich mit allen eventuellen Risiken auseinanderzusetzen und notfalls Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

Für professionelles Risikomanagement ist in der Regel der Projektleiter verantwortlich, nur bei sehr großen Projekten ist es sinnvoll einen eigenen Risikomanager zu bestimmen. Der Projektleiter sollte die Risikoanalyse durchführen und während des Projekts kontinuierlich die Risikoliste aktualisieren.

Risikomanagement: Allgemeine Vorgehensweise

Professionelles Risikomanagement folgt einem klaren Ablauf. Die Risiken werden zuerst identifiziert und dann bewertet. Die Einordnung richtet sich grundsätzlich nach zwei Kriterien:

- Wahrscheinlichkeit des Eintritts des Risikos
- Höhe des Schadens, falls das Risiko eintritt



Anhand dieser Bewertung werden Prioritäten gebildet und passende Gegenmaßnahmen gefunden. Dafür gibt es verschiedene Vorgehensweisen: Entweder versucht man das Risiko zu reduzieren, die Eintrittswahrscheinlichkeit zu mindern oder den entstehenden Schaden zu verringern. In manchen Fällen wird ein Risikofaktor durch eine andere Vorgehensweise vermieden.

Ein simples Beispiel: Wird eine Fahrt geplant und ein Stau befürchtet, wird dieses Risiko vermindert, indem man sich statt für das Auto für den Zug entscheidet. Jedoch entsteht dann durch eine eventuelle Verspätung des Zuges ein neues Risiko. Oder aber man vermindert das Staurisiko, indem man eine andere Route wählt. Den durch einen Stau entstehenden Schaden, den Zeitverlust, verringert man, indem man zudem frühzeitig losfährt – und so Spitzenzeiten des Verkehrsaufkommens umgeht.

Wenn man sich also eines Risikos bewusst ist, besteht die Option, es in Kauf zu nehmen oder eine Alternative zu wählen, die ihrerseits ebenfalls Risiken birgt. Risiken unterschiedlicher Alternativen werden schließlich gegeneinander abgewogen. Außerdem können Risiken auch auf Versicherungen übertragen werden, sofern ein Vergleich an Risiken dies als lohnenswert erscheinen lässt. Denn auch durch die Investition in eine Versicherung entsteht grundsätzlich ein Risiko, dass man sie am Ende womöglich doch nicht gebraucht hätte. Die optimale Vorgehensweise ist daher immer projekt- und situationsabhängig.

Zur Risikoerkennung ist es sinnvoll, Checklisten zu nutzen. Eine solche Liste berücksichtigt vier relevante Risiko-Kategorien: finanzielle, technische, marktabhängige sowie personalabhängige Risiken. Die einzelnen Risiken werden realistisch in Bezug auf Eintrittswahrscheinlichkeit und Schaden bewertet. Eine damit verbundene Risikoanalyse erfolgt in der Regel qualitativ anhand der Eintrittswahrscheinlichkeit der Risiken. Gerade bei großen Projekten mit erheblichem Finanzumfang bietet sich zudem eine quantitative Risikoanalyse an, die eine genauere finanzielle Bewertung der Risiken vornimmt.

Wie klassifiziert man Risiken?

Professionelles Risikomanagement ordnet die zu erwartenden Risiken in klein, mittel und groß ein. Alternativ hat sich die Klassifizierung über eine etwas abgestufte Zehnerskala als sinnvoll erwiesen. Wichtig ist, Risiken anhand der beiden Faktoren Eintrittswahrscheinlichkeit und Schaden zu bewerten. Diese Klassifizierung stellt ein grundlegendes Werkzeug des professionellen Risikomanagements dar.



Gefahr erkannt – Gefahr gebannt

Je nach Art des Projekts können Risiken entweder reduziert oder durch eine andere Vorgehensweise ausgeschlossen werden. Der Aufwand hierfür richtet sich nach Höhe der Eintrittswahrscheinlichkeit und des zu erwartenden Schadens. Eine Risikoübertragung auf eine Versicherung ist eine Option oder die Festlegung eines Notfallplans. Nicht reduzierbare Risiken müssen kontinuierlich durch die Projektleitung beobachtet werden. Dieses vorbeugende Risikobewältigungsmanagement ist notwendig, um konkrete Maßnahmen ergreifen zu können, sollte sich der Eintritt eines Risikos abzeichnen. Im professionellen Risikomanagement wird die Risiko-Checkliste durch den Verantwortlichen regelmäßig überprüft.

Im Projektverlauf ergeben sich unter Umständen neue Risiken, die das Risikomanagement aufnehmen muss. Allerdings ist auch das Gegenteil möglich und es zeichnen sich Chancen für das Projekt ab, die in der Startphase noch nicht abzusehen waren. Ein effektives Risikomonitoring ist daher immer gleichzeitig auch ein Chancenmonitoring. Denn eine Arbeitsverzögerung durch ein hinzutretendes Risiko eröffnet zugleich die Chance, andere Tätigkeiten vorzuziehen und aus dem zusätzlichen Risiko somit sogar Vorteile zu schöpfen.

Objektiver Ausgleich

Der psychologische Aspekt darf beim Risikomanagement nicht unterschätzt werden. Naturgemäß gehen Auftraggeber in der Regel äußerst optimistisch an ihr Projekt heran; sie sind vom Projekt überzeugt und möchten, dass es mit dem größtmöglichen Erfolg und unter Einhaltung des Zeitplans abgeschlossen wird. Auftraggeber mit der Devise »Ich will von Risiken nichts wissen!« suchen sich daher gerne Projektleiter mit ähnlichen Ambitionen und Überzeugungen heraus. Beteiligte Mitarbeiter am Projekt hingegen sehen durchaus auch die kritischen Aspekte in Projekten und weisen auf mögliche Schwierigkeiten und Probleme in der Umsetzung hin. Daher sollte die Risikobewertung eines Projekts so objektiv wie möglich erfolgen. Der Projektleiter ist dafür verantwortlich, ein objektives Risikomanagement durchzuführen und die Risiken reell zu bewerten.

Gutes Risikomanagement will gelernt sein

Professionelles Risikomanagement bietet einen sinnvollen und effektiven »Werkzeugkasten«, mit dessen Tools Projektleiter Risiken identifizieren, bewerten, analysieren sowie bewältigen oder reduzieren können. Im Rahmen von Seminaren und



Workshops wird der Einsatz der Tools fallweise geübt. Zugleich vermitteln Schulungen die notwendigen kommunikativen und organisatorischen Fähigkeiten. Dabei nimmt vor allem die Schulung in Bewertung und Klassifizierung anhand Eintrittswahrscheinlichkeit und Größe des Schadens einen bedeutenden Raum ein. Wichtig für ein nachhaltiges Schulen ist dabei, dass Seminare vor allem konkrete Beispiele zur Veranschaulichung nutzen, um daran Einzelmaßnahmen zur Reduktion oder Verhinderung von Risiken zu erproben. Daneben erlernen die Teilnehmer auch den Umgang mit den emotionalen Schwierigkeiten und Befindlichkeiten der Projektmitarbeiter und Auftraggeber.

Patrick Schmid, Geschäftsführer PS Consulting GmbH

www.psconsult.de