

Advertorial

Dreidimensional und mit umgekehrtem Vorzeichen – Risikomanagement mal anders

Im Risikomanagement steckt ein potenzieller Nutzen, der in vielen Projekten nur rudimentär ausgeschöpft wird, so die Erfahrung des Beraterteams der OPUS GmbH. Wie macht man es besser? Carsten Schmidt, Leiter des Bereichs PM-Consulting und -Software, beschreibt ungewöhnliche Ansatzpunkte, die über die wesentlichen Elemente des Standard-Risikomanagements hinausgehen, wie zum Beispiel die Einführung einer dritten Dimension für die Risikoeinschätzung. Des Weiteren plädiert er dafür, Risikomanagement auch „unter umgekehrtem Vorzeichen“ zu betreiben und mit ungewohnter Systematik bewusst Chancen jenseits der definierten Projektziele aufzuspüren und zu nutzen.

Herr Schmidt, Sie beschäftigen sich in Ihrem Beratungs- und Softwareangebot sehr intensiv mit dem Thema Risikomanagement. Wie sind Ihre Kunden erfahrungsgemäß in diesem Bereich aufgestellt?

In allen gängigen PM-Methodiken wird empfohlen, Projektrisiken aufzunehmen und einzuschätzen. In der Praxis wird das häufig umgesetzt, indem der Projektleiter eine Liste mit Risiken anlegt, sie mit potenzieller Auswirkung und Eintrittswahrscheinlichkeit versieht und sich über Maßnahmen Gedanken macht. Was aber oft fehlt, ist zum einen die breite Einbindung des Projektteams und die konsequente Weiterentwicklung des Risikomanagements im Projektverlauf.

Wer sollte beim Identifizieren und Formulieren der Risiken beteiligt sein?

Wie in anderen Projektsituationen ist es sinnvoll, Vertreter aus den relevanten Fachbereichen einzubinden, sei es aus dem Projektteam oder gegebenenfalls auch darüber hinaus. Letzteres ist vor allem dann wichtig, wenn manche Fachleute, die Wichtiges beitragen können, nicht im Projektteam vertreten sind. Bei geringer Verfügbarkeit dieser Kolleginnen und Kollegen kann es durchaus sinnvoll sein, die Risikenerhebung mit der klassischen Stakeholderanalyse zu verbinden. Je umfassender jedenfalls diese Zusammenstellung der wesentlichen Risiken gelingt, desto besser für das Projekt, aber auch für die Unternehmenssteuerung, die damit von Anfang an weiß, worauf sie besonders zu achten hat.

**Carsten Schmidt**

der M.A. und zertifizierter Projektmanager (IPMA/GPM®) ist Leiter des Bereichs "PM-Software KLUSA und PM-Consulting" der OPUS GmbH. Er verfügt über mehr als 15 Jahre Projekt- und Linienenerfahrung und steht als Berater für PM-Methodik und PM-Tools im ständigen Kundenaustausch.

Das Kriterium „Entdeckungswahrscheinlichkeit“

Sie plädieren in bestimmten Fällen für eine Nutzung der FMEA-Methodik bei der Einschätzung von technischen Projektrisiken. Worum geht es?

Standardmäßig versucht das Projekt-Risikomanagement die zwei Dimensionen Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung zu ergründen. Diese Erkenntnisse bilden eine sehr gute Basis, um sich auf Störungen gut vorzubereiten, indem man vorweg Maßnahmen identifiziert und Verantwortliche benennt. Vor allem für IT- und andere Entwicklungsprojekte bieten wir in unserer Beratung und in unserer kommenden Softwareversion aber noch ein anderes Kriterium an: die Entdeckungswahrscheinlichkeit. Wie wahrscheinlich ist es, dass wir ein Risiko in einem frühen Stadium der Entwicklung und vor allem vor der Auslieferung an den Kunden beziehungsweise vor dem Go-live entdecken? Je geringer dieser Wert ist, desto höher ist das Risiko. Dieses Vorgehen basiert auf der Integration der in technischen Bereichen verbreiteten

FMEA-Methode in das Projekt-Risikomanagement, wobei FMEA für „Failure Mode and Effects Analysis“, deutsch „Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse“ steht.

Wie kann und sollte die Integration diese dritte Dimension verarbeitet werden?

Die dritte Dimension wird als eine weitere Spalte in der Risikomatrix aufgenommen, in der das Attribut „Eintrittswahrscheinlichkeit“ der Risiken anhand einer Skala – meist 1 bis 10 – bewertet wird. In Bezug auf die Software ist es wichtig, dass die FMEA-Methode datentechnisch auf dem Standardverfahren aufbaut. Dann lässt sich die dritte Dimension bei Bedarf durch den Anwender für alle oder einen Teil der Risiken einfach dazuschalten. Alle Risiken sind in einer gemeinsamen Datei gelistet. Wer möchte, kann natürlich auch zwei autarke Listen führen. In jedem Fall müssen die erweiterten Risiken im Projektverlauf mit berücksichtigt werden.

Welche Konsequenzen sollte die Projektleitung ziehen, wenn die Entdeckungswahrscheinlichkeit gering ist?

Natürlich muss man sich auch hier auf die wichtigsten und dringlichsten Punkte konzentrieren. Für gefährliche Risiken mit niedriger Entdeckungswahrscheinlichkeit sollte sich die Projektleitung überlegen, welche Möglichkeiten es gibt, diese bewusst frühzeitig zu eruieren und zu erkennen, etwa durch eine Ausweitung der Software- oder Produkttests.

Sie sprachen eben von der weiteren Berücksichtigung der Risiken im Projektverlauf. Was sind hier die wesentlichen Erfolgsfaktoren?

Ein erster Schritt besteht darin, dass sich Projektteam und Lenkungsausschuss während des gesamten Projektverlaufs der wesentlichen Risiken bewusst sind. Das Projektteam sollte die Risiken immer wieder durchsprechen, aktualisieren und die Ergebnisse in die Projektberichte aufnehmen. Was alles ins Risikomanagement einfließt, hängt oft vom organisatorischen Reifegrad ab. Im einfachsten Fall werden die Risiken mit Auswirkung und Eintrittswahrscheinlichkeit gelistet, dazu potenzielle Maßnahmen und die jeweils Verantwortlichen. Wobei wichtig

ist, dass als Verantwortliche immer Einzelpersonen benannt werden, aber keine Teams. All diese Punkte gehören meiner Ansicht nach zum Pflichtprogramm, damit Risikomanagement eine gute Wirkung entfalten kann.

Welche zusätzlichen Elemente könnten zur Kür gehören?

In höheren Entwicklungsstufen gehen Verantwortlichkeiten und Maßnahmen vergleichbar den Aufgaben aus der Projektplanung in die IT ein: Sie erscheinen automatisch in den individuellen Dashboards, sind mit Attributen wie Dauer, Reaktionszeit bzw. Anfangs- und Enddatum und mit automatischen Mail-Benachrichtigungen versehen. Im Bedarfsfall ist es zudem ausgesprochen hilfreich, wenn eine Risikosumme bzw. ein Risikopuffer von Anfang an im Budget vorhanden ist, aufgebaut nach der Regel „Auswirkung mal Wahrscheinlichkeit“, also: Ein Risiko mit einer potenziellen Auswirkung von 8000 Euro und einer Eintrittswahrscheinlichkeit von 25 Prozent wird mit 2000 Euro im Risikobudget abgesichert. Idealerweise sind bei Eintritt eines Risikos sowohl die gegensteuernden Maßnahmen als auch das Budget bereits vereinbart und die Projektleitung kann umgehend reagieren.

Lassen Sie uns noch einen Blick auf die IT richten: Welche Funktionen soll und kann die Technik übernehmen, die über die Dokumentation der Risiken hinausgehen?

Schon in der Dokumentation kann die IT einen Mehrwert bringen, indem es möglich ist, vertiefende Informationen und Verknüpfungen zu verlinken. Unmittelbare Konsequenz der elektronischen Risikoerfassung ist die Visualisierung der Tabelleninhalte auf Knopfdruck. Man kann Risiken z. B. im Blasenendiagramm darstellen, deren Größe den ermittelten Risikowert zeigt und deren Farbe eine bestimmte Risikoart symbolisiert. So eine Grafik erfasst und verarbeitet das menschliche Gehirn wesentlich schneller als eine pure Auflistung. Weitere wichtige Punkte: Übernahme in die Dashboards anhand der festgelegten Verantwortlichkeiten, Berücksichtigung in Projektberichte und Workflows. Nicht zuletzt gibt es einen psychologischen Effekt im Hinblick auf die Akzeptanz: Systembasierte Workflows transportieren oft eine höhere Verbindlichkeit als mündliche Aufforderungen der Projektleitung.

Chancen systematisch managen?

Ihr Unternehmen hat für die aktuelle Software-Version KLUSA 8 ein IT-gestütztes Chancenmanagement angekündigt – eigentlich kein Thema, welches zum Basisrepertoire des Projektmanagements gehört. Was muss man sich darunter vorstellen?

Tatsächlich ist es bei uns alles andere als üblich, sich systematisch mit Chancen auseinanderzusetzen. Anforderungen, Probleme, Risiken – ja. Aber Chancen? In angelsächsischen Ländern ist das anders. Da kommt es wesentlich häufiger vor, dass man sich nicht nur damit beschäftigt, was alles schief gehen kann. Man stellt sich vielmehr auch die Frage: Was können wir mit dem, was wir tun, noch zusätzlich erreichen?

Welche Chancen könnten das sein?

Die Zieldefinition beschreibt, was im Projekt grundsätzlich erreicht werden soll. Chancen sind Gelegenheiten, die die Projektleitung bzw. das Unternehmen ergreifen und im Projekt umsetzen kann. Nehmen Sie den Bau einer neuen Unternehmenszentrale. Hier könnte eine Chance darin bestehen, über eine zunächst nicht geplante innovative Gestaltung des Eingangsbereichs das angestaubte Image zu modernisieren. In einem Softwareprojekt könnte es die Chance geben, durch den – für das Projekt nicht unbedingt erforderlichen – Ausbau eines Moduls einen Technologievorsprung gegenüber den Wettbewerbern zu erlangen. Vielleicht gibt es auch die Chance, durch eine Aufstockung der Ressourcen

oder ein markttaugliches Abspecken der Features entgegen der Planung das Weihnachtsgeschäft noch zu erwischen. Wenn man anfängt, über Chancen nachzudenken, fällt einem in der Regel schnell eine ganze Reihe ein.

In diesem Konzept ist sicher vorgesehen, auch das Chancenmanagement im Projektverlauf weiterzuverfolgen?

Ja, und das geschieht adäquat zum Risikomanagement, nur mit umgekehrtem Vorzeichen. Die Chancen werden nach Auswirkung und Wahrscheinlichkeit bewertet, dokumentiert, bei Bedarf gruppiert und visualisiert. Dazu werden wie bei den Risiken Maßnahmen, Verantwortlichkeiten und Kosten hinterlegt. Ziel ist es, dass sich Projektleitung beziehungsweise Entscheider bewusst mit den Chancen befassen und manches Potenzial dann auch wahrnehmen.

Eine ständige Optimierung des Projektnutzens also?

Ja. Wenn ein Unternehmen ein gutes Risiko- und Chancenmanagement aufbaut und dies im Rahmen eines Multi-Projektmanagements über Projektgrenzen hinweg professionell verfolgt, dann hat das Management ein starkes Steuerelement zu Hand. Damit gelingt der Schritt vom Verwalten zum forcierten Gestalten der Projektlandschaft im Sinne der Unternehmensstrategie.

Herr Schmidt, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Elisabeth Wagner.

Kontakt:

OPUS GmbH, Landsberger Straße 290, 80687 München Telefon +49 89 45229-100, Fax +49 89 45229-399,
info@klusa.com, www.klusa.com