

Zeitsparendes Risikomanagement mit einem standardisierten Risiko- und Maßnahmenkatalog

von Roman Boutellier, Peter Gabriel, Berthold Barodte und Eric Montagne

Risikomanagement ist oft mit einem hohen zeitlichen Aufwand verbunden, weshalb viele Verantwortliche es als eine unnötige Belastung ansehen. Doch das Risikomanagement kann erfolgsentscheidend sein: Viele Projekte scheitern, weil die Risiken nicht gewissenhaft erhoben und bearbeitet wurden. Aber wie lässt sich gutes Risikomanagement mit einem zeitlich vertretbaren Aufwand umsetzen? Im Folgenden stellen wir eine praxiserprobte Methode vor, mit der Unternehmen ohne großen Aufwand ein gutes und effizientes Projektrisikomanagement durchführen können: Risikomanagement mit einem einheitlichen und standardisierten Risiko- und Maßnahmenkatalog.

Dem Artikel beigelegt ist ein entsprechendes Excel-Tool, das zur Risikobearbeitung genutzt und editiert werden kann.

Allgemeine Erfolgsfaktoren

Unseren Erfahrungen nach sind für ein erfolgreiches Risikomanagement insbesondere folgende Faktoren entscheidend:

- **Einfache Methode:**
Um die Mitarbeiter zu motivieren, Risikomanagement durchzuführen, ist es wichtig, dass die eingesetzte Methode einfach und standardisiert ist. Wird im Unternehmen ein zu kompliziertes und zeitraubendes Verfahren verwendet, halten die Mitarbeiter das Risikomanagement für eine unnötige Belastung und den Zeitaufwand für nicht gerechtfertigt. In der Folge kann es geschehen, dass sie das Risikomanagement nur unzureichend oder nicht sorgfältig durchführen. Tiefe Risikoanalysen sollten deshalb nur eingesetzt werden, wenn sie einen beachtlichen Mehrwert bringen.
- **Klarer individueller Nutzen:**
Für jeden Projektmitarbeiter muss erkennbar sein, welchen individuellen Nutzen er aus dem Risikomanagement zieht. Erkennt der Mitarbeiter keinen persönlichen Nutzen, empfindet er das Risikomanagement als unnötige Belastung. Dieser persönliche Nutzen kann z.B. sein:
 - Rechtfertigung, falls etwas im Projekt schief geht
 - Dokumentation und Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen
 - Erhöhte Erfolgchancen des Projekts und individuelle Anreize (z.B. monetäre Vergütungen)
- **Offene Risikokultur:**
Inwieweit das Projektrisikomanagement erfolgreich ist, hängt wesentlich von der Risikokultur des Unternehmens ab. Das Management sollte eine offene Risikokultur fördern und alle Mitarbeiter dazu ermutigen, zur Risikoidentifikation beizutragen und unangenehme Risiken ans Licht zu bringen. Mitarbeiter, die auf Risiken hinweisen, dürfen nicht als Pessimisten oder "Schwarzseher" angeprangert werden. Viele Unternehmen mit einem erfolgreichen Risikomanagement leben eine offene Risikokultur.



Prof. Dr. Roman Boutellier

Ordentl. Professor für Technologie- und Innovationsmanagement am Depart. für Management, Technologie und Ökonomie d. ETH Zürich

Kontakt: rboutellier@ethz.ch

Mehr Informationen unter: www.projektmagazin.de/autoren/



Peter Gabriel

Dipl. El.-Ing. ETH/MBA INSEAD, Partner in der AKW Group, u.a. verantw. für Projektmanagement und Kompetenzentwicklung

Kontakt: peter.gabriel@akw.ch

Mehr Informationen unter: www.projektmagazin.de/autoren/



Berthold Barodte

Dipl. Ing ETH, wissenschaftl. Mitarbeiter an der ETH Zürich, promoviert derzeit im Bereich Projektrisikomanagement

Kontakt: bbarodte@ethz.ch

Mehr Informationen unter: www.projektmagazin.de/autoren/



Eric Montagne

Lic. oec. HEC, MBA EPFL, wissenschaftl. Mitarbeiter an der ETH Zürich, promoviert derzeit im Bereich Produktrisikomanagement

Kontakt: emontagne@ethz.ch

Mehr Informationen unter: www.projektmagazin.de/autoren/

Risikomanagement-Methode: Sechs Schritte zum Erfolg

Auf Basis der drei Erfolgsfaktoren "Methode", "Nutzen" und "Risikokultur" haben wir eine Risikomanagement-Methode entwickelt, die ein einfaches und gutes Risikomanagement ermöglicht. Das Fundament bildet ein standardisierter Risikokatalog, der nur ein einziges Mal erstellt und danach in allen Projekten des Unternehmens verwendet wird. So müssen die Risiken in den einzelnen Projekten nicht immer wieder neu und mit hohem zeitlichem Aufwand identifiziert werden. Außerdem ist sichergestellt, dass alle aus Sicht des Managements wichtigen Aspekte berücksichtigt werden. Damit sich die einzelnen Projekte miteinander vergleichen lassen, werden alle Risiken anhand derselben Skalen für die Parameter "Eintrittswahrscheinlichkeit" und "Schadensausmaß" bewertet.

Das Verfahren ist praxiserprobt. Es wird bei einem führenden Messebauer und einem Beratungsdienstleister eingesetzt, ein drittes Unternehmen überwacht damit die Risiken der eigenen großen Bauprojekte. Insbesondere wird das Verfahren in Bau- und IT-Projekten eingesetzt. Da es mit einem geringen Aufwand verbunden ist, eignet es sich nicht nur für große, sondern auch für mittlere Projekte. Insbesondere Unternehmen, die einen sehr starken Fokus auf die Projektarbeit legen, können es nutzbringend verwenden.

1. Projektrisiken identifizieren

Risikoanalysen bei zwölf Unternehmen mit einer Belegschaft zwischen ca. 100 und 3.500 Mitarbeitern haben gezeigt, dass die Risikoidentifikation am besten im Rahmen von Workshops durchgeführt werden sollte. Die Teilnehmer sollten möglichst alle Bereiche der Firma vertreten, denn nur mit einer heterogenen Gruppe lässt sich gewährleisten, dass alle Risiken erfasst werden (Diversität, vgl. Surowiecki 2004). In der Regel empfiehlt es sich, dass der CEO nicht am Workshop teilnimmt, da die Mitarbeiter in seiner Gegenwart solche Risiken nicht ansprechen, die das Management und die Strategie betreffen (fehlende Unabhängigkeit, vgl. Surowiecki 2004). Im Idealfall nehmen fünf bis zehn Personen am Workshop teil. Mehr Personen erschweren die Arbeit in der Gruppe und bringen kaum neue Perspektiven ein. Da die Teilnehmer nur ungern Kritik an gängigen Unternehmenspraktiken und Entscheidungen anderer äußern, ist es sinnvoll, die Leitung des Workshops einem firmenexternen Moderator mit Projekterfahrung zu übertragen. Dieser sollte unangenehme Themen aufgreifen, die von den Mitarbeitern nur zögerlich vorgebracht werden.

Zu Beginn des Workshops identifizieren die Teilnehmer für sich allein mittels Brainstorming möglichst viele Projektrisiken und schreiben sie auf Karten. Danach stellt jeder seine Risiken vor, dabei wird die Relevanz der Risiken zunächst nicht besprochen. Bereits von anderen Teilnehmern erwähnte Risiken werden ausgelassen. Indem die Risiken vorgestellt und erläutert werden, wird sichergestellt, dass alle Teilnehmer das selbe Verständnis der Risiken teilen. Es ist sinnvoll, anschließend Checklisten, bereits bestehende SWOT-Analysen und Analysen von Kundenreklamationen zu nutzen, um die Risikoidentifikation zu komplettieren.

2. Projektrisiken aggregieren – Risikokatalog erstellen

Der für das unternehmensweite Risikomanagement verantwortliche Mitarbeiter fasst die im Workshop identifizierten Risiken zusammen, sortiert sie nach ihren Ursachen und ermittelt Wirkungszusammenhänge, d.h. er setzt die Risiken zueinander in Beziehung und sortiert sie nach Ursachen und Auswirkungen. Hierbei sind die "root cause analysis" (RCA) sowie Mindmaps besonders hilfreich. Neue Risiken werden bei diesem Schritt nicht mehr identifiziert. Jedem Wirkungszusammenhang teilt der Moderator einen passenden Risikobegriff zu. So zum Beispiel können alle Risiken, die zu Konventionalstrafen führen, unter dem Oberbegriff "Konventionalstrafen" zusammengefasst werden. Erstellt man die Wirkungszusammenhänge, wird die Anzahl der Risiken dadurch deutlich reduziert. Je nach Unternehmen ergeben sich so fünf bis fünfzehn Kategorien, die in den Risikokatalog aufgenommen werden und alle identifizierten Projektrisiken enthalten. Diese Anzahl an Kategorien lässt sich leicht überblicken und senkt den zeitlichen Aufwand für spätere Risikoanalysen. Die Unternehmensleitung sollte periodisch überprüfen, ob die Risikokategorien noch aktuell sind. Risiken und Auswirkungen können dabei je nach Bedarf hinzugefügt oder eliminiert werden.

3. Maßnahmenkatalog erstellen

Damit die einzelnen Projektteams bei der Bearbeitung ihrer Risiken effizient vorgehen und auf eine breite Wissensbasis zurückgreifen können, sollte der Verantwortliche für das unternehmensweite Risikomanagement einen Standard-Maßnahmenkatalog erstellen, der in allen Projekten als Ausgangsbasis zur Maßnahmenidentifikation dient. Die Maßnahmen können z.B. wie bei der Risikoidentifikation durch Brainstorming in einem Workshop ermittelt werden. Dabei sollten die Erfahrungen aus früheren Projekten einfließen, auch bekannte Best-Practice-Maßnahmen können – soweit sinnvoll – übernommen werden. Diese Er-

kenntnisse können vom Verantwortlichen des unternehmensweiten Risikomanagements zusätzlich in den Maßnahmenkatalog einfließen.

Aus dem Katalog können die einzelnen Teams später die jeweils passenden Maßnahmen zur Reduktion ihrer Risiken auswählen. Der Maßnahmenkatalog ist editierbar. Damit die Mitarbeiter den Katalog effizient einsetzen können, ist es wichtig, dass der Risikoverantwortliche des Unternehmens in Abstimmung mit den verschiedenen Projektleitern nicht mehr anwendbare Maßnahmen aus dem Katalog streicht (Prinzip der Evolution und Elimination).

Die Identifizierung der Risiken sowie die Erstellung des Risiko- und Maßnahmenkatalogs erfolgt zentral. Die Ergebnisse gelten für das gesamte Unternehmen. Die nächsten Schritte werden vorwiegend in den einzelnen Projekten durchgeführt und von den jeweiligen Projektleitern verantwortet.

4. Bewertung der Projektrisiken

Der Projektleiter bewertet die einzelnen Risiken regelmäßig und kann auf diese Weise feststellen, ob die Gefahren für sein Projekt gestiegen oder gesunken sind (Veränderung der Risikoexposition). Unsere Erfahrungen haben gezeigt, dass es wichtig ist, bei allen Projekten dieselben Bewertungsskalen anzuwenden. Dadurch lassen sich die Projekte miteinander vergleichen und das Management kann feststellen, welche Projekte besonders risikoreich sind und zusätzliche Unterstützung oder spezielle Überwachung erfordern. Die Skalen sollten das Schadensausmaß und die Eintrittswahrscheinlichkeit sowohl qualitativ als auch quantitativ beschreiben. Durch diese Kombination wird gewährleistet, dass bei der quantitativen Bewertung tatsächlich Beträge und Wahrscheinlichkeiten verwendet werden und auch für schwer quantifizierbare Risiken zumindest eine qualitative Einschätzung abgegeben wird.

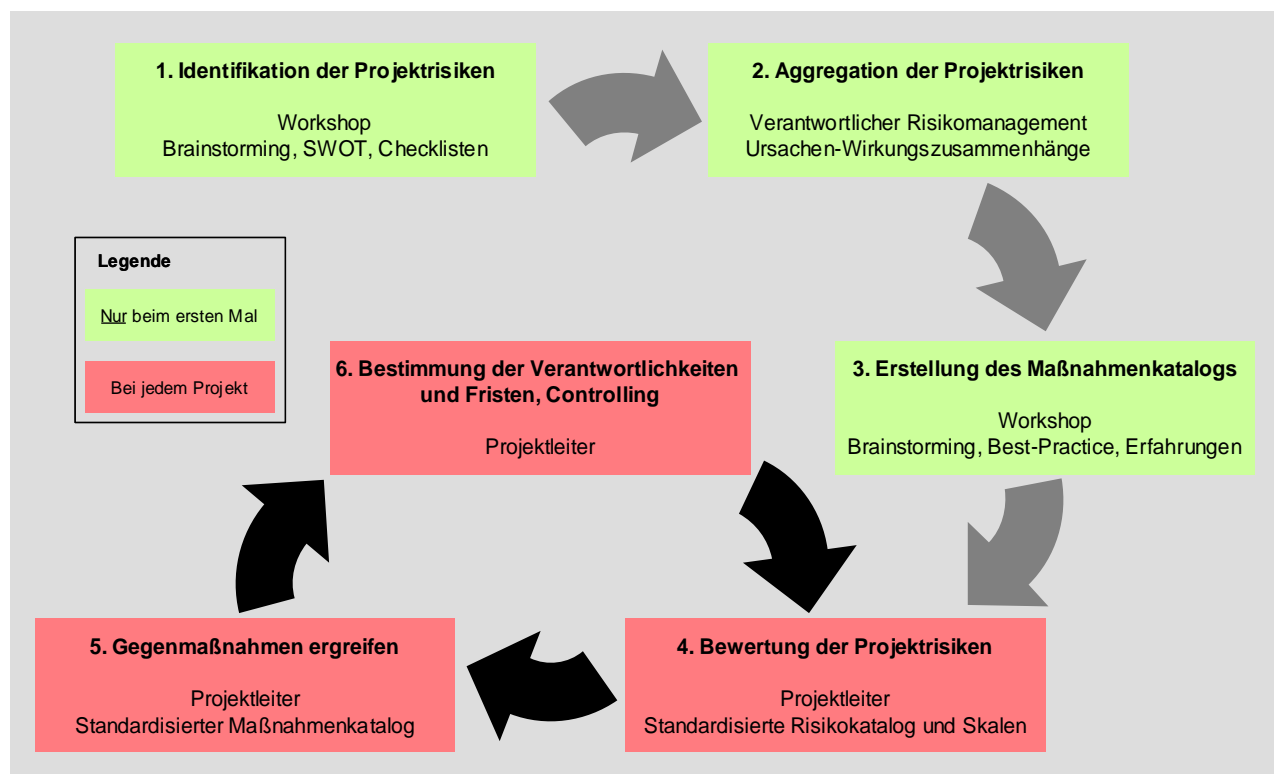


Bild 1: Sechs Schritte zu einem erfolgreichen Projektrisikomanagement.

5. Gegenmaßnahmen ergreifen

Aus dem vorgegebenen Maßnahmenkatalog wählt der Projektleiter für sein Projekt Maßnahmen aus, die seine Risiken reduzieren sollen. Sind keine passenden Maßnahmen aufgelistet, kann er dem Risikoverantwortlichen des Unternehmens neu ermittelte Maßnahmen kommunizieren, die dieser in den Katalog integriert. Die neuen Maßnahmen stehen fortan allen Mitarbeitern im Unternehmen für ihre Risikobewertungen zur Verfügung.

6. Verantwortliche und Fristen bestimmen – Controlling

Der Projektleiter bestimmt für jedes Projektrisiko ein zuständiges Teammitglied und legt fest, bis zu welchem Termin die definierten Maßnahmen implementiert werden müssen. Somit kann die Umsetzung der Maßnahmen zeitlich überwacht werden.

Anwendung der Methode in der Praxis

Damit ein Unternehmen die Methode in der Praxis korrekt und nutzbringend einsetzen kann, muss es individuelle Anpassungen vornehmen:

- **Standardisierter Risikokatalog:**
Jedes Unternehmen hat mit spezifischen Projektrisiken zu kämpfen, und verfolgt eine eigene Politik, die bestimmt, welche Risiken zu akzeptieren, zu verringern und zu vermeiden sind. Dies liegt daran, dass Risiken der subjektiven Wahrnehmung unterworfen sind und Unternehmen sich in ihrer Risikoakzeptanz unterscheiden (Adams, 1995).
- **Skalen der Bewertungsparameter "Schadensausmaß" und "Eintretenswahrscheinlichkeit":**
Je nach Größe oder Risikoakzeptanz des Unternehmens werden verschiedene Schadenshöhen als "vernachlässigbar", "gefährlich" oder "katastrophal" bewertet. Auch die Toleranzwerte bei der Eintrittswahrscheinlichkeit ("unwahrscheinlich" bis "wahrscheinlich") sind in jedem Unternehmen verschieden.
- **Maßnahmen zur Verringerung der Risiken:**
Jedes Unternehmen hat im Umgang mit Risiken andere Kernkompetenzen, Ressourcen und Präferenzen, deshalb muss jedes Unternehmen einen eigenen Maßnahmenkatalog erstellen.

Im Folgenden wird am Beispiel der AWK Group aufgezeigt, wie eine Umsetzung der Methode im Unternehmen aussehen kann.

Beispiel: Umsetzung der Methode bei der AWK Group

Die AWK Group (www.awk.ch) ist ein führendes, unabhängiges Schweizer Consulting- und Engineering-Unternehmen für Informations- und Kommunikationssysteme. Es unterstützt Firmen und Organisationen von der Analyse bis zur Systemeinführung sowie bei der betrieblichen Optimierung.

Die Abwicklung von Projekten hat einen zentralen Stellenwert im unternehmerischen Handeln der AWK. Die Projekte werden mittels eines standardisierten Risikokatalogs bewertet (Gabriel et al., 2005). Die aufgeführten Risiken sind Projekt-Standardrisiken und leiten sich zum einen aus den Erfolgsfaktoren für Projekte (The Standish Group International, 2001) und zum anderen aus typischen Projektrisiken ab. Der Risikomanagementprozess wird während eines Projekts mehrmals durchlaufen. Auf diese Weise lässt sich erkennen, wie sich die Risikoexposition aufgrund der ergriffenen Maßnahmen verändert hat. Die Anzahl der Durchläufe hängt wesentlich von der Laufzeit des Projekts ab und kann deshalb nicht einheitlich festgelegt werden. Wir empfehlen, die Risikobewertung in jeder Projektphase durchzuführen.

Die AWK Group hat neun Projektrisiken in ihren Risikokatalog aufgenommen, um ihre Projekte und die jeweiligen Gefahren zu überwachen:

1. Zeitüberschreitung im Projekt

Terminüberschreitungen führen typischerweise zu:

- Konventionalstrafen für den Beauftragten
- Haftungsansprüche, die auf Schäden aufgrund von Terminverzögerungen zurückzuführen sind
- Opportunitätskosten für Auftraggeber und Auftragnehmer durch entgangene Gewinne oder Einsparungen

2. Kostenüberschreitung im Projekt

Kostenüberschreitungen verursachen:

- finanziellen Mehraufwand beim Auftraggeber
- geringeren Gewinn beim Auftragnehmer

3. Mangelhafte Qualität bzw. mangelhafte Leistung der Projektergebnisse

Unerfüllte Kundenanforderungen bzw. schlechte Kundenakzeptanz resultieren in:

- Garantieleistungen und Nachbesserungen auf Seiten des Auftragnehmers
- Haftungsforderungen für Schäden aus mangelnder Qualität
- Opportunitätskosten für beide Seiten durch entgangene Gewinne oder Einsparungen

4. Abbruch des Projekts

Konsequenzen des Projektabbruchs können sein:

- Abschreibungen, welche die Ausgaben für die bisherigen Leistungen auffangen müssen
- Opportunitätskosten, weil die Mitarbeiter plötzlich unterbeschäftigt sind

5. Verletzung von Vertragsbestimmungen und/oder Gesetzen

Verletzungen von Vertragsbestimmungen und/oder Gesetzen durch Mitarbeiter oder Subunternehmer führen oft zu Konventionalstrafen. Typische Verletzungen von Vertragsbestimmungen und/oder Gesetzen sind:

- widerrechtliche Handlungen in Bezug auf das Konkurrenzverbot
- widerrechtliche Handlungen in Bezug auf die Geheimhaltungspflicht
- Nichtbeachtung von Arbeitsbestimmungen

6. Fehlverhalten von Mitarbeitern oder Subunternehmern

Fehlverhalten führt häufig zu Haftungsansprüchen an den Auftragnehmer. Sie entstehen insbesondere bei:

- Personenschäden
- Sachschäden
- entgangenem Gewinn

7. Zahlungsausfallrisiko

Kommt der Auftraggeber seinen Zahlungspflichten nicht nach (z.B. wegen Unzufriedenheit, mangelnder Zahlungsmoral oder Konkurs), entstehen Debitorenverluste beim Auftragnehmer. Diese führen zu Sonderabschreibungen und einer außerordentlichen Gewinnminderung.

8. Imageschaden

Durch negative Berichterstattung in der Presse oder Unzufriedenheit des Auftraggebers kann das Image des gesamten Unternehmens leiden:

- Zeitverzögerungen, Kostenüberschreitungen oder mangelhafte Qualität der Lieferobjekte führen zu einem Imageverlust.
- Werden Projekte in einem politisch heiklen Umfeld durchgeführt, muss mit einem hohen Medieninteresse gerechnet werden. Kommt es zu einer negativen Berichterstattung, zieht diese in der Regel einen Imageschaden nach sich.

9. Elementarereignis

Zwischenfälle während der Projektlaufzeit (z.B. ein Personalausfall oder -verlust, Datenverlust, Anlageschaden durch Brand, eine Überschwemmung, ein Blitzschlag) wirken sich negativ auf die Projektabwicklung und die Projektziele aus. Insbesondere können der Zeit- und Kostenrahmen oft nicht mehr eingehalten werden. Sowohl dem Auftragnehmer als auch dem Auftraggeber entstehen direkte Verluste und Folgeschäden.

Die AWK unterscheidet zwischen Risiken (Nr. 5, 6, 7, 9) und Konsequenzen (Nr. 1 bis 4, 8). Unter den Konsequenzen werden verschiedene (Unter-)Risiken zusammengefasst, die als Ursachen gelten können. Die Punkte eins bis drei sind die drei häufigsten Gründe für das Scheitern von Projekten (The Standish Group International, 2001), Punkt vier benennt das eigentliche Scheitern des Projekts. Die Punkte fünf bis

neun sind die Risiken und Konsequenzen, die aus Sicht der AWK für ihre eigenen Projekte am bedeutendsten sind.

Logarithmische Skalen vereinfachen die Bewertung

Um die Bewertung von Schadensausmaß und Eintretenswahrscheinlichkeit zu vereinfachen, verwendet die AWK keine linearen, sondern annähernd logarithmische Skalen (Bild 2). Diese umfassen jeweils beschränkte Bereiche von Wahrscheinlichkeiten und monetären Beträgen, wodurch die Risiken den einzelnen Bereichen relativ einfach zugeordnet werden können. Pseudogenauigkeiten, wie sie lineare Skalen implizieren, werden ausgeschlossen. Logarithmische Skalen entsprechen eher der menschlichen Denkweise als lineare Skalen. Der Mensch denkt mehr in Größenordnungen als in gleich großen linearen Intervallen. Eine Person kann Schäden in unterschiedlicher Höhe z.B. wie folgt empfinden:

- unter 100 CHF: vernachlässigbar
- zwischen 100 und 1.000 CHF: spürbar
- zwischen 1.000 und 10.000 CHF: verkraftbar
- zwischen 10.000 und 100.000 CHF: gefährlich
- über 100.000 CHF: katastrophal

Eine lineare Skala ist unter diesen Bedingungen nicht sinnvoll.

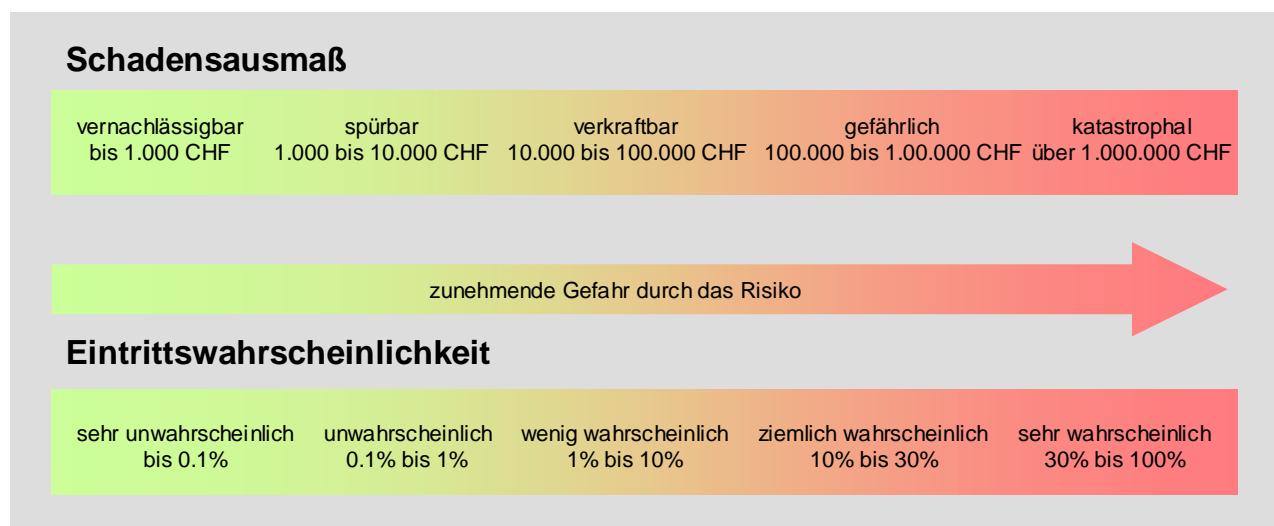


Bild 2: Logarithmische Skalen entsprechen der menschlichen Denkweise.

Die Risikomatrix legt fest, welche Risiken vom Unternehmen als akzeptabel, beachtlich und gefährlich angesehen werden (Bild 3). Die Unterteilung der Matrix in die Bereiche "rot", "gelb" und "grün" spiegelt die Risikoakzeptanz des Unternehmens wider und wird von der Geschäftsleitung festgelegt. Die Geschäftsleitung der AWK Group hat folgendes bestimmt:

- Risiken, die mit einer Wahrscheinlichkeit von bis zu einem Prozent und einem Schadensausmaß von 1.000 bis 10.000 CHF eintreten, gelten als akzeptabel,
- Risiken, die mit einer Wahrscheinlichkeit zwischen einem und zehn Prozent und einem Schadensausmaß von 10.000 bis 100.000 CHF eintreten, sind beachtliche Risiken,
- Risiken, die mit einer Wahrscheinlichkeit zwischen einem und zehn Prozent und einem Schadensausmaß von mehr als 100.000 CHF eintreten, sind gefährlich.

Diese Matrix ist von den Unternehmen individuell zu wählen, da jedes Unternehmen andere finanzielle Möglichkeiten hat und finanzielle Einbußen unterschiedlich gut verkraften kann oder akzeptieren möchte.

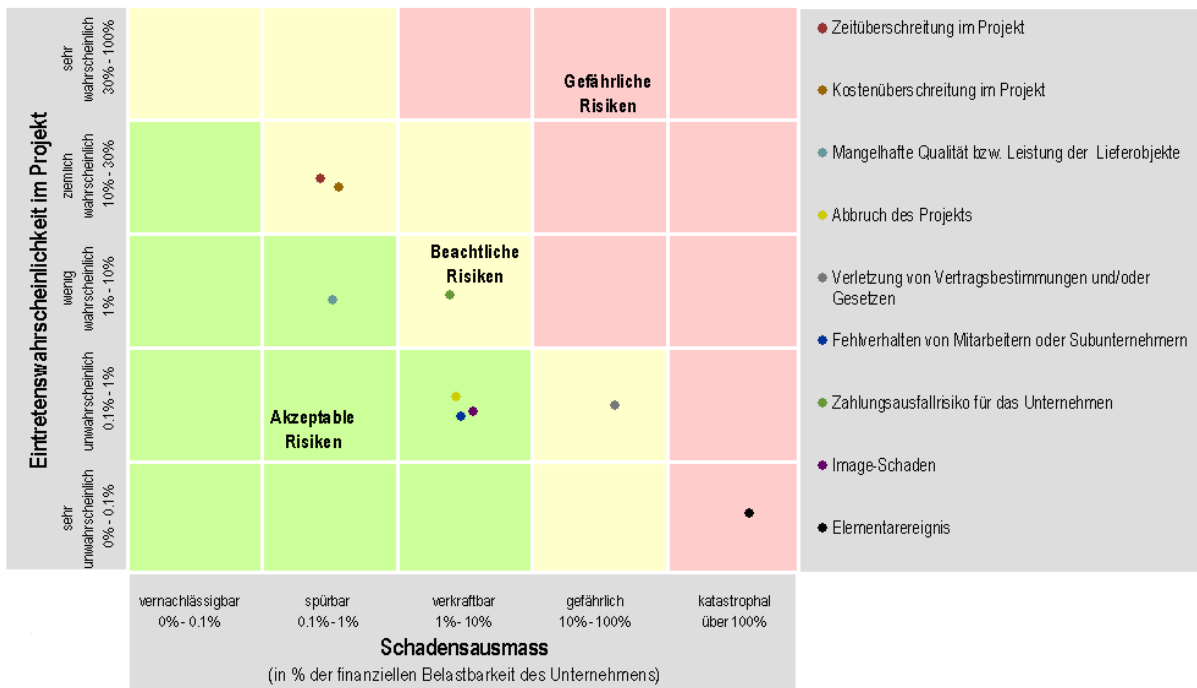


Bild 3: Risikomatrix der AWK Group (mit fiktiven Werten).

Der editierbare Maßnahmenkatalog

Der Maßnahmenkatalog der AWK Group setzt sich aus Best-Practice-Maßnahmen des Projektmanagements zusammen und ist in die Kategorien "Projektteam", "Umfeld", "Projektmanagement" und "Vertragsmanagement" gegliedert. Der Katalog ist so gestaltet, dass neue Maßnahmen einfach integriert werden können und für weitere Projekte standardmäßig zur Auswahl stehen. Der Katalog ist in Form einer Excel-Vorlage abgelegt und wird vom Risikoverantwortlichen des Unternehmens gepflegt. Gewünschte Änderungen werden ihm mitgeteilt, er setzt sie um und stellt sicher, dass der Katalog immer auf dem neuesten Stand ist.

Maßnahmen mit hoher Priorität werden farbig gekennzeichnet und fallen somit schnell ins Auge: Maßnahmen, die laut Terminplan in den nächsten sieben Tagen umgesetzt werden müssen, färben sich automatisch hellrot. Wird der vorgesehene Termin überschritten, wird die Maßnahme dunkelrot unterlegt.

Risiko	Massnahmen	Kosten	Status / Bemerkungen	Verantw.	Termin	erledigt
Zeitüberschreitung im Projekt	Projektplanung unterhalten (Aufgabenpakete, Termine, ...)	CHF 15'000	periodische Überprüfung	Ga	1.Sep.06	
	Volle Unterstützung des Managements sicherstellen	-	monatliche Meetings	Ga	28.Aug.06	
	Kunden bzw. Benutzer frühzeitig einbeziehen	CHF 15'000		Bab	7.Dez.05	5.Dez.05
	Zeitliche Reserven einplanen	CHF 20'000	10% Reserven eingeplant	Bi		
Kostenüberschreitung im Projekt	Zeitliche Reserven einplanen					
	Finanzielle Reserven einplanen	CHF 10'000		Ara	15.Aug.06	14.Aug.06
	Änderungsmanagement-Prozess unterhalten	CHF 5'000	noch zu implementieren	Bab	5.Sep.06	
	Monatliches Projektcontrolling durchführen	CHF 10'000	mit Management besprechen	Bi	20.Okt.06	

Bild 4: Standardisierter Maßnahmenkatalog der AWK Group zur Bewältigung der Projektrisiken.

Offene Risikokultur fördern

Auch wenn ein Unternehmen über ein gutes Vorgehen für das Risikomanagement verfügt, ist das allein noch kein Garant für den Erfolg. In vielen Unternehmen wird das Risikomanagement dadurch erschwert, dass keine unternehmensweit einheitliche und offene Risikokultur existiert.

Das Management sollte deshalb eine klare, unternehmensweite Risikostrategie festlegen und bestimmen, wie viel Risiko das Unternehmen verkräften kann. Die Risikoneigung des Managements spielt dabei eine wesentliche Rolle. Wenn das Management die Grenze der tragbaren Risiken festgelegt hat, kann man

beim Risikomanagement auf dieser Grundlage und mit Hilfe von Chancen-Risiken-Relationen entscheiden, welche Projektrisiken eingegangen bzw. vermieden werden sollen.

Damit das Management sich ein Bild davon machen kann, wie risikobehaftet das Unternehmen ist, sollten möglichst viele Risiken bekannt sein. Die Unternehmensführung und die Projektverantwortlichen können nicht alle Risiken selbst identifizieren und sind auf die Unterstützung ihrer Mitarbeiter angewiesen. Das Management sollte deshalb die Angestellten ermutigen, potenzielle und auch unangenehme Risiken zu erwähnen.

Es gibt einige Erfolgsfaktoren, die wesentlich dazu beitragen, eine gute Risikokultur und den guten Umgang mit Risiken zu fördern. Im Unternehmen sollten verankert sein:

- eine offene und konstruktive Kommunikationskultur
- ein ziel- und lösungsorientiertes Gruppenklima
- ein konstruktiver Umgang mit Konflikten, so dass sachorientierte Lösungen ermöglicht werden (siehe "Konfliktbewältigung in Projekten. Teil 1: Konflikte erkennen und lösen", Ausgabe 19/2005 und "Konfliktbewältigung in Projekten. Teil 2: Gefestigte Konflikte destabilisieren und lösen", Ausgabe 20/2005).

Fazit

Mehrere erfolgreiche Praxisprojekte haben gezeigt, dass es mit einem standardisierten Risiko- und Maßnahmenkatalog möglich ist, Risikomanagement ohne viel Aufwand nutzbringend zu betreiben. Das Verfahren ist einfach gehalten, so dass die Mitarbeiter leichter motiviert werden können, Risikomanagement sorgfältig durchzuführen. Aber nicht nur das Verfahren bestimmt den Erfolg des Risikomanagements. Es ist auch wichtig, dass im Unternehmen eine einheitliche und offene Risikokultur verankert wird und der individuelle Nutzen für die Mitarbeiter klar ersichtlich ist. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass Projektrisikomanagement nicht zu einer Alibi-Übung wird, sondern einen langfristigen Nutzen für das Unternehmen generieren kann.

Mehr zu diesem Thema in der Rubrik Dienstleister

[Prozessoptimierung](#) ▶▶

Literatur

- Adams, J.: Risk, UCL Press, London, 1995
- Flyvberg B.; Bruzelius N.; Rothengatter W.: Megaprojects and Risk, Cambridge, Cambridge University Press, 2003
- Gabriel, P.; Barodte, B.: Risikomanagement-Methodik der AWK Group, Zürich, 2005
- Gray, Stephen: Practical Risk Assessment for Project Management, Chichester / New York / Brisbane / Toronto / Singapore, John Wiley & Sons, 1995
- O.A.: Hohe Kosten durch gescheiterte Projekte, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 16. September 2002
- Surowiecki, J.: The wisdom of crowds, Little Brown, London, 2004
- The Standish Group International: Studie "Extreme Chaos", 2001