

Risikomanagement in Projekten

„Es wird schon alles gut gehen.“ Nach diesem Motto wird auch heute noch in vielen Projekten gearbeitet. Leider geht es dann aber doch nicht gut und die Beteiligten müssen sich die Frage stellen: Was hätten wir anders machen müssen? Um es gar nicht erst soweit kommen zu lassen, sollte von Beginn an ein effektives Risikomanagement in Projekten installiert und durchgeführt werden. Worin die Ziele von Risikomanagement bestehen, wie der Umgang mit Schnittstellen gelingt und woran Projekte häufig scheitern, beschreibt Horst Harrant im Interview.



Horst Harrant
Zertifizierter Project Management
Professional (PMP®). Langjähriger
Projektmanagement-Trainer.

Worin bestehen die Ziele von Risikomanagement?

Das Hauptziel des Risikomanagements besteht darin, die potenziellen Problemfelder innerhalb des Projekts ausfindig zu machen und die damit verbundenen Risiken zu identifizieren. Es ist nicht realistisch, alle Risiken zu vermeiden, aber: Es sollte möglich sein, entsprechende Maßnahmen zu finden um Risiken zu minimieren oder zu transferieren.

Dabei sollte sich Risikomanagement auf die wichtigsten und gefährlichsten Risiken konzentrieren. Als Faustregel gilt nach dem Pareto-Prinzip: Die 20 Prozent der „wichtigsten Risiken“ verursachen circa 80 Prozent der gesamten Schäden im Projekt. Diese 20 Prozent zu identifizieren und im Blick zu behalten gehört zum Hauptziel eines effektiven Risikomanagements.

Meine Empfehlung: Mit der Planung und Analyse der Projektrisiken so früh wie möglich beginnen. Bei Projekten mit externen Auftraggebern am besten in der Angebotsphase, auf alle Fälle vor dem Vertragsabschluss! So können durch entsprechende Vertragsformulierungen viele Risiken von Beginn an ausgeschlossen werden, die sich später nur noch mit teuren und zumeist ineffizienten Maßnahmen bekämpfen lassen.

Risikomanagement bedeutet immer auch den Umgang mit unterschiedlichen organisatorischen Schnittstellen. Was ist hier zu beachten?

Jeder Risikomanager muss intensiv mit allen Teammitgliedern, dem Auftraggeber sowie Unterauftragnehmern kommunizieren. Darüber hinaus sollte er die interne Unternehmensorganisation und das Projektumfeld kennen. Risikoma-

nagement ist nicht nur eine „mathematische“ Methode, sondern vielmehr eine Betätigung, die jede Menge Fingerspitzengefühl erfordert. Das liegt daran, dass die Informationen, die für den Risikomanager relevant sind, im Regelfall „schlechte Nachrichten“ sind und die Projektbeteiligten solche Informationen nicht immer sofort weitergeben. Daher ist es von größter Wichtigkeit, dass innerhalb des Projektes und im Unternehmen eine Kultur herrscht, in der die Überbringer von Risiken und schlechten Nachrichten nicht als Übeltäter gesehen werden.

Welche Risiken gefährden Projekte typischerweise?

Projektrisiken können mehrere verschiedene Ursachen haben wie zum Beispiel unterschiedliche Ziele der Projektbeteiligten oder unklare Projektanforderungen. Häufig liegen die Risiken auch im Projektumfeld, in der Marktentwicklung oder auch in der Auftraggeber-Organisation begründet.

Darüber hinaus entstehen Risiken auch, weil wichtige Arbeitsschritte versäumt werden oder Methoden nicht sauber eingesetzt werden. Beispiele dafür sind unzureichende Risikoanalyse, unklare Definition bei der Projektanforderung, unklare Verträge oder wechselnde Zielsetzungen.

Gut beraten ist, wer die nachfolgenden Leitsätze berücksichtigt. Sie helfen, die Projektqualität erheblich zu steigern.



10 Leitsätze im Risikomanagement

1. Risiken gehören zu jedem Projekt und sind nicht zu vermeiden.
2. Die „Entdecker“ von Risiken sind nicht wie „Schuldige“ zu behandeln.
3. Alle Projektbeteiligten sind für das Risikomanagement verantwortlich.
4. Um drohende Risiken zu erkennen, ist offene und ehrliche Kommunikation im Projektteam unverzichtbar.
5. Risiken werden nicht nur vom Projektleiter bekämpft, sondern durch abgestimmtes und gemeinsames Handeln des Projektteams.
6. Risiken und entsprechende Abwehrmaßnahmen gehören zu den TOP 1-Themen jeder Projektbesprechung.
7. Beschlossene Abwehrmaßnahmen und Entscheidungen werden konsequent umgesetzt und auf Wirksamkeit überwacht.
8. Maßnahmen zur Vermeidung und Minimierung von Risiken werden möglichst auf der Arbeitsebene entschieden und nicht zum Management delegiert.
9. Sofortige, wirksame Maßnahmen sind den Maßnahmen vorzuziehen, die perfekt wären, aber zu spät kommen.
10. Vorgehensweisen und Tools im Risikomanagement werden im Projektteam abgestimmt und einheitlich angewendet.

Einen umfassenden Überblick über „Risiko- und Claim-Management im Projekt“ bietet Horst Harrant im gleichnamigen Seminar:

■ **Risiko- und Claim-Management im Projekt**

www.haufe-akademie.de/7501

Kontakt

Haufe Akademie GmbH & Co. KG
Lörracher Straße 9 · 79115 Freiburg
E-Mail: service@haufe-akademie.de
Telefon: 0761 4708-811

www.haufe-akademie.de