



Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit



Risikomanagement: Einführung

Zwischen 1974 und 1992 lief im ZDF die Sendung „Der Große Preis“ mit Wim Thoelke. Auf einer großen Multivisionswand konnten die Kandidaten ihre Themen aussuchen, die es zu erraten galt. Ein Feld war das „Risiko“, bzw. die Risikofrage. Der Kandidat setzte einen Teil seiner erspielten Punkte. Konnte der Kandidat die Frage beantworten, dann wurden ihm die gesetzten Punkte gutgeschrieben. Lag der Kandidat mit seiner Antwort daneben, sank sein Punktestand um die eingesetzten Punkte. Also Risiko!

Sowohl in Unternehmen als auch in Projekten haben es die handelnden Personen immer wieder mit Ungewissheiten, Unsicherheiten und mit Risiken zu tun. Leider gibt es in der Fachwelt keine klare Definition zu den genannten Ereignissen.

Chancen sind das Gegenteil davon und haben positive Auswirkungen.

Ungewissheiten, Unsicherheiten und Risiken sind mögliche Ereignisse oder Situationen, die negative Auswirkungen (Schäden) auf das Unternehmensziel/ Projektziel oder Unternehmensergebnis oder Projektergebnis gesamt oder teilweise haben können.

„In Debatten über Technikfolgen spielen die Begriffe Risiko und Unvorhersehbarkeit eine große Rolle. Um sich nicht in den Niederungen der „Risikodebatte“ zu verirren, sollte man diese Begriffe gut auseinanderhalten können, denn mit Risiken kann man rechnen und umgehen, während Unvorhersehbarkeiten hypothetisch überall lauern und eben nicht vorbeugend gemanagt werden können.“

- Ein Risiko ist eine potenzielle Gefährdung, die durch menschliches Handeln entsteht, wobei das „Handeln“ auch die Entscheidung für eine Unterlassung sein kann.
Zumindest kann aber oft eine Wahrscheinlichkeit für das Eintreten eines bestimmten Schadens ermittelt werden.
- Unvorhersehbarkeit, Unsicherheit, Ungewissheit hingegen sind unvermeidliche Bestandteile des Lebens allgemein und damit allen Handelns und Nicht-Handelns. “ [01]

Die Betrachtung von Risiken bezieht sich auf einen überschaubaren Zeithorizont. Risiken können auf Grund von Erfahrungswerten mit einer bestimmten Eintrittswahrscheinlichkeit errechnet werden. Ist die Erfahrungsbasis dünn, dann wird versucht, die Eintrittswahrscheinlichkeit abzuschätzen.

Nun kann zwischen objektivem und subjektivem Risiko unterschieden werden.

Das objektive Risiko ist berechenbar und betrachtet die relative Abweichung des tatsächlichen Verlusts vom erwarteten Verlust. Eine Brandversicherung geht davon aus, dass bezüglich 10.000 Häuser im Durchschnitt 100 Häuser abbrennen. Aber in einem Jahr sind es 110 Häuser und in einem anderen nur 90 Häuser. Damit handelt es sich um eine Abweichung vom erwarteten Verlust von 10 Häusern. Diese relative Abweichung wird als objektives Risiko bezeichnet.



Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Das subjektive Risiko ist eine individuelle Einschätzung bezüglich der Unsicherheit. Nach einem Barbesuch schätzt der eine seine Fahrfähigkeit und das Durchkommen ohne Polizeikontrolle höher ein als ein anderer Barbesucher. Diese individuelle Einschätzung wird als subjektives Risiko bezeichnet.

Es kann auch zwischen purem und spekulativem Risiko unterschieden werden. Das pure Risiko hat entweder nur Verlust oder keinen Verlust. Das spekulative Risiko hat entweder einen bestimmten Profit oder einen bestimmten Verlust, entweder steigen die Kurse der Aktien oder sie fallen.

Eine weitere Unterscheidung ist fundamentales oder partikuläres Risiko. Im ersten Fall trifft es sehr viele Personen, im zweiten Fall nur einzelne Individuen.

Noch eine weitere Unterscheidung bezieht sich auf Geschäftsrisiko oder persönliches Risiko.

In der Projektarbeit spielen in erster Linie folgende Risiken eine Rolle:

- subjektive Risiken
- pures Risiko
- fundamentales Risiko
- partikuläres Risiko
- Geschäfts- bzw. Projektrisiko.

Zusammenfassend kann für die weitere Betrachtung gesagt werden, dass ein Risiko in einem Projekt ein ungewolltes problembehaftetes Ereignis ist, das mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit eintreten kann und Auswirkungen auf die Projektergebnisse, auf die Qualität und auf Kosten/ Termine hat.

Es gibt eine Reihe von Risiken:

- kaufmännische
- technische
- rechtliche
- organisatorische
- terminliche
- personelle
- kulturelle
- politische
- sonstige.



Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Das Managen dieser Risiken wird Risikomanagement genannt. Im Einzelnen bedeutet dies:

„Für Krisen gewappnet sein

- ➔ Risikomanagement beschäftigt sich systematisch mit der Berücksichtigung der Eintretenswahrscheinlichkeiten und Folgeabschätzungen (auch Kosten)
- ➔ Risikomanagement ist eine Methode zur Absicherung und Schadensminimierung
 - Risiken bestehen immer. Die Projektleitung sollte sich nur rechtzeitig über potenzielle Probleme und über mögliche Folgen klar sein, um rechtzeitig und angemessen (re-)agieren zu können
- ➔ Risikomanagement ist ein projektbegleitender Prozess; es beginnt bei Projektstart und wird stetig fortgeschrieben
- ➔ Ziel des Risikomanagements ist ein gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis.“ [02]

Für die Projektleitung bedeutet dies, Risiken rechtzeitig zu identifizieren, zu analysieren und zu bewerten, geeignete Maßnahmen einzuleiten und im Laufe des Projekts zu schauen, ob die Maßnahmen greifen (Kontrolle und Steuerung).

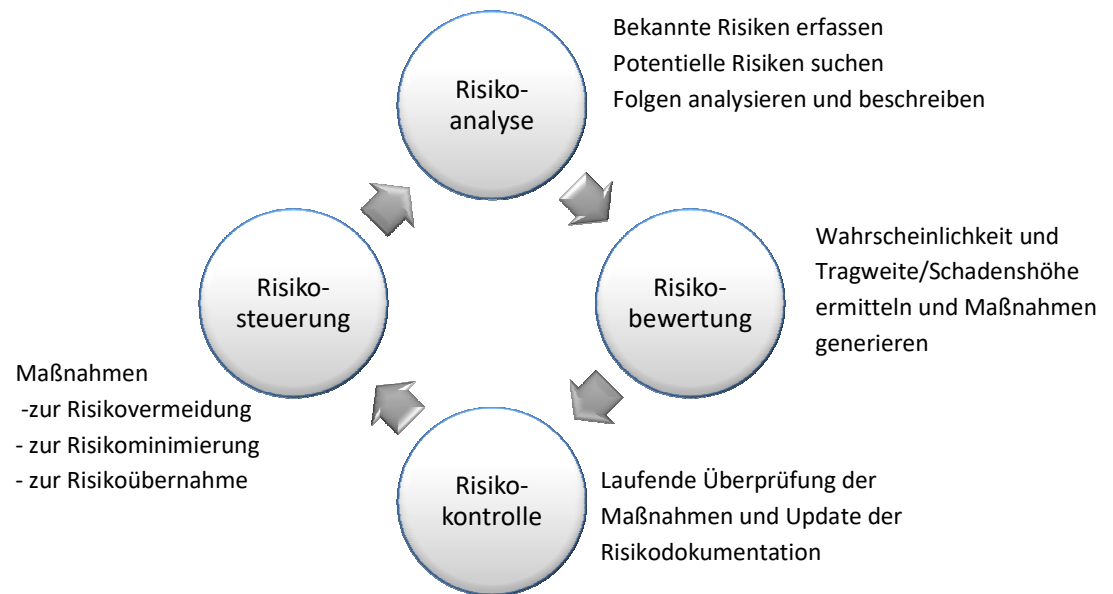


Bild 1: Risikomanagement [03]

Die Termin- und Kostenplanung ist erst dann stabil, wenn die Beteiligten sich Gedanken über die Risiken gemacht haben, die ihr Projekt bedrohen. Je enger der Zeitrahmen und je höher die Komplexität des Projektes, desto wichtiger ist diese Vorsichtsmaßnahme.

Die Risikoanalyse des Projektes sollte erstmals bei der Auftragsklärung und in der Planungsphase durchgeführt werden und über die komplette Projektdauer fortführen. Die Wahrscheinlichkeit der Risiken, die nicht mehr auftreten können, wird auf Null gesetzt, aber nicht gelöscht, damit sie für die Nachbetrachtung erhalten bleiben. Werden im Laufe des Projektes neue Risiken identifiziert, so werden diese in die Analyse mit aufgenommen.



Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Jedes Projekt wird durch Risiken bedroht. Dabei reichen die Risiken von „Eine Zulieferung verzögert sich“ bis zu „Der gewählte Werkstoff hält der Belastung nicht stand“. Ein Risiko ist ein mögliches, von außen oder innen auf das Projekt wirkendes Ereignis, welches die Erreichung der Termin-, Kosten- oder Qualitätsvorgaben gefährdet.

Eine erfahrene Projektleitung kennt die meisten Schwachstellen der Projekte. Trotzdem sollte sie systematisch gemeinsam mit ihrem Team die Risiken ermitteln. Fehlen der Projektleitung bzw. ihrem Projekt die interne Expertise, so kann ein Berater eingebunden werden.

Jedes Risiko wird bei der Risikobewertung nach Tragweite und Eintrittswahrscheinlichkeit untersucht. Daraus errechnet sich eine Risikokennzahl, die zum Ausdruck bringt, welche Risiken gravierend und welche vernachlässigbar sind. Für die Hauptrisiken sind Präventions-Maßnahmen zu überlegen, die Risiken gleich zu reduzieren oder zu beseitigen. Die Maßnahmen sind in den geplanten Arbeitspaketen zu berücksichtigen und verursachen in der Regel Kosten, die in der Kalkulation darzustellen sind.

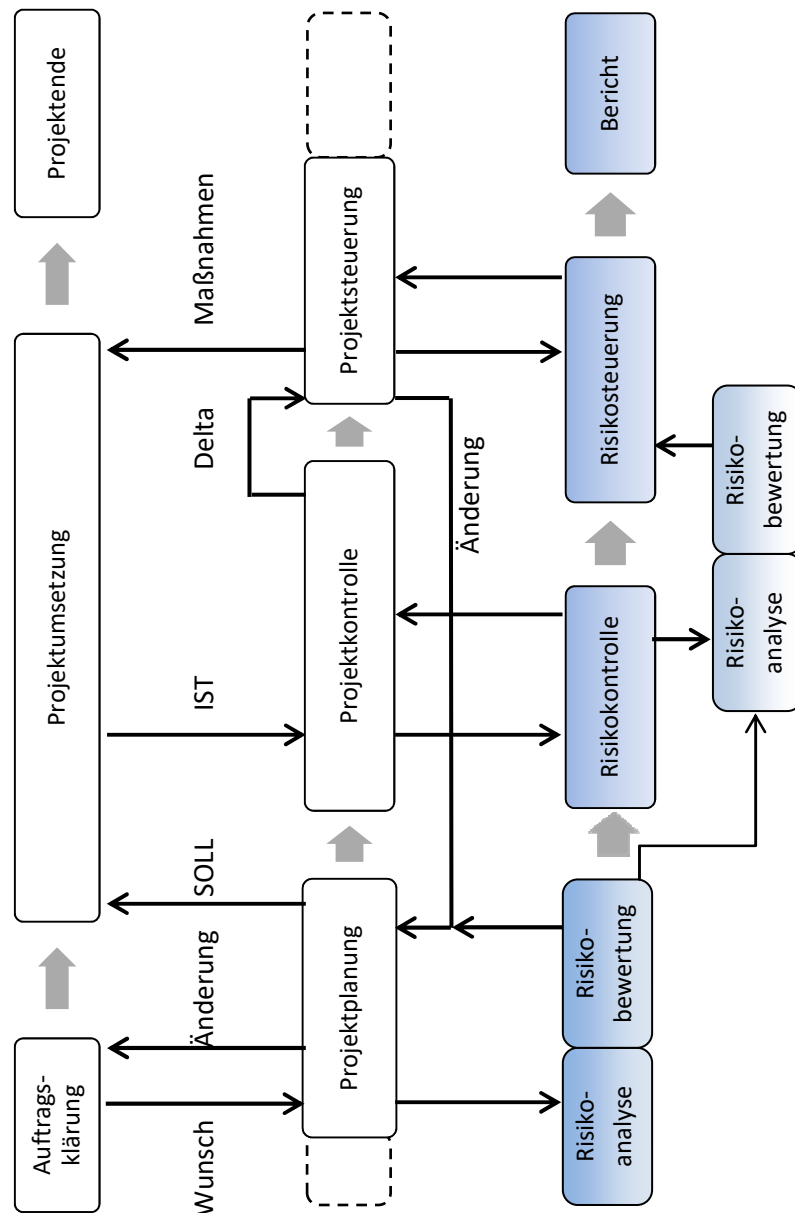


Bild 2: Risikomanagement eingebettet im Projektablauf



Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Der Projektlauf kann in Auftragsklärung, Projektumsetzung und Projektende eingeteilt werden. In diesen Projektlauf ist die Projektplanung, Projektkontrolle und Projektsteuerung eingebettet. Das Risikomanagement ist als Aufgabe parallel zum Projektmanagement-Prozess zu leisten.

Quellen

- [01] bioSicherheit, vBInternet GmbH:
Risiko - was ist das eigentlich?,
www.biosicherheit.de
- [02] MEYER, DAGMAR:
Risikomanagement, Seminarunterlage, Ostfalia,
Hochschule für angewandte Wissenschaften, 2014
- [03] WOLF, MAX L. J.:
Projektarbeit bei kleinen und mittleren Vorhaben, Strukturiertes
Vorgehen und überlegtes Handeln als Schlüssel zum Erfolg,
expert verlag, Renningen, 5., durchgesehene Auflage, 2019

Literatur

BÖHLE, FRITZ; U.A.:

„Umgang mit Unsicherheit in Projekten, eine Expertise für die GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.“.

REICHLIN, MAXIMILIAN:

Risikomanagement im Vergleich - Die 7 besten Risikomanagement-Anbieter im Test, 2017