

## **Risikomanagement**

*Risikomanagement sollte Teil eines jeden Projekts sein. Es umfasst alle Aktivitäten und Resultate im Zusammenhang mit den Risiken eines Projekts, die eine potenzielle Bedrohung für den Projekterfolg darstellen.*

### **Prozesse im Risikomanagement**

Ein typisches Projektrisikomanagement umfasst folgende Prozesse:

- Identifizieren und Dokumentieren von Risiken
- Analysieren und Priorisieren von Risiken
- Erstellen einer Risikoplanung (inklusive Reaktionen auf Risiken)
- Überwachen des Risikoplans und damit einhergehende Controlling-Aktivitäten
- Durchführen von Risikobeurteilungen und -bewertungen

Die ersten vier Prozesse bilden einen Kreislauf, der im Projektrisikomanagement umgesetzt werden sollte.

Sinnvoll kann das Schaffen einer Risikomanagement-Kultur sein: Risiken sollen offen angesprochen und fortwährend diskutiert werden, damit alle Beteiligten im Projekt sich deren bewusst sind. Denn gerade diejenigen Risiken gelten als sehr gefährlich, die weder entdeckt noch thematisiert werden. Sie können sich plötzlich realisieren und das Projektteam so unerwartet treffen.

### **Identifizieren und Dokumentieren von Risiken**

Als erster Prozess im Projektrisikomanagement werden alle potenziellen Risiken, die ein Projekt trägt, identifiziert und dokumentiert. Dabei geht es darum, mögliche Gefahren, Ereignisse, Entwicklungen, Trends und Szenarien zu erkennen, die eines oder mehrere Projektziele gefährden könnten. Dieser Vorgang sollte über die gesamte Dauer des Projekts regelmässig wiederholt werden und kann etwa durch Interviews wichtiger Projektbeteiligter geschehen (u.a. Projektmanager oder Projektausschuss, aber auch externe Experten). Daraus wird eine Risikoliste erstellt, die für jedes Risiko folgende Fragen beantworten sollte:

- Welche Interessengruppen wären betroffen?
- Wie hoch ist die Eintrittswahrscheinlichkeit?
- Was wären die Auswirkungen auf die Projektkosten?
- Was wären die Auswirkungen auf den Zeitplan des Projekts?
- Was wären die Auswirkungen auf das Personal?
- Was wären die Auswirkungen auf den Umfang des Projekts? (Könnten die Projektziele immer noch erreicht werden oder müssten sie angepasst werden?)

Zusätzlich sollten die erfassten Risiken mit einer kurzen Beschreibung versehen und kategorisiert werden (letzteres ermöglicht ein Clustering von Risiken).

Weiter sollte für jedes Risiko beachtet werden, dass die vier Dimensionen Zeit, Kosten, Personal und Umfang zusammenhängen und in Wechselwirkung stehen.

### **Analysieren und Priorisieren von Risiken**

Anhand der Risikoliste werden die einzelnen Risiken analysiert und priorisiert. Dabei geht es um das Ermitteln der Eintrittswahrscheinlichkeit und der Auswirkung eines erkannten Risikos auf die Projektziele. Dieser Schritt kann das Erstellen einer Risiko-Matrix beinhalten, anhand derer sich Akzeptanzstufen für Risiken festsetzen lassen. Diese Risiko-Akzeptanzstufen dienen bei der Risikobewertung der Definition von Limits. Für Risiken, die festgesetzte Limits überschreiten, müssen Lösungen und Massnahmen gesucht werden, um das Risiko akzeptabel zu machen.

Wichtig ist hierbei, dass die Risikoliste aktuell gehalten wird: Risiken sollten während der gesamten Projektdauer wiederholt analysiert und priorisiert werden, da sie sich über die Zeit hin verändern können.

### **Erstellen einer Risikoplanung**

Abhängig von der Priorität eines Risikos werden geeignete Massnahmen entwickelt, um die Realisierung eines Risikos zu verhindern. Dabei bieten sich grundsätzlich folgende Strategien an:

- Vermeiden eines Risikos
- Übertragen eines Risikos
- Mindern eines Risikos
- Akzeptieren eines Risikos
- Erstellen eines Notfallplans

### **Überwachen des Risikoplans und Risikobeurteilungen**

Schliesslich sollten der Risiko- und Reaktionsplan regelmässig ausgewertet und allfällige Korrekturen vorgenommen werden. Somit wird Risiken genügend Aufmerksamkeit geschenkt, vorgesehene Massnahmen bleiben effektiv und könnten rechtzeitig eingesetzt werden.