



# So funktioniert Risikomanagement

© März 2005, Dr David Hillson PMP FAPM

[david@risk-doctor.com](mailto:david@risk-doctor.com)

Der Risikomanagementprozess ist nicht schwierig, weil er lediglich eine strukturierte Art und Weise ist, mit einer Unsicherheit, die von Bedeutung ist, umzugehen. Sie müssen dazu nur herausfinden, welche Ziele gefährdet sind und dann die Unsicherheiten identifizieren, die das Erreichen dieser Ziele beeinträchtigen könnten. Im nächsten Schritt werden die identifizierten Risiken priorisiert und es wird entschieden, welche Maßnahmen ergriffen werden sollen. Anschließend werden diese dann umgesetzt. Doch obwohl dieser Prozess leicht zu beschreiben ist, ist es anscheinend schwierig, dass er in der Praxis auch funktioniert. Und der schwierigste Teil des Ganzen ist der letzte Schritt - die Umsetzung.

Aus irgendeinem Grund scheint es uns leicht zu fallen, Risiken zu identifizieren und zu bewerten, und angemessene Bewältigungsmaßnahmen zu finden. Das Problem tritt dann auf, wenn wir den Plan in die Realität umsetzen und die vereinbarten Maßnahmen tatsächlich durchführen sollen. Warum ist das so?

Ein häufiges Problem ist Mangel an Zeit oder Aufwand bei der Umsetzung der Bewältigungsmaßnahmen. Viele von uns sind so sehr mit ihren normalen Aufgaben beschäftigt, dass sie keine Zeit für die zusätzliche Arbeit haben, die mit Risikobewältigung verbunden ist. Wenn wir jedoch "zu beschäftigt sind, um Risiken zu managen", dann sind wir "zu beschäftigt". Da Risiken per Definition Unsicherheiten sind, die im Falle ihres Eintretens das Erreichen unserer Ziele beeinträchtigen würden, ist es unerlässlich, diese anzugehen. Risikobewältigungsmaßnahmen sind keine "Zusatzoptionen", sondern unabdingbar für das erfolgreiche Erreichen unserer Ziele. Bedrohungen zu eliminieren und Chancen zu ergreifen sollte Teil unserer normalen Arbeit sein, bei der wir ja versuchen, unsere Erfolgchancen zu maximieren. Stattdessen scheinen wir zu glauben, dass Risikobewältigungsmaßnahmen zusätzliche Aufgaben darstellen, die erledigt werden, falls wir oder wenn wir Zeit dafür haben, und nur dann, wenn wir unsere "eigentliche Arbeit" bereits erledigt haben. Viele Projektteams identifizieren und bewerten Risiken, entwickeln Bewältigungspläne und schreiben einen Risikobericht - und dann wird alles "abgelegt und vergessen". Maßnahmen werden nicht umgesetzt und die Anfälligkeit für Risiken bleibt wie sie ist. Wie können wir diese Barriere überwinden?

Eine Antwort wäre, die vereinbarten Risikobewältigungsmaßnahmen wie normale Arbeit zu behandeln und ihnen dieselbe Priorität zu geben wie den im Vorfeld geplanten Aufgaben. Folgende Schritte könnten helfen:

- Stellen Sie sicher, dass jede Risikobewältigungsmaßnahme komplett definiert ist, einschließlich Dauer, Kosten, Ressourcenbedarf, Verantwortlichkeit, Erfüllungskriterien, usw.
- Fügen Sie für jede vereinbarte Risikobewältigungsmaßnahme eine zusätzliche Aufgabe in den Projektplan ein (und akzeptieren Sie die Tatsache, dass dies auch mit Änderungen am Projektbudget oder den Terminen verbunden sein kann).
- Überwachen Sie den Fortschritt dieser Risikobewältigungsmaßnahmen genau so wie für alle anderen Aufgaben. Dies beinhaltet auch, Fortschrittsberichte von den Verantwortlichen anzufordern und Reviews in Projektmeetings durchzuführen.

Wenn der Risikobewältigung die gleiche Bedeutung wie anderen Projektaufgaben eingeräumt wird, werden die Menschen auch dazu ermutigt, sie umzusetzen. Wenn die Verantwortlichen für die Bewältigungsmaßnahmen erkennen, dass diese Maßnahmen wichtig für den Projekterfolg sind und dass Risikobewältigungsmaßnahmen wie legitime Projektaufgaben behandelt werden, werden sie ihnen ebenso viel Aufmerksamkeit und Aufwand widmen wie ihren anderen Aufgaben. Wenn Risikobewältigungsmaßnahmen als "zusätzliche Arbeit, optional oder anders" gesehen werden, dann gelten sie im Vergleich mit "echter Arbeit" als zweitklassig. Wenn wir akzeptieren, dass sie berechnete und unerlässliche Aufgaben darstellen, die einen erheblichen Beitrag zur Erreichung der Ziele darstellen, ist sichergestellt, dass sie auch ernst genommen und tatsächlich umgesetzt werden. Schließlich ist es absolute Zeitverschwendung, wenn Risikobewältigungsmaßnahmen identifiziert, aber nicht umgesetzt werden. Nur wenn wir die vereinbarten Maßnahmen verwirklichen, können wir die Anfälligkeit für Risiken ändern und unsere Chancen verbessern, dass wir unsere Ziele auch wirklich erreichen.

---

Wenn Sie Feedback zu diesem Artikel oder Einzelheiten zur Entwicklung effektiver Risikobewältigungsmaßnahmen möchten, wenden Sie sich an den "Risk Doctor" ([info@risk-doctor.com](mailto:info@risk-doctor.com)) oder besuchen Sie dessen Website ([www.risk-doctor.com](http://www.risk-doctor.com)).