



### Risikobeschreibung: Wie detailliert?

© 2004 Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

Risiken können auf unterschiedlichen Detailebenen identifiziert und beschrieben werden, und auch zwischen verschiedenen Projekten oder Organisationen kann es erhebliche Abweichungen geben. Einige Projekte identifizieren lediglich eine geringe Anzahl von Risiken auf hoher Ebene, während andere einige hundert oder gar tausend detaillierte Risiken haben. Eine verallgemeinerte oder auf höchster Ebene stattfindende Risikobeschreibung kann es schwierig machen, Bewältigungsmaßnahmen zu entwickeln und Zuständigkeiten zu bestimmen, während eine hoch detaillierte Beschreibung von Risiken mit viel Arbeit verbunden sein kann. Wie können wir die richtige Detailebene bestimmen? Hierbei sind drei Komponenten zu berücksichtigen: *Management, Zuständigkeit und Information.*

1. Zum einen sollten Risiken auf der Ebene beschrieben werden, bis zu der sie *gemanagt* werden. Eine Beschreibung auf hoher Ebene wie z.B. "Etwas Unerwartetes kann während der Projektlaufzeit eintreten" ist ziemlich nutzlos, da keine Management-Maßnahme auf dieser Ebene möglich ist. Zu große Detailfreude hingegen ist ebenfalls sinnlos, wie z.B. "Hans Huber, der Nachwuchs-Systemarchitekt, könnte sich beim Fußballspiel nächsten Dienstag das rechte Bein brechen und die Phase 2.4 Detaillierte Konstruktionszeichnungen nicht abschließen können." Dieses Risiko könnte man besser in der Form "Schlüsselmitarbeiter könnte nicht verfügbar sein, wenn er die Systemkonstruktion abschließen muss" darstellen. Auf dieser Ebene kann das Risiko proaktiv gemanagt werden: mit sorgfältiger Ressourcenplanung, dem Einsatz von Abschattung oder Stellvertretern, und der Sicherstellung, dass Schlüsselaufgaben nicht an eine einzige Person übertragen werden. Natürlich stimmt es, dass einige Risiken auf einer detaillierten Ebene gemanagt werden müssen, während andere wiederum auf einer höheren Ebene behandelt werden können.
2. Zum zweiten sollte jedes Risiko so detailliert beschrieben werden, dass es *einer einzigen Zuständigkeit* zugeordnet werden kann, mit eindeutiger Verantwortung und Verantwortlichkeit für die Bewältigung des Risikos. Dies erlaubt allerdings auch eine gewisse Variation bei der Ebene der Risikobeschreibung, da die Gruppe der Risikoverantwortlichen jeden - vom Nachwuchs-Teammitglied, das für detaillierte Risiken zuständig ist, bis hin zum Projektauftraggeber oder leitenden Manager, die nur Interesse an der höheren Ebene haben - umfassen kann.
3. Zum dritten sollte die Ebene der Risikobeschreibung den *Informationsanforderungen* des Empfängers des Risikoberichts entsprechen. Projektteammitglieder brauchen detaillierte Risikobeschreibungen für die Risiken, für deren Management sie verantwortlich sind. Der Projektauftraggeber oder der Kunde benötigen weniger Details, vielleicht mit Gruppen von Risiken, die in Beschreibungen auf hoher Ebene zusammengefasst sind.

Alle drei dieser Antworten deuten darauf hin, dass Risikobeschreibungen auf verschiedenen Ebenen und für unterschiedliche Zwecke sinnvoll sein können. Es gibt nicht die eine richtige Ebene, die alle Anforderungen erfüllt. Was also können wir tun?

Ein nützliches Werkzeug bei der Behandlung dieses Punkts ist der **Risikostrukturplan** [*risk breakdown structure = RBS*], eine hierarchische Struktur, die die Quellen der Projektrisiken beschreibt. Damit können Risiken während des gesamten Projekts auf steigenden Detailebenen beschrieben werden. Auf der höchsten Ebene (Ebene 0) sind alle Risiken einfach "Projektrisiken". Dies kann jedoch auf Ebene 1 in bedeutende Risikoquellen aufgeschlüsselt werden, wie z.B. technisches Risiko, kaufmännisches Risiko, Management-Risiko, externes Risiko. All diese wichtigen Bereiche können auf Ebene 2 weiter detailliert werden (beispielsweise könnte "Technisches Risiko" unterteilt werden in Technik, Leistung, Zuverlässigkeit, Schnittstellen, usw.). Auf der untersten Ebene werden unter jeder spezifischen Quelle Restrisiken beschrieben.

Anschließend können die verschiedenen RBS-Ebenen für unterschiedliche Zwecke genutzt werden. Detaillierte Risikoinformation, -zuständigkeit und -management können auf unterster Ebene erfolgen. In höheren RBS-Ebenen können Gruppen von Risiken zwecks Information, Zuständigkeit und Management weiter oben im Unternehmen aufgerollt und zusammengefasst werden. So könnte der Projektsicherheitsingenieur Informationen über ein spezifisches Risiko benötigen, das eine bestimmte Produktprüfung betrifft (RBS-Ebene 4), wohingegen der leitende technische Direktor der Firma evtl. Interesse am Gesamtlevel der technischen Risiken im Projekt hat (RBS-Ebene 1).

Risikobeschreibungen auf unterschiedlichen Detailebenen sind auf verschiedene Arten nützlich. Anstatt darauf zu bestehen, dass alle Risiken auf einer einzigen Ebene beschrieben werden, die vielleicht nicht allen Anforderungen genügt, kann der Einsatz eines hierarchischen RBS die notwendige Flexibilität sowohl auf hoher Ebene als auch in größerer Detailtiefe liefern, jeweils abhängig davon, was zweckdienlich ist.

---

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 seine Website ([www.risk-doctor.com](http://www.risk-doctor.com)).