



RISK DOCTOR BRIEFING

RISIKEN IN KOMPLEXEN PROJEKTEN MANAGEN



© Dezember 2013, Dr David Hillson FIRM, HonFAPM, PMI Fellow

david@risk-doctor.com

Manchen Menschen sagen, dass komplexe Projekte nicht das gleiche sind wie „gewöhnliche“ Projekte und dass sie daher anders gemanagt werden sollten. Aus Sicht der Risikoperspektive gilt es, drei Fragen zu beantworten:

- 1. Unterscheiden sich komplexe Projekte inhärent von anderen Projekten?** Komplexität ist ein fließender Wert, es kann daher schwierig sein festzustellen, ob ein bestimmtes Projekt komplex ist oder nicht. Komplexität ist nicht einfach eine Funktion der Größe – ein Projekt kann groß und einfach sein oder klein und komplex. Die Komplexität entsteht vielmehr aus der Struktur des Projekts und daraus, wie seine Elemente zueinander in Beziehung stehen. Sie beinhalten eine spezielle Form der **Unvorhersehbarkeit**, es ist nicht immer klar, wie sich die Änderung eines Teils auf andere Teile auswirken wird. Aufgrund der Anzahl von Verbindungen und Abhängigkeiten zwischen den Elementen ist es üblicherweise schwierig zu sehen, wie sich Eingangswertänderungen auf das Gesamtergebnis des Projekts auswirken. Das Verhalten von komplexen Projekten ist häufig **mehrdeutig**, was heißt, dass komplexe Projekte immer risikoreich sind.
- 2. Sind komplexe Projekte anderen Arten von Risiken ausgesetzt?** Komplexe Projekte sind den gleichen Risiken ausgesetzt wie jedes andere Projekt. Allerdings resultiert die unvorhersehbare Natur komplexer Projekte auch in speziellen Arten von unvorhersehbaren Risiken. Die haben verschiedene Bezeichnungen, einige davon sind unbekannte Unbekannte (Unknown Unknowns), Schwarze Schwäne, ontologische Risiken oder emergente Risiken (Emergent Risks). Diese Risiken sind im Voraus schwer korrekt zu bewerten und die Standardrisikobewältigungsstrategien gehen nicht wirkungsvoll mit ihnen um.
- 3. Brauchen diese Arten von Risiken eine andere Art des Managements?** Dadurch, dass einige Risiken unvorhersehbar sind, wir sie also nicht kommen sehen, können wir nicht nur den normalen, proaktiven Risikoprozess nutzen. Wir müssen stattdessen eine Herangehensweise entwickeln, die die speziellen Risiken komplexer Projekte wirkungsvoll adressieren kann. Zwei Schlüsselstrategien helfen, wenn unvorhergesehene Risiken auftreten:
 - a. Flexibilität** – Die Fähigkeit sich zu biegen, ohne zu brechen und sich leicht anzupassen.
 - b. Resilienz** – Die Fähigkeit den Kernzweck aufrechtzuerhalten und mit Toleranz gegenüber Störungen weiterzumachen.

Beide Strategien können auf mehreren Ebenen angewandt werden, um die Herausforderungen der Komplexität zu adressieren: in der Gesamtorganisation, auf der Projekt-/Programm-/Portfolioebene, auf vertraglichen und fachlichen Gebieten und bei den persönlichen Einstellungen der wichtigen Leute. Auf jeder dieser Ebenen können spezifische Dinge getan werden, um die entsprechende Flexibilität und Resilienz zu entwickeln, um mit diesen emergenten Risiken umzugehen. Zum Beispiel sollte ein komplexes Projekt zum einen ein **Risikobudget** für bekannte Risiken haben, aber auch die passende **Notfallreserve** im Budget und Terminplan. **Projektprozesse** sollten flexibel genug sein, um mit Änderungen umzugehen und gleichzeitig weiter auf das Gesamtziel hinzuarbeiten. Und das Projektteam sollte die **Freiheit** haben, innerhalb abgestimmter Grenzen seinen Job zu erledigen, ohne wegen jeder kleinen Abweichung vom Originalplan eine Genehmigung einzuholen.

Unsere Antworten auf die drei Fragen sind also Ja, Ja und Ja. Einige Projekte können offensichtlich als komplex beschrieben werden, wenn ihre Struktur zu inhärent unvorhersehbarem Verhalten führt. Diese Unvorhersehbarkeit erzeugt besondere Arten von Risiken, die nicht über den traditionellen Risikomanagementprozess adressiert werden können. Wir müssen stattdessen auf allen Ebenen Flexibilität und Resilienz entwickeln, um mit den speziellen Risiken der Komplexität umzugehen. Nur so können wir wirklich komplexe Projekte mit der Zuversicht angehen, dass wir erfolgreich sein können.

To provide feedback on this Briefing Note, or for more details on how to develop effective risk management, [contact the Risk Doctor \(info@risk-doctor.com\)](mailto:info@risk-doctor.com), or [visit the Risk Doctor website \(www.risk-doctor.com\)](http://www.risk-doctor.com).

Aus dem Englischen von Thomas Wuttke (www.thomaswuttke.com)