



RISK DOCTOR BRIEFING

IMPLIZIERTES UND EXPLIZITES RISIKOMANAGEMENT

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

david@risk-doctor.com



„Wie risikoreich ist Ihr Projekt?“ Wurden Sie das je gefragt? Die meisten Projektmanager tun sich hier mit einer Antwort eher schwer. Ihr Risikoregister listet alle identifizierten Risiken auf, priorisiert sie nach Wichtigkeit und Handlungsbedarf, ordnet jedem Risiko Antworten und Besitzer zu. Aber kann eine Liste die Antwort auf die Frage „Wie risikoreich ist Ihr Projekt?“ sein? Wir brauchen ein anderes Konzept, um das generelle Risiko zu beschreiben, dem ein Projekt ausgesetzt ist und das muss sich von den individuellen Risiken, die es zu managen gilt, unterscheiden.

Das Project Management Institute (PMI®) behandelt genau das in seinem *Practice Standard for Project Risk Management* - dort finden sich zwei unterschiedliche Definitionen von Risiken. Das erste ist das individuelle Risiko (**individual risk**), das als „ein unsicheres Ereignis bzw. Bedingung, das bei seinem Eintritt positive oder negative Auswirkungen auf die Projektziele hat“ definiert wird. Das zweite, das Gesamtrisiko des Projekts (**overall project risk**), wird definiert als „die Auswirkung der Unsicherheit auf das Projekt als Ganzes“. Auch die britische Association for Project Management (APM) hat zwei ähnliche Risiko-Definitionen in ihrem „Body of Knowledge“.

Dieses zweigleisige Konzept bezüglich Risiken ist wichtig und nützlich, wenn man bedenkt, wie Risiken in Projekten gemanagt werden. Auf seiner Ebene ist der Projektleiter für das Erkennen, Einschätzen und Managen der *individuellen Risiken* verantwortlich. Er ist aber auch angehalten, mit dem Projektsponsor, -träger oder anderen Interessengruppen bezüglich des *Gesamtrisikos des Projektes* zu diskutieren. Man kann diese beiden Ebenen unterscheiden in **die Risiken im Projekt** und **die Risiken des Projektes selbst**.

Risikomanagement erfordert Handlungen auf beiden Ebenen. Allerdings spricht der typische Projektrisikoprozess meist nur die untere Ebene der individuellen Risiken (die auch im Risikoregister aufgelistet sind) innerhalb eines Projekts an. Es ist eher unüblich, die Gesamtrisikoeinschätzung auf das komplette Projekt zu beziehen bzw. eine strukturierte Annäherung für das Managen von Risiken auf dieser höheren Ebene zur Verfügung zu haben. Hier zeigt sich deutlich, dass uns etwas ganz Wichtiges fehlt.

Wie also kann das Gesamtrisiko eines Projekts beurteilt und gemanagt werden? Am besten bereits in der Vorprojekt- bzw. Konzeptphase, wenn Ziele und Umfang geklärt werden. Projektsponsor und -träger bestimmen hier den zu erwartenden Nutzen, sowie das Maß an Risiko, das bezogen auf das Gesamtprojekt als tolerierbar gilt. Jede Entscheidung im Hinblick auf Risiko und erwarteter Rendite beinhaltet eine Bewertung der generellen Projektrisiken, die das inhärente Risiko, verbunden mit einem bestimmten Projektumfang sowie den gewünschten Nutzen, darstellt. Auf dieser Ebene wird das Gesamtrisiko des Projektes implizit aufgrund der Entscheidungen bezüglich Umfang, Struktur, Inhalt und Zusammenhang des Projektes gemanagt.

Sind diese Entscheidungen getroffen und das Projekt ist gestartet, lässt sich der normale Projekt-Risikoprozess dazu verwenden, die individuellen Risiken direkt anzusprechen. An Schlüsselstellen innerhalb des Projekts ist es sinnvoll, die Gesamtrisikoeinschätzung erneut zu überprüfen, schon allein zur Kontrolle der festgelegten Risikoschwellen. Aber: Bitte bevor man zur laufenden Aufgabe zurückkehrt - nämlich dem Managen des individuellen Risikos innerhalb des Projekts.

Es sind also zwei Ebenen wichtig:

- **Implizites Risikomanagement** behandelt das Gesamtrisiko des Projektes aufgrund von Entscheidungen, die basierend auf Umfang, Struktur, Inhalt und Umfang des Projektes getroffen wurden.
- **Explizites Risikomanagement** befasst sich mit den individuellen Risiken des Projekts und nutzt den Standardprozess, um Risiken zu identifizieren, einzuschätzen, darauf zu reagieren und zu überarbeiten.

Es gilt, beide Risiko-Klassen zu verstehen und zu managen, um schlussendlich die Frage „Wie risikoreich ist das Projekt?“ beantworten zu können.

Diese Annäherung auf zwei Ebenen eignet sich aber nicht nur für Projekte. Sie ist auch für die Unternehmensführung hilfreich, um sich des Gesamtrisikos eines Unternehmens bewusst zu werden bzw. einzelner Risiken, um die man sich dediziert kümmern sollte. Dasselbe gilt übrigens auch für Risiken, die einem operativen Portfolio oder einer Fachabteilung zugeordnet sind. Tatsächlich kann das Unternehmensrisikomanagement nämlich nur dann richtig funktionieren, wenn wir uns den Risiken **implizit durch unsere Entscheidungsfindung** und **explizit mittels unseres Risikoprozesses** annehmen.