Heinrich Keßler

Risikomanagement in Projekten

Das Dokument enthält die Langfassung des Vortragsmanuskripts zum Thema.

Das Originaldokument vom 13.09.1999 wurde am 19.06.2017 in die jetzige Fassung gebracht.

Autor:
Heinrich Keßler
Hornisgrindestraße 1
D-77767 Appenweier

Internet: https://www.2000ff.de

Risikomanagement

Risiko- und Krisenmanagement: Sichern Sie Ihren Projekterfolg!

Einleitung

Vielen Dank für die Einladung zu dieser Tagung. Wenn Sie schon einige Projekte gemanagt haben, wissen Sie, dass die Risiken eines Projektes immer größer sind als die Möglichkeiten, sie zu erkennen und sie zu handhaben. Und Sie kennen auch den Spruch: Wenn ein Projekt keine Krise erlebt hat, war es keines.

Ich bitte Sie deshalb gleich zu Beginn zu akzeptieren, dass Risiken eingehen und tragen untrennbar mit dem Projektmanagement verbunden sind. Wer dazu nicht bereit ist, sollte sich lieber gleich von vornherein als ungeeignet für Projektmanagement bekennen.

Sie werden in meinen Ausführungen vielleicht auf IT-spezifische Punkte besonders gespannt sein, aber bestimmt rasch erkennen, dass die jetzt zu behandelnde Thematik alle Projekte angeht, denn inzwischen ist es kaum mehr vorstellbar, dass Projekte ohne IT-Teilprojekte abgewickelt werden können.

In meiner Einführung biete ich Ihnen zunächst ein paar Begrifflichkeiten an, die in der späteren Diskussion bestimmt die Kommunikation und das Verständnis erleichtern.
Dann werde ich etwas zum Krisenmanagement sagen und ein paar Wort zum Katastrophenmanagement um nach dieser Vorbereitung zum eigentlichen Risikomanagement zu kommen. Meine Profession und meine Berufserfahrung hat mich aufmerksam werden lassen auf Denk- und Verhaltensmuster, die in Projekten oft verbreitet sind und welche entweder ein wirksames Risiko- und Krisenmanagement verhindern oder aber sich bereits oft als risikoanziehend erwiesen haben.

Eine kurze Vorstellung von mir:

Nach meiner Ausbildungszeit arbeitete ich bei einem Wirtschaftsprüfungsverband und habe dort alles von Pik auf gelernt, was heute mit Buchhaltung, Bilanzierung, Controlling, Rechnungslegung, Strategischer Planung, Unternehmensbewertung, Risikobeurteilung von Krediten und Kapitalinvestitionen usw. zu tun hat. Dass ich heute etwas Anderes tue, nämlich Berater für Bildung und Bereichsentwicklung bei einem Automobilhersteller bin, hängt mit einer Bestandsaufnahme der persönlichen Eignungen und Kompetenzen zusammen, die inzwischen unter „Mein Weg im neuen Jahrtausend“ bekannt wurde. Mein Such- und Lernfeld ist heute das organisationale Lernen, d.h. wie können Organisationen zu lernenden Organisationen werden und wie kann das Informationsmanagement über das organisationale Lernen zu einem gesellschaftlichen Lernen geführt werden.
Von meinen 52 Jahren bin ich 25 Jahre verheiratet, habe zwei Kinder im Studentenalter, tanze gerne und widme mich gerne Grenzthemen, um mich und mein Gehirn fit zu halten. Ich wohne in Appenweier und bin notorischer badischer Lokalpatriot.

1. Kontinuum

1.1. Schwierigkeit

Merkmale: diffus, unklar, verwickelt, unklare Konturen, unklare Grenzen
Eine Schwierigkeit ist etwas Vielschichtiges und Komplexes, das noch nicht wohlstrukturiert ist. Eine Schwierigkeit umschreibt eine Mischung von Zusammen- und Auswirkungen von Ursachen und Wirkungen, Handlungsimpulsen, Symptomen, Erklärungen, Interessen und Handlungsbedarfen, die bezüglich ihrer Bedeutung und Notwendigkeit noch zu untersuchen sind. Schwierigkeiten können als solche meist nicht direkt bearbeitet werden, sondern müssen in konkrete Probleme und Aufgaben aufgelöst werden, wenn sie nicht weiter bestehen bleiben sollen.
Nicht selten lösen sich die Schwierigkeiten von selbst durch solche Klärungsprozesse auf.
→ Schwierigkeiten zu meistern, in dem sie in lösbare Probleme gegliedert werden, ist eine Grundaufgabe des Projektmanagements. Als Methoden der Strukturierung von Schwierigkeiten sind alle Formen der Situationserfassung und Situationsstrukturierung geeignet: Szenariotechniken, Moderationstechniken, Rollensimulationen, Konfrontationssitzungen, Faktensammlungen, Hypothesenbildungen, usw. usw.

1.2. Problem

Merkmale: Sachebene, konkret, lösbar, klare Begrenzungen
Ein Problem bedeutet „Das Vorgelegte“, d.h. es handelt sich um Etwas, was zu bearbeiten, zu klären oder zu entscheiden ist. Das Problem ist lösbar: Wenn das Problem bearbeitet, die Fragen geklärt oder die Entscheidungen getroffen sind, ist das Problem verschwunden. Ein wohlformuliertes Problem enthält bereits die Lösung, zumindest jedoch den Lösungsansatz oder Lösungsimpuls, der zur Lösung führen wird.
→ Probleme zu lösen ist eine Grundaufgabe des Projektmanagements. Die unterschiedlichen Problemlösemethoden ähneln sich in ihrer Grundstruktur meist sehr und sind auch in der Methodik des Projektmanagements wiederzufinden, denn Projektmanagement hat tatsächlich viel mit der Lösung eines größeren Problems (= der Erreichung der Projektziele) zu tun.

1.3. Konflikt

Wesentliche Merkmale von Konflikten: persönliche Betroffenheit, Involviertheit, Abhängigkeiten von Dritten, zunehmende Entfernung und Entfremdung der Konfliktparteien voneinander, d.h. die Kontakte, Kommunikation und Information nehmen stetig ab, gleichzeitig nimmt die Polarisierung zu.

Ein Konflikt beginnt oft mit einem Entscheidungsdilemma: Es sind mehrere Alternativen vorhanden. Das Dilemma ist umso größer, je weniger sich die Alternativen wirklich signifikant unterscheiden. Bei Konflikten spielen oft auch Werte, Moral, Spielregeln und Loyalitätsverpflichtungen eine mehr oder weniger große Rolle. Häufige Konfliktursachen sind auch Freiräume, für welche keine Regelungen oder auf welchen keine Erfahrungen bestehen. Unsicherheit und Interessenskonflikte sind charakteristische Anzeichen von Konflikten.
„Rücksicht gegenüber den Wölfen ist rücksichtslos gegenüber den Schafen.“
Konflikte werden emotionell als Zwickmühle erlebt: man muss sich entscheiden zwischen einer Konfliktlösung, d.h. eine der Alternativen konsequent zu nutzen und alle anderen dafür aufzugeben, und Wohlbefinden, d.h. sich die – meist eh nur theoretisch bestehende – Option auf mehrere Alternativen zu bewahren. Das

entschiedene „Sowohl-als-auch“-Verhalten und die dadurch legitimierten Verzögerungen allfälliger Entscheidungen haben manches Projekt in erhebliche Schwierigkeiten gebracht oder gar scheitern lassen.
→ Konfliktführung ist ein wesentlicher Teil des Projektmanagements und eine Kernaufgabe des Projektleiters. Zwar lassen sich nicht alle Konflikte in Projekte durch den Projektleiter führen, aber einige wesentliche, das Projekt betreffende schon.

1.3.1. → Folie: Konfliktarten
1.3.2. → Folie: Konfliktführung in Projekten
1.3.3. → Folie: Organisation der Konfliktführung

1.4. Krise
Die Krise ist eine Phase in einem sozialen Prozess und betrifft alle Prozessbeteiligten.
Phasen eines jeden sozialen Prozesses sind: Startphase, Findungsphase, Arbeitsphase, Erholungsphase, Ausbildung von Gemeinsamem, Reflexionsphase, Nutzungsphase, Trennungsphase, Auflösungsphase
→ Folie: Phasen eines sozialen Prozesses

1.5. Katastrophe
Eine Katastrophe ist die Folge von spontanen Zerstörungen durch machtvolle Einwirkung äußerer Mächte und Gewalten.

1.6. Chaos
Die vorhandene Ordnung ist zusammengebrochen, unwirksam geworden oder außer Kraft gesetzt worden. Die in den Teilsystemen impliziten Ordnungen konkurrieren oder kooperieren spontan und lose oder bestehen gleichwertig nebeneinander, auch wenn sie sich inhaltlich wechselseitig ausschließen. Der Prozess von höchster Dynamik endet entweder in der spontanen Ausbildung einer höheren Ordnung oder im spontanen Zusammenbruch der Dynamik.

2. Konfliktarten:
   2.1. Persönliche Konflikte (intrinsische Konflikte)
   „Bringe ich heute meine Arbeit zu Ende oder gehe ich mit meiner Frau wie versprochen zu ihrer Mutter?“
   2.2. Interpersonale Konflikte
   A möchte X, B möchte Z, beide Lösungen sind eigentlich gleichwertig, aber A und B können oder wollen dem Lösungsvorschlag des jeweils anderen nicht zustimmen.
   2.3. Rollenkonflikte
   Als Projektleiter müsste ich nun eigentlich X, als Vorgesetzter der Mitarbeiter müsste ich aber Y: Wie ich auch entscheide, in jedem Falle bin ich der Dumme.
   2.4. Teamkonflikte
   A kann mit B nicht, aber mit C, der wiederum mit D gut kann, welcher seinerseits aber nicht mit A kann... Es wird übereinander aber nicht miteinander kommuniziert und wenn, dann in einem Ton oder einer Art und Weise, die einem gemeinsamen Arbeiten oder einer gemeinsamen Aufgabenerfüllung nicht zuträglich ist.
   2.5. Wertekonflikte
   Ist Qualität wichtiger als Profitabilität?
   Ist Schnelligkeit wichtiger als Sorgfalt?
   2.6. Sachliche Konflikte
   Lösung A erfordert 1 Gigabyte, die sind im bisherigen System noch vorhanden
   Lösung B erfordert 10 Gigabyte, dies bedeutet: Neuanschaffung von Hard- und Software
   2.7. Bewertungskonflikte
   Ist das Kriterium A wichtiger als das Kriterium B?
   2.8. Führungskonflikte
   Soll ich den Urlaub genehmigen oder auf Fertigstellung der Aufgabe bestehen?
   2.9. (Inter-)Kulturelle Konflikte
   Deutsche Zielstrebigkeit und Pünktlichkeit und spanisches manjana treffen aufeinander.
   2.10. Machtkonflikte
   Was A vorschlägt, boykottiert B.
   2.11. Interessenskonflikte
   Der Bereich A will XY-Kriterien erfüllt haben, während Bereich B die ZZ-Kriterien erfüllt haben will, - nur eine Lösung kann umgesetzt werden.
   2.12. ...

3. Konfliktführung in Projekten
Das Konfliktmanagement im Projektteam wird morgen, 15.00-16.00 Uhr besonderer Gegenstand dieser Tagung sein: Herr Dr. Georg Winkelhofer wird Sie in und durch dieses Thema leiten.

Für das Konfliktmanagement und die Konfliktführung gibt es inzwischen zahlreiche Literatur. Wenn Sie sich hier vertiefen wollen, möchte ich Ihnen insbesondere den Autor Fritz Glasl empfehlen, der in verschiedenen Büchern in einer leicht verständlichen Weise gründlich und in der Methodik beispielhaft schnörkellos in die Thematik einweist.

Da wesentliches Merkmal von Konflikten ist, dass die Konfliktparteien auseinandertriften und immer weniger den Kontakt, die Kommunikation oder wenigstens die Information suchen, ist die Aufgabe für das Projektmanagement bezüglich des Konfliktmanagements rasch umschrieben:
Es geht um die Wiederherstellung der Kommunikation zwischen den Konfliktparteien, wie – das ist eine Frage der Intelligenz, der Cleverness, des Mutes und der Vermittlungskunst zwischen den Parteien.

Wenn der Projektleiter selbst Konfliktpartei ist, wird er logischerweise Konfliktverhaltensweisen zeigen. Die Vertretung und Wahrung der eigenen Interessen lassen es nicht gleichzeitig zu, als Vermittler zwischen sich und den anderen Konfliktparteien zu fungieren. Es ist ein unparteiischer Dritter notwendig, welcher die Rolle der Vermittlung zwischen den Konfliktparteien übernimmt.

Jeder Projektleiter – und natürlich jede Führungskraft sollte sich bewusst machen, was jede Konfliktpartei ohnehin weiß:
ein missglückter Konfliktlöseversuch auf einer bestimmten Ebene hat in der Regel eine Eskalation des Konfliktes auf einen stärkeren Härtegrad zur Folge, d.h. der Konflikt wird ausgeweitet, die Mittel werden immer brutaler, bis am Schluss die Bereitschaft zur Vernichtung des anderen um den Preis der Selbstvernichtung von sich selbst stehen kann.

In Projekten lassen es die Rahmenbedingungen nur selten zu, dass die Konfliktparteien Strategien des kalten und schwelenden Konfliktes fahren können. Dies bedeutet, dass sehr oft in Projekten schon lange schwelende Konflikte plötzlich heiß werden und im Projekt bearbeitet werden müssen. Dies gilt insbesondere für Konflikte zwischen Organisationseinheiten, Mächtigen, Zentrale und Filialen/Werken, usw.

Jeder erfahrene Projektleiter kennt die missliche Situation, sich plötzlich zwischen blanken Machtspielen zwischen Personen und Organisationen oder Organisationseinheiten wiederzufinden.

Es gilt dann zu entscheiden:

3.1. Ist die Konfliktlösung zwischen den Konfliktparteien für den Projektfortschritt und für die Projektergebnisse erforderlich:
Dann ist eine Konfliktführungsorganisation zu schaffen und ein Prozess der Konfliktführung zu erarbeiten und in den Projektplan zu integrieren.
3.2. Ist die Konfliktlösung zwischen den Konfliktparteien für den Projektfortschritt und für die Erreichung der Projektergebnisse nicht unbedingt erforderlich:
Dann sollte unbedingt eine Strategie für das Projekt entworfen werden, die trotz des Weiterbestehens des Konfliktes die Erreichung der Projektziele ermöglicht.

In allen Fällen, in welcher der Projektleiter selbst Konfliktpartei ist, ist die Hinzuziehung eines Dritten unbedingt zu empfehlen: die Zeit und das Geld für einen erfahrenen Konfliktführer sind in der Regel sehr gut angelegt.

3.3. Für akute Beratungen und situative Reflektionen steht die Teleberatung zur Verfügung.

4. Sozialer Prozess
Jedes Projekt ist auch ein sozialer Prozess, den es im Rahmen des Projektmanagements zu gestalten gilt. Die Dynamik des sozialen Prozesses ist eine Eigendynamik und hängt mit den handelnden und zusammenwirkenden Personen und ihren Mentalitäten zusammen, weniger mit dem Projektauftrag, -inhalt und den Aufgaben. Phasen eines sozialen Prozesses:

4.1. Die Startphase:
Wesentliche Merkmale oft die Euphorie, die sich allerdings auch in einer hohen Anspannung oder als Zweifel ausdrücken kann, ob die eigenen Interessen und Ziele in dem neuen sozialen Gebilde verwirklicht werden können.
Wichtig: Die Kick-off-Sitzung eines Projektes erfüllt oft nur Teile der für die Gruppenfindung erforderlichen Aufgaben! Die Mitglieder benötigen Zeit zur Orientierung und Positionierung im neuen sozialen System, welches "Projekt" genannt wird.

Methodische Unterstützung in der Startphase der Gruppe können leisten:
Vorstellungsrunden
Klärung von Erwartungen, Hoffnungen und Ängsten
Klärung von Interessen und Interessenskonflikten
Klärung von organisatorischen Anforderungen (Verfügbarkeiten, Abwesenheiten, Informationsregelungen usw.)
Erarbeitung von gemeinsamen Spielregeln
Werkzeuge wie skip können hier insbesondere klären, welche „negativen“ Erfahrungen die einzelnen Teammitglieder im Rucksack haben, die das zu erwartende Verhalten im Projekt vorbestimmen.

4.2. Die Findungsphase:
Nach der Orientierung und Positionierung werden in dieser Phase Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung geklärt und vereinbart. Dies schließt die Vereinbarungen und die Organisation der Art und Weise der Kommunikation, Information, Arbeitsorganisation, usw. mit ein.

4.3. Die Arbeitsphase:
Die Aufgaben werden erfüllt, die Rollen wahrgenommen, die Beiträge geleistet, die Probleme bearbeitet, die Konflikte gelöst, die Ergebnisse zusammengetragen usw. usw.

4.4. Die Identitätsbildungsphase:
Während des Prozesses und des Tuns entwickelt sich ein eigenständiges „Wir“-Gefühl, d.h. es bilden sich Sympathien und Antipathien aus, Arbeitsteilungen, Anerkennungen von Spezialitäten, gemeinsame Erinnerungen und Erfolgsgefühle, gemeinsamer Frust und gemeinsame Enttäuschungen, kreative Ideen und Lösungen, heimliche Spielregeln, Wissen voneinander und umeinander, usw. usw.

4.5. Die Frustphase:
Die Ernüchterungen bleiben nicht aus: Die Vereinbarungen werden nicht gehalten, erweisen sich als nicht zweckdienlich oder unzureichend oder unsinnig. Die gemeinsamen Anstrengungen finden nicht die erwünschte oder erhoffte Resonanz, die Verlässlichkeit lässt zu wünschen übrig, usw. usw.: Man fühlt sich allein oder allein gelassen und hat den Glauben an die Kraft des Gemeinsamen verloren oder aber übersteigert.

Prozessreflektion, gegebenenfalls mit einem Moderator oder Methoden der Rollenreflexion und Standortbestimmungen oder systemischen Klärungen, Feedback und Beziehungsklärungen sind zwar unbequeme, meist aber sehr effiziente Interventionen, um die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft des Teams wiederherzustellen.

4.6. Die Reflexionsphase:
Die Prozessbeteiligten machen sich ihren Mehrwert als soziales Gebilde bewusst und entwickeln Visionen oder planen neue Projekte über das Projektende hinaus. Dies ist die Phase der Lernertragssicherung und Rückspeisung der Erfahrungen in das Umfeld des Projektes und in die eigene weitere Zukunft. Gleichzeitig werden auch endgültig die Weichen gestellt, mit wem man eher später weiter etwas zu tun haben möchte und mit wem weniger.

4.7. Die Nutzungsphase:
Die Nutzungsphase eines Prozesses beginnt für die Prozessbeteiligten meist mit dem Ende der Projektaufgabe. Entweder werden gemeinsame weitere Projekte angegangen, oder aber im bisherigen bzw. neuen Umfeld werden die Erfahrungen eingebracht.

4.8. Die Trennungsphase:
Die verbindenden gemeinsamen Aufgaben sind erfüllt, die Interessen werden wieder von den egoistischen Interessen dominiert. Die Beteiligten triften auseinander und schließen nacheinander ab:
- die Aufgaben
- die Arbeitsorganisation
- die engen Beziehungen und Vertrautheit-
- die physische Nähe und organisieren sich wieder distanzierter. Die Trauerarbeit kann erheblich und belastend sein, insbesondere, wenn viele gemeinsame gute und schlechte Erlebnisse die Zeit geprägt haben.

4.9. Die Auflösungsphase:
Die formale Auflösung der Reste des Prozesses und der Gruppe übernimmt meist eine Person, die oft früher oder später diese Aufgaben „vergisst“.

4.10. Die Idealisierungsphase:
Gleichgültig, was wirklich sich abgespielt hat: Je mehr Zeit verstreicht, umso mehr wird die Gruppe oder der Prozess von den Beteiligten idealisiert: Entweder wird nur noch das Schöne und Angenehme erinnert, oder aber es wird die Erinnerung wird durch eine Verdammung gepflegt. In beiden Fällen werden die Verbindungen der Prozessbeteiligten immer wieder erneut energetisiert.

5. Krisen

5.1. Entstehung von Krisen

Viele Krisen entstehen aus der zunächst unbedeutenden und unmerklichen Abweichung vom SOLL, besser: die getroffenen Maßnahmen und Vereinbarungen reichen nicht aus, das angestrebte SOLL voraussichtlich erreichen zu können. Wichtig: Hier liegt kein schuldhaftes Verhalten vor (dies wäre Schlamperei oder Sabotage). Jeder kann sich mit Recht (aus seinem Blickwinkel) darauf verlassen, alles getan zu haben, dass die Projektziele erreicht werden.

5.2. Anzeichen für Krisen

Typische Anzeigen, dass das Projekt sich bereits in einer Krise befindet, sind zum Beispiel:

- Schwund der Begeisterung der Projektinitiatoren
– Schwund der Unterstützungen durch Projektauftraggeber, Promotoren, Sponsoren
– Promotoren machen sich aus dem Staub
– Promotoren frönen der Aktionitis (Solange wir so viel Wirbel machen, kann keiner merken,
dass wir im Innersten bereits die Hoffnung aufgegeben haben, die Projektziele zu erreichen!)
– Der Druck wird erhöht, aber auch gleichbleibender Druck wird als gewachsen empfunden
– Überforderungsgefühle
– Ohnmachtsgefühle
– Vergeblichkeitsgefühle
– diffuse Ängste und Katastrophenphantasien
– Größenideen, Kraftmeiereien: „Kopf-hoch-und-durch“,
„Wir haben schon ganz andere Dinge gemeistert!“ – aber ansonsten passiert nichts
– übersteigerte positive oder negative Annahmen über die Bedeutung des Projektes
– Zunahme von Vermeidungsstrategien: „Wer im Glashaus sitzt, soll nicht den ersten Stein werfen“
Jeder weiß, dass er auch Dreck am Stecken hat und will nicht erwischt werden, wenn die Krise
offen an den Tag tritt
– Zunahme von Rückversicherungen bei Berichten
– Zunahme der Anforderungen an weitere Detaillierungen von Zahlen, Fakten, die aber letztlich
voraussichtlich ohne nennenswerten neuen Erkenntniswert sein werden
– Zunahme von Gleichgültigkeit bei Berichten, Meilensteinen, auch bei Berichten über gravierende
Schwierigkeiten (Beamtenmikado: Wer zuerst zuckt, hat die Aufgabe am Hals)
– Zunahme von Absicherungen: Wenn etwas passiert, kann es nicht an mir gelegen haben,
denn ich habe .... (meinen Teil geliefert, ... gemacht was ich konnte, ... nur meine Pflicht getan...)
– Die Zeitspannen, für welche jemand die Verantwortung für das Projekt übernimmt, werden immer
kürzer: Die heiße Kartoffel wird immer schneller weiter gegeben, um so die Wahrscheinlichkeit
zu reduzieren, beim Krisenausbruch im Mittelpunkt zu stehen und möglicherweise dann auch
noch der Sündenbock spielen zu sollen
– Zunahme von sofortigen Abnahmen von (Teil-)Ergebnissen und sofortige

Befreiung von einer
weiteren Verbindlichkeit oder Verpflichtung
– Durchgriffe von Hintermännern auf das Projekt: „Da muss man einfach mal zeigen, wo und wie
es lang geht!“
– Eingriffe von Wegelagerern auf das Projekt: „Jetzt ist eine günstige Gelegenheit, die eigenen
Interessen dem Projekt noch huckepack obenauf zu laden!“
– Projektleiter oder Projektteammitglieder verlassen das Projekt.

5.3. Dynamik der Krisen:
Die Abweichungen sind zunächst unbedeutend und „im grünen Bereich“, bis mehr oder weniger spät sich eine heimliche Ahnung einstellt, dass doch nicht „alles im grünen Bereich“ sein könne, obwohl im Idealfall wirklich an alles gedacht und alles getan wurde. Man hat einfach keine Erklärung für die Abweichungen und deshalb auch keine Interventionsmöglichkeiten.
Bis, ja bis offensichtlich erkennbar wird, dass das angestrebte Ziel voraussichtlich nicht oder nicht mehr erreicht wird: Jetzt ist die Krise akut.

In der Regel folgen jetzt mehr oder weniger geschickte Interventionen, „das Steuer wieder herumzureißen“ und wieder auf Kurs zu gehen. Obwohl die Aktionen zunehmen, wird oft ungläubig und äußerst widerwillig zur Kenntnis genommen, dass diese Aktionen nicht das bewirken, was man eigentlich bezwecken wollte, sondern den Grad der Abweichungen vom Ziel und das Tempo der Abweichungen sogar noch beschleunigen. Im Nachhinein werden diese Bemühungen als Krisenverschleppung interpretiert (getreu dem Motto: wer vom Rathaus kommt, ist schlauer geworden).
In der Phase der Eskalation der Krise braucht es mutige Männer und Frauen, die ein Gespür dafür haben, wann der Krisengipfelpunkt erreicht ist, ab welchem wieder Entscheidungen die Chance haben, umgesetzt werden zu können und eine Wirkung im Sinne der Absichten zu haben.

5.4. Krisengipfelpunkt
Der Krisengipfelpunkt ist erreicht, wenn bedingungslos kapituliert wird: d.h. es wird eingesehen, dass eine Fortsetzung der bisherigen Bemühungen auf keinen Fall mehr zum Ziel führen wird. Erst wenn der Tisch von allen Illusionen, Gesundbetereien, Selbsttäuschungen und Fremdtäuschungen bereinigt ist, kann sich wieder die Gelassenheit einstellen, die zu einer nüchternen Bestandsaufnahme, Bewertung der Situation, Ermittlung der Handlungsmöglichkeiten und der Planung und Organisation der verfügbaren Mitteln widmen kann.

So lange der Krisengipfelpunkt nicht erreicht ist, ist eine Beendigung der Krise nicht möglich: es werden einfach nicht die notwendigen Entscheidungen über das Gesamtprojekt getroffen oder aber – sie können wegen der Dynamik der Krise nicht wirksam umgesetzt werden.

Der Krisengipfelpunkt wird meist durch überraschende Ereignisse ausgelöst, welche die Krise „schlagartig“ offensichtlich machen.

5.5. Krisenverschleppung
Wenn jeder weiß, „dass es so nicht geht“, aber jeder so weitermacht, als ob es ginge, trägt so jeder auf seine Art und Weise mit zur Verzögerung des

Krisengipfelpunktes bei. Die Zeit zum Projektende ist jedoch begrenzt: Jede Zeitverzögerung VOR dem Krisengipfelpunkt verringert die Zeitspanne für das Handeln NACH dem Krisengipfelpunkt, wobei für das Krisenmanagement ebenfalls noch eine gewisse Zeit zu investieren ist.

5.6. Wege aus der Krise

Aus der Krise gibt es vier Auswege:

5.6.1. Konkurs

Dieser Weg ist angezeigt, wenn festgestellt wird, dass die vorhandenen Ressourcen nicht mehr ausreichen, das Projektziel zu erreichen und wenn keine Investoren zu finden sind, welche die fehlenden Ressourcen zur Verfügung stellen.
Das Projekt ist vorzeitig zu beenden und abzuwickeln.

5.6.2. Dahinvegetieren

Dieser Weg wird oft beschritten, wenn noch einige Ressourcen vorhanden sind. Meist wird das ursprüngliche Projektziel aber mehr oder weniger offen aufgegeben. Die Projektstrukturen werden dennoch „bis auf Weiteres“ aufrechterhalten: im Projekt tun die Leute so, als ob es das Projekt noch gäbe und als ob die Projektziele noch erreicht werden sollen. Je mehr Zeit jedoch vergeht, umso weniger wird dann tatsächlich noch ein Projektergebnis erwartet. Es wird aber auch immer schwieriger, das „Projekt“ zu beenden, weil einfach zu wenig oder nichts geschieht, was eine solche Entscheidung erfordern würde.

5.6.3. Gesundschrumpfen

Dieser Weg ist möglich, wenn noch genügend Ressourcen vorhanden sind und die Projektziele vom Grundsatz her tatsächlich auch noch erreicht werden sollen. Eine kritische Bestandsaufnahme und Bewertung führt zu einem „gesundgeschrumpften“ Projektauftrag, d.h. unrealistische Erwartungen und Ziele werden aufgegeben.

5.6.4. Reife

Dieser Weg ist der unbequemste: Er erfordert nicht nur die Auseinandersetzung mit den Ressourcen und Zielen, sondern auch mit den Ursachen für die Abweichungen und deren späten Erkennung und der Auswertung der Prozesse und des Zusammenspiels aller Beteiligten. Die Fehler müssen erkannt und in der neuen Projektorganisation und dem neuen Projektauftrag abgestellt werden. In Projekten habe ich bis dato noch keine Erfahrungen damit sammeln können, dass ein in die Krise geratenes Projekt den Weg der Reife gemacht hätte.

5.7. Krise erfordert Krisenmanagement

Gleichgültig, welcher Weg aus der Krise letztendlich möglich ist und gegangen wird: Das Krisenmanagement beginnt mit der Feststellung, dass das Soll vom IST bereits so weit abgewichen ist, dass die Fortsetzung des Bisherigen nicht mehr zum Ziel führt.

Für diese Feststellung benötigt es Mut und Zivilcourage zur Konfrontation, dass nun ein „Projekt im Projekt“, nämlich das Krisenmanagement erforderlich ist. Eine der wichtigsten Interventionen ist es deshalb, den Krisengipfelpunkt so schnell wie möglich herbeizuführen. Dies erfordert den Mut, genau das zu tun, was alle anderen meist fürchten wie der Teufel das Weihwasser: realistische Situationsanalyse und Situationsbewertung und Bewusstheit und Akzeptanz, dass man selbst auch seinen Anteil an der Krise hat, und dennoch handeln in der Gesamtverantwortung für das

Projekt.

5.8. Voraussetzung für Krisenmanagement
Ein Krisenmanagement kann frühestens am Krisengipfelpunkt gebildet werden. Vorher ist niemand bereit, in ein Krisenmanagement zu investieren und meist auch niemand bereit, „sich verheizen“ zu lassen.

5.9. Führung der Krise

Eine Krise erfordert die Führung der Krise und durch die Krise.

5.9.1. Ziel der Führung der Krise ist es, die Entscheider raschestmöglich zu Entscheidungen über das Schicksal des Gesamtprojektes führen.

5.9.2. Start der Krisenführung
Die Krisenführung beginnt mit der Benennung bzw. Beauftragung einer Person mit der Aufgabe, die Krise zu managen, d.h. der Etablierung eines Krisenmanagements

5.9.3. Aufgaben der Krisenführung:
Begrenzung des Krisengebietes
Befriedung des Krisengebietes
Aufbau des Krisenmanagements
Aussetzung bzw. Unterstellung des Projektmanagements unter die Krisenführung für die Dauer der Krise
Arbeitsfähigkeit des Krisenmanagements herstellen

5.9.4. Organisation der Krisenführung
Für die Krisenführung wird eine temporäre Organisation geschaffen aus:
a) Krisenmanager mit umfassenden Vollmachten (zeitlich begrenzt)
b) Krisenstab auch verantwortlichen Vertretern der betroffenen Bereiche und Interessensgruppen
c) Beraterstab
d) Administration

5.9.5. Erfolgsfaktoren für die Krisenführung
Kurze Kommunikationswege
rasche verbindliche Entscheidungen
Schaffung von Vertrauen, Wiederherstellung von Vertrauen
Abwehr bzw. Neutralisierung von Krisengewinnlern und Trittbrettfahrern
Informationsmanagement nach innen, nach außen, zu Schlüsselpersonen, Multiplikatoren,
Meinungsmachern
Beziehungsmanagement zu Schlüsselpersonen

5.9.6. Prozess des Krisenmanagements
- Krisengipfelpunkt herbeiführen
– Krisenmanagementorganisation zusammenstellen
– anstehende Sofortentscheidungen treffen
– Projektmanagement für die Zeit der Krise dem Krisenmanagement unterstellen
– Bestandsaufnahme und Bestandsbewertung
– Maßnahmen nach außen, innen und bezüglich des Projektes
– Entscheidungen über das Gesamtprojekt herbeiführen
– Anpassung der Projektorganisation an die Entscheidungen
– Arbeitsfähigkeit der (neuen) Projektorganisation sicherstellen
– Auflösung der Krisenmanagementstrukturen

Im Falle des „Konkurses“ auch. Auflösung der Projektstrukturen und Abwicklung und Auflösung des Projektes.

Soll-Krisengipfelpunkte im Projektmanagement sind die Meilensteintermine: An diesen Terminen wird – so klassisches Projektmanagement – grundsätzlich über das weitere Schicksal des Projektes entschieden.

5.9.7. Methoden des Krisenmanagements

Die Methoden des Krisenmanagements sind einerseits
– Methoden des Projektmanagements
– Methoden des Prozessmanagements
– Methoden des Beziehungsmanagements
– Methoden des Informationsmanagements
– Methoden des Kommunikationsmanagements

5.10. Krisenmanagement ist ein Projekt im Projekt

5.10.1. Dimensionen des Krisenmanagements

5.10.1.1. Das "eigentliche" Krisenmanagement:

Schritte:
Bestandsaufnahme
Situation analysieren
Ursachen analysieren
Situation bewerten
Kernprobleme definieren
Ziele für die Konfliktlösung formulieren
Kriterien für die Lösungen definieren und verbindlich machen
Lösungsalternativen entwickeln
Lösungswege ermitteln
Lösungswege bewerten
Hinzuziehung von Experten (Kompetenzleihe)
Maßnahmen entwerfen, kalkulieren, budgetieren, finanzieren
Projektplanungsmatrix (Krisenplan) erstellen

5.10.1.1.1. Inhaltliche Logik
5.10.1.1.2. Zeitliche Logik
5.10.1.1.3. Terminliche Logik
5.10.1.1.4. Lokale Logik

Beschluss über den Krisenplan (Beauftragung)
Realisation der Maßnahmen
Regelmäßige Kontrollchecks durch das Krisenmanagement

5.10.1.2. Krisenmanagement nach Außen:

Ermittlung der Schlüsselpersonen für ein erfolgreiches Krisenmanagement
Sofortinformationen an Schlüsselpersonen und Meinungsmultiplikatoren (Offensive)
(Alternative: Absolute Schweigepflicht und Geheimhaltung! – Defensive)
Kraftfeldanalyse und Planung eines Beziehungsmanagements
Informationsstrategie entwickeln
Kommunikationsstrategie entwickeln
Einbezug der Betroffenen und Beteiligten (vertrauensbildende Maßnahmen)

5.10.1.3. Krisenmanagement nach Innen:

Bestandsaufnahme der Probleme

Bestandsaufnahme des Sofort- Entscheidungsbedarfes
Veranlassung oder Treffen dieser Sofort-Entscheidungen
Kategorisierung und Trennung der Probleme nach
- Sachproblemen
– persönlichen Problemen
– Beziehungsproblemen
– Konflikten
sowie nach:
- Probleme, die innerhalb des Projektes zu bearbeiten sind
– Probleme, die nicht innerhalb des Projektes zu bearbeiten sind
Entwicklung von Lösungsstrategien
Entwicklung von Maßnahmen
usw.

5.10.2. Personelle Maßnahmen:
Austausch von Personen, die sich als inkompetent erwiesen haben oder zur Krisenverschleppung oder zum Ausmaß der Krise erheblich beigetragen haben

6. Katastrophen
6.1. Begriff der Katastrophe = Eine Energie von außen zerstört schlagartig und irreversibel bestehende Strukturen oder bereits Entstandenes oder reißt Schlüsselpersonen aus dem aktiven Geschehen heraus.
6.2. Ursachen für Katastrophen
Häufige Ursachen für Katastrophen:
Brand, Vandalismus, Sabotage, Leichtsinnigkeit, Spionage
Bestechlichkeit, Höhere Gewalt, Unfälle, Diebstahl, Fehlbedienungen, und andere, nicht vorhersehbare Ereignisse oder Verhaltensweisen
6.3. Aufgaben des Katastrophenmanagements
- Das wichtigste ist: Ruhe herstellen / wiederherstellen / bewahren.
- Eine Entscheidungsinstanz institutionalisieren, um die Entscheidungsfähigkeit wieder herzustellen (Krisenstab bilden, eine eindeutige, personifizierte Entscheidungshierarchie institutionalisieren: „Alles hört auf mein Kommando!“)
– Eine klare Hierarchie institutionalisieren: (Kommunikationsstruktur, Berichtswesen bilden)
– Bevollmächtigung der Helfer
– Formale Außerkraftsetzung von Gesetzen und Regeln (aber nur für die Dauer des Katastrophenmanagements)
– Gaffer und (Leichen-)Fledderer sowie Plünderer konsequent vom Katastrophengebiet fernhalten
– Harte Sofortstrafen für Amokläufer, Hilfeverweigerer, Meuterer, Hamsterer usw.
– „Erste Hilfe“ leisten für die persönlich am schwersten Getroffenen / Betroffenen (menschliche Hilfe, Entlastung, Trost, Pflege, Auszeit)
– Sofortmaßnahmen gegen sich ausbreitende Zerstörungen und weitere Schäden
– Spurensicherung für die Ursachenforschung
– Notversorgung mit dem Nötigsten sicherstellen (Strom, Wasser, Schutz vor Witterungseinflüssen, Hitze)
– Notbetrieb herstellen und sicherstellen
– Verbindungen zu Experten, Außenwelt usw. herstellen
– Hilfe von außen herbeiholen

7. Risiko

7.1. Risikobegriff

Es bestehen ständig Gefahren,
- dass das Projektergebnis nicht erreicht wird,
- dass die Projektziele nicht erreicht werden (Termine, Kosten, Qualität)
– dass die Projektstrukturen zerfallen,
– dass das Projekt teilweise oder ganz verunmöglicht wird,
- dass das Projekt hinfällig wird.

7.2. Risikoarten

7.2.1. Höhere Gewalt

Brand, Blitzschlag, Sturm, Tod, Seuchen, Gesetzesänderungen, Krieg, ...
Das Risikomanagement hat hier die Aufgabe, sich gegen die möglichen Schäden zu versichern. Die Ermittlung der Versicherungssumme und der Höhe des Risikos kann je nach IT-Projekt eine Expertenaufgabe sein, die nur durch Versicherungsspezialisten zu lösen ist.
Sind die Risiken hoch, können die Versicherungsprämien oder die Ausschlüsse von Risiken so hoch sein, dass eine Versicherung unwirtschaftlich erscheint. Die „ersparten“ Kosten müssen aber in die Risikovorbeugung, den Schutz und die Früherkennung möglicher Risiken sowie für die Fitness für ein situatives Risikomanagement investiert werden!

7.2.2. Imponderabilien

Es handelt sich hierbei um die Unwägbarkeiten des Alltags:
Fehler, Fehlverhaltensweisen, Risiken aus Unwissenheit, Risiken aus Gewohnheiten, Freiräumen, Nicht geregeltem, Fehlinterpretationen, Zufällen aller Art.
Niemand hat so viel Phantasie wie die Realität: Es gibt einfach zu viele Dinge, die theoretisch unmöglich sind, die es also nur in der Praxis gibt.
Das Risikomanagement kann hier durch Szenarien, rigoroses „negatives“ Denken und „Advocato Diaboli spielen“ sich ausbildende Nester von Gefährdungen und Gefährdungspotentialen aufspüren, diesen nachgehen und gegebenenfalls Gegenmaßnahmen einleiten.

7.2.3. Unternehmerische Risiken

Unternehmerisches Grundgesetz. Am Anfang steht die Investition des Unternehmers: Sein Geld ist investiert (d.h. fort). Es gibt keine Sicherheit, dass er es wiedersieht. – Und ein Geschäft war ein Geschäft, wenn die Rechnungen bezahlt sind und die Garantieverpflichtungen abgelaufen sind.
Das Risikomanagement kann die unternehmerischen Risiken nicht mindern: Sie müssen getragen werden.

7.2.4. Nur bedingt vermeidbare Risiken

Anschläge, Sabotage, Spionage, Fehlbedienungen, zufälliger Untergang von Produkten usw.
Auf die Funktion eines professionellen Projektmanagements und einer sorgfältigen Auswahl der Projektbeteiligten wurde an anderer Stelle bereits aufmerksam gemacht.
Das Risikomanagement hat hier die Aufgabe, immer und immer wieder auch auf die kleinsten Hinweise zu achten, um frühzeitig mögliche Muster und Wiederholungen von Fehlverhaltensweisen, Schwachstellen in den Abläufen, in der Informationen und Kommunikation zu achten. Insbesondere das Feedback, die Gerüchte und informellen Hinweise müssen im Sinne der Früherkennung von Risiken ernst genommen werden.

7.2.5. Vermeidbare Risiken:

7.2.5.1. Inkompetenz

Es ist normal, dass ein Projekt die Akteure vor neue Aufgaben stellen wird, für welche sie sich im Vorfeld nicht genügend vorbereiten und qualifizieren konnten. Es ist also normal, dass in einem Projekt die Grenzen der eigenen Kompetenz erfahren werden. Worin unterscheidet sich nun ein kompetenter von einem inkompetenten Projektleiter?

- Der Inkompetente wird versuchen, auf eigene Faust eine Lösung mit den ihm bekannten Mitteln zu bewirken.

– Der Kompetente wird die Grenzen seiner Kompetenz erkennen und respektieren – und wird auf die Suche gehen nach der Art von Kompetenzen, die ihm im Moment noch fehlen – und wird diese für sein Projekt entweder generell oder temporär verpflichten.

Der Umgang mit Inkompetenz hat etwas mit der Führungskultur und dem Selbstverständnis des Projektleiters zu tun. Es ist also zunächst mehr eine Frage der Personalauswahl als eine Frage des Risikomanagements, in wie weit Inkompetenz als besonderer Risikofaktor betrachtet werden muss.

7.2.5.2. Importierte Inkompetenz

Das Argument: Für solche Beratungen und Unterstützungen oder Lernprozesse hat der Projektleiter doch kein Budget! Ist bei genauerer Betrachtung eine unnötige, nichtsnutzige und teure Selbstbegrenzung: Wenn im Zweifelsfall Geld für schlechte Lösungen und deren Folgekosten vorhanden ist, warum dann nicht für die rechtzeitige Beschaffung und Verpflichtung der erforderlichen Kompetenzträger? Hier ist noch ein gewaltiger Entwicklungsbedarf in der Philosophie des Projektmanagements, im Controllingverständnis und bei der Beauftragung von Projektleitern und deren Ausstattung mit AKV (Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung) erforderlich, um die stetige Quelle von institutionalisierter und in das Projekt importierter Inkompetenz zum Versiegen zu bringen.

Das Risikomanagement muss die Rituale der importierten und institutionalisierten Inkompetenz kennen und – wenn sie nicht geändert werden können – zumindest deren Auswirkung begrenzen.

7.2.5.3. Schlamperei

Von Schlamperei spricht man, wenn eigentlich die Kompetenz vorhanden und die Ressourcen verfügbar sind, diese aber nicht sorgfältig geplant, gesteuert, überwacht und eingesetzt werden.

Ein wirksames Risikomanagement gegen Schlamperei begrenzt sich auf die sorgfältige Formulierung des Anforderungsprofils an die Projektbeteiligten und die Klärung des Eignungsprofils der Kandidaten, wie es zum Beispiel in einem Assessmentcenter möglich ist. Das Management der Differenzen zwischen Anforderungsprofil und Eignungsprofil muss zum Gegenstand des Risikomanagements gemacht werden.

7.2.5.4. Unprofessionelles Projektmanagement

Typische Risiken, die auf unprofessionelles Projektmanagement zurückzuführen sind, sind z.B.

– zu kurz gegriffene Suchfelder des Projektes (Insellösungen, zu kleines Projektfeld)

– zu groß dimensionierte Projekte (es fehlen Priorisierungen)

– unzureichende Ausstattung mit Macht

– und die „klassischen“ Fehler im Projektmanagement: fehlende Planung, falsche Methodik, ungeeignete Vorgehensweisen und andere, immer

wieder zu beobachtende, mitunter gravierende Mängel des Projektmanagements.
Hier ist das Risikomanagement hilflos: Es kann nicht eine bessere Qualität liefern als das Projektmanagement, denn das Risikomanagement ist nur ein Teil des Projektmanagements.

7.2.5.5. Unprofessionelle personelle Ausstattung des Projektes

- Es wurde kein projektspezifisches Anforderungsprofil an den Projektleiter und die anderen Projektbeteiligten ermittelt, weshalb bei der Personalauswahl andere Kriterien zu Grunde gelegt wurden.
– Das Projektteam verhält sich wie eine Verschwörung oder Eidgenossenschaft nach dem Rütlischwur: d.h. es sind zu viele Gleichgesinnte/ Gleichdenkende zusammengekommen, weshalb nicht genügend differenzierte Wahrnehmungen und Einschätzungen erfolgen,
- Das Projektmanagement wurde als „Personalentwicklungsmaßnahme“ deklariert. Hier stellt sich immer die Frage, was eigentlich das Projektziel ist: Personalentwicklung oder Erreichung der Projektziele. Die Übernahme der Projektleitung als Personalentwicklungsmaßnahme ist zwar nicht grundsätzlich falsch: nur, wenn diejenigen, die um die Unerfahrenheit des Projektleiters wissen, dann auf den Rängen sitzen und mehr oder weniger vergnügt zuschauen, wie sich der Neuling anstellt und das Projekt an die Wand fährt, haben sie Projektmanagement weder richtig verstanden noch ernstgenommen.
Auch hier ist das Risikomanagement als Teil des Projektmanagements wirkungslos.

7.2.6. Grenzrisiken

Grenzrisiken sind solche Risiken, die bei der Betrachtung des Risikos zwar gesehen, aber nicht weiter betrachtet werden.

7.2.7. Restrisiken

Restrisiken sind solche Risiken, welche nach den risikomindernden Maßnahmen bestehen bleiben.

7.3. Typische Risiken der einzelnen Vorgehensweisen

7.3.1. Wasserfallmodell

= Spezifikation und Entwicklung sind getrennte, hintereinander geschaltete Prozesse
Es besteht ein hohes Risiko des Auftretens von Spezifikations- und Designproblemen:
Bei der Entwicklung stellen sich Mängel, Fehler, unvollständigen Anforderungen oder Unverträglichkeiten der Spezifikationen heraus, die dann aus entwicklungstechnischer Sicht designt werden.
Das Risikomanagement hat hier die äußerst sorgfältige Bestandsaufnahme sicherzustellen. Die Nutzer dürfen sich nicht nur darauf begrenzen, was sie HEUTE an Erwartungen und Ansprüchen an die IT haben, sondern sie müssen quasi die mögliche IT-Lösung geistig vorwegnehmen, sich in die Arbeitsformen mit der möglichen IT-Lösung versetzen und die dann auftretenden Probleme, Erwartungen, Ansprüche und Wünsche erarbeiten, denn diese werden die Messgröße dafür sein, ob die IT-Lösung als gelungen angesehen werden wird.
Gerade im IT-Bereich und in der persönlichen Arbeitsorganisation, noch mehr jedoch bei der Arbeitsorganisation zwischen mehreren Organisationseinheiten sind schnell die Grenzen der Phantasie und des Vorstellungsvermögens erreicht.

Gerade dann, wenn die IT-Lösung einen größeren Innovationsgrad hat, können sich die Wenigsten ausmalen, wie diese ihr Arbeitsleben verändern wird können.

7.3.2. Modell der evolutionären Entwicklung

= Spezifikation und Entwicklung werden verzahnt durchgeführt

Es besteht ein hohes Risiko, dass bei jeder Iteration neue, immer detailliertere Anforderungen gestellt und in der Folge entwickelt werden. Dies kann zu Endlosschleifen führen. Das Risikomanagement muss hier klare Kriterien setzen für die Entscheidung, was „genug“ ist.

7.3.3. Modell der Prototypentwicklung

= Spezifikation und Entwicklung werden zunächst an einem Prototyp getestet

Es besteht das Risiko, dass der Prototyp nicht nach den tatsächlichen Anforderungen, sondern nach den Vorstellungen der Entwickler oder Technikverliebten entwickelt wurde. Der Prozess, welche Anforderungen von wem wie in den Prototyp eingeflossen sind, bleibt intransparent. Der Prototyp lenkt durch seine neuen Funktionalitäten manchmal davon von der Prüfung ab, ob diese angebotenen Funktionalitäten genau die notwendigen und richtigen sind und auch ausreichend sind. Der Test des Prototyps ist meist nur durch wenige möglich.

7.3.4. Modell der Entwicklung durch Wiederverwendung

= Das System wird aus bestehenden Komponenten zusammengesetzt)

Es besteht das Risiko der bequemen Kompromisse. Die Anforderungen aus dem Gesamtoptimum werden so zurechtgebogen, dass ein möglichst geringer Aufwand der bestehenden Komponenten erforderlich wird. Oder aber die bestehenden Komponenten werden mit hohem Aufwand auf ein neues Level gebracht, wobei sich oftmals unerwartete Hardware- und Softwaregrenzen ergeben oder die Nutzerfreundlichkeit zu wünschen übriglässt.

7.3.5. Modell der Entwicklung des Gesamtsystems in Teilsystemen

= Das Gesamtsystem wird in einzelnen Teilsystemen entwickelt

Es besteht das Risiko, dass jedes Teilsystem für sich optimal ist, nur das Gesamtsystem nicht. Die Addition guter Teilsysteme führt nicht automatisch zu einem guten Gesamtsystem. Die Aufgaben des Risikomanagements muss sich bei diesem Vorgehensmodell auf das Informationsmanagement zwischen den an der Entwicklung der einzelnen Teilsysteme beteiligten Personen und Organisationen konzentrieren.

7.4. Typische IT-Risiken

7.4.1. Risiko der technischen Überholung

– neue Erfindungen, neue Applikationen, neue Techniken, neue Standards
– Herstellerspezifische Normen

7.4.2. Risiko der falschen Partner

Die Auftraggeber sind in der Regel nicht mehr fit in Fragen der IT als die Berater, Programmierer, Systemgestalter usw. Nicht selten machen tüchtige, als Berater getarnte Verkäufer dem Management plausibel, dass sie die "Richtigen" für die Problemlösung seien und ausreichend Kompetenz und Erfahrung mitbrächten. In der Folge davon qualifizieren sich die Berater auf Kosten des Projektes, bis früher oder später erkannt wird, dass die Lösungen nicht (mehr) zu erwarten sind oder aber solche Mängel aufweisen werden, dass sie nicht mehr nutzbar sind.

7.4.3. Risiko der zu kleinen oder zu großen Dimensionierung

– Insellösungen
– zu viele / zu hohe generelle Ausstattungen

7.4.4. Risiko der unzweckmäßigen Konfiguration
– Platzbedarf, Ergonomie, Raumanforderungen,
- Inkompatibilität der Hardware, Software

7.4.5. Risiko der Änderung der Unternehmensform
– Fusionen, Ausgliederungen, Kooperationen, Arbeitsgemeinschaften, Projekte

7.4.6. Risiko der Änderung der Geschäftsprozesse
– Reorganisationen
– Vergrößerungen / Verkleinerungen
– Neue Arbeitsformen, Abläufe

7.4.7. Risiko der Änderung der Arbeitsorte
– Neue Standorte
– Umbauten, Modernisierungen, Neubauten

7.4.8. Risiko des Quantensprungs
– Es werden Folgeprobleme auf einer höheren Ebene/Dimension erzeugt:
z.B. Speicherkapazitätsprobleme werden zu Netzproblemen werden zu Datensicherheitsproblemen werden Datenschutzproblemen werden zu Hardwareproblemen werden zu Softwareproblemen werden zu Qualifizierungsproblemen werden zu Service- und Supportproblemen werden zu Führungsproblemen werden zu Problemen der Organisation (Strukturen und Abläufe) werden zu Problemen der Nutzungsberechtigungen werden zu Problemen der Anwender werden zu Problemen der Speicherkapazitäten...

7.4.9. Risiko der Kettenreaktion
– Die Einführung einer Neuerung in einem Einzelfall führt zur Nachfrage nach der Neuerung durch Alle.

7.4.10. Risiko der Dequalifizierung der Anwender, Nutzer
– Die zunehmende Komfortabilität der Programme stellt an die Anwender/Nutzer immer geringere Kenntnisse von IT-spezifischem Wissen, bis es sich schließlich auf die genaue Beachtung der Bedienungsanleitungen begrenzt. Dies erhöht die Gefahr, dass die Nutzer unwissentlich oder einfach, weil sie mal experimentieren wollen, wesentliche Veränderungen in den Einstellungen oder in Programmen/Konfigurationen vornehmen, ohne ahnen zu können, was sie mit solchen Änderungen auslösen können.

7.4.11. Risiko der Abhängigkeit
– Das Wissen um die IT-Technologie, ihre Funktionalitäten, ihre spezifischen Programmierungen, Schwachstellen, usw. ist „Privatwissen“ der IT-Experten. Bei Ausfall oder Weggang dieser Experten ist das Wissen nicht mehr ersetzbar. Besonders fatal wird es dann, wenn Dokumentationen fehlen, nicht gepflegt wurden oder infolge technischer Neuerungen niemand mehr die alten Dokumentationen versteht.

7.5. Risikogewichtung

Zu unterscheiden sind wirtschaftliche Risiken und existenzielle Risiken. Wirtschaftliche Risiken kosten lediglich Geld, existenzielle Risiken jedoch möglicherweise die Existenz.

7.5.1. Zu den lästigsten Risiken gehören diejenigen, deren Folge Mehrarbeiten, Doppelarbeiten, Erhöhung der Administrationskosten, usw. sind. Solche Risiken sind für das Risikomanagement eher uninteressant, sondern eher das Arbeitsfeld der Controller, Geschäftsprozessoptimierer und ähnlichen Professionen.

7.5.2. Ein höheres Gewicht kommt den Risiken zu, die Quellen von Ärgernissen sind und Leer- und Totzeiten verursachen. Dadurch werden Ressourcen vernichtet, die oft in späteren Phasen des Projektes dringend benötigt würden. Das

Risikomanagement sollte hier insbesondere darauf achten, dass alle Personen vom Projekt ferngehalten werden, die zum Projektergebnis oder zur Qualität des Projektfortschrittes weder etwas beitragen können, noch beitragen wollen.

7.5.3. Die nächst höherer Gewichtung kommt Risiken zu, die das Projektmanagement erheblich stören und den Projektfortschritt hemmen oder behindern können, so dass mit solchen Verzögerungen zu rechnen ist, die in späteren Projektphasen nicht mehr aufzufangen sind. Das Risikomanagement sollte hier sein Augenmerk insbesondere auf Ursachen legen, die dazu führen, dass für die Bestandsaufnahmen und Spezifizierungen der frühen Phasen des Projektes zu wenig Zeit investiert wird, weshalb in späteren Phasen mit Überraschungen zu rechnen ist.

7.5.3.1.1. Risiken, die zu Konflikten zwischen wesentlichen Beteiligten und Betroffenen führen, werden manchmal rasch zu existenziellen Risiken, insbesondere wenn die Konflikte auf dem Rücken der Projekte ausgetragen werden. Man darf sich nie täuschen lassen: Wenn es um die Interessensvertretungen von Mächtigen gegenüber anderen Mächtigen geht, spielt Zeit und Geld nie eine Rolle! Das Risikomanagement sollte deshalb insbesondere darauf achten, ob und wodurch das Projekt in die Zwickmühle von mächtigen Interessensvertretern kommen kann und alles unternehmen, dies zu verhindern, zu umgehen oder erst dann eintreten zu lassen, wenn die Entscheidungen getroffen und umgesetzt sind, die für den Projektfortschritt erforderlich sind. Dies ist mitunter eine besonders herausfordernde Aufgabe, wenn die Konfliktparteien im Lenkungsausschuss/Projektausschuss sitzen oder gar gemeinsamer Auftraggeber sind. Das Risikomanagement sollte hier unbedingt Berater für soziale Strategien und Beziehungsmanagement hinzuziehen!

7.5.4. Risiken, die Krisen auslösen können, bedeuten existenzielle Gefahren für das Projekt und die Projektergebnisse. Die Aufgaben des Risikomanagements ist es, drohende Krisen entweder zeitlich vorzuziehen, damit die Größe der Krise noch überschaubar ist und die Gestaltungsmöglichkeiten nach der Krise größer bleiben, die Krise zu unterlaufen, in dem das Projekt so fortschreitet, dass die Risiken keinen so großen Schaden mehr anrichten können. Ein Frühwarnsystem muss eine Beobachtung der Prozesse, der Arbeitsweisen, des Zusammenspiels der Beteiligten, der Art und Weise und Qualität der Information und Kommunikation einschließen.

Weitere Risikoquellen sind

7.5.4.1.1. Bonität der Lieferanten
7.5.4.1.2. Logistik
7.5.4.1.3. Fälle des Unmöglichwerdens von Leistungen, Konkurs des Lieferanten
7.5.4.1.4. Fälle der nicht-mehr-Zumutbarkeit von Leistungen
7.5.4.1.5. Ausfall von Lieferanten
7.5.4.1.6. Qualitätsmängel
7.5.4.1.7. Lieferschwierigkeiten
7.5.4.1.8. Materialfehler, Materialmängel, Materialermüdung
7.5.4.1.9. Programmierfehler
7.5.4.1.10. Austausch von Schlüsselpersonen
7.5.4.1.11. Krankheiten
7.5.4.1.12. Streik
7.5.4.1.13. Protektionen (plötzliche Einfuhr- oder Ausfuhrverbote)

7.5.4.1.14. Unfälle
7.5.4.1.15. Preisverfall oder Preisanstiege
7.5.4.1.16. Stromausfall, Kurzschlüsse, Überspannungen
7.5.4.1.17. Magnete, Magnetfelder
7.5.4.1.18. Einflüsse von Flüssigkeiten, Getränken, Säuren, Staub, Chemische Reaktionen
7.5.4.1.19. Thermische Einwirkungen (Hitze, Kälte, Kondenswasser)
7.5.4.1.20. Stöße, Trennungen von physischen Verbindungen

7.5.5. Modellwechsel, Versionswechsel

7.5.6. Risiken, die eine katastrophale Wirkung auf das Projektmanagement und oder die Projektergebnisse haben können, sind immer existenzielle Risiken. Das Risikomanagement muss hier sicherstellen, dass die erforderlichen Versicherungen abgeschlossen werden. Dies ist jedoch nicht ausreichend: denn im Falle des Eintrittes des Risikos muss auch rasch die Entscheidungs- und Arbeitsfähigkeit der Projektbeteiligten hergestellt werden können. Die Planspiele hierfür sind nicht nur Sandkastenspiele, sondern Baustein eines professionellen Risikomanagements.

7.6. Handlungsschwerpunkte des Risikomanagements

Sind die Risikofolgen niedrig und die Wahrscheinlichkeit des Eintrittes des Risikos ebenfalls niedrig, so sollte das Risiko eingegangen werden, besondere Maßnahmen, die über das Beobachten hinaus gehen, sind nicht erforderlich.

Sind die Risikofolgen gering, aber die Wahrscheinlichkeit des Eintrittes hoch, sollte sich das Risikomanagement auf die Früherkennung des wahrscheinlichen Eintrittes konzentrieren und gegebenenfalls gegensteuern.

Sind die Risikofolgen hoch, aber die Wahrscheinlichkeit des Eintrittes gering, erfordert das Risikomanagement die Absicherung der Risiken im Eintrittsfalle, d.h. Es sind Versicherungen abzuschließen, Notfallpläne auszuarbeiten usw. Das Risiko ist „hart“ zu beobachten und in jeder Phase Vorkehrungen zu treffen, dass die Wahrscheinlichkeit des Eintrittes gering bleibt.

Sind die Risikofolgen hoch und die Wahrscheinlichkeit des Eintrittes hoch, ist das Risikomanagement ein Hauptschwerpunkt des Projektmanagements. Jede Planung und jede Änderung muss die Auswirkungen auf die Folgen eines Risikoeintrittes und auf die Wahrscheinlichkeit des Risikoeintrittes untersucht werden. Gegebenenfalls sind entsprechende Früherkennungsmaßnahmen, Schutzmaßnahmen, Sicherungsmaßnahmen usw. jeweils unmittelbar zu organisieren und durchzuführen.

7.7. Taxonomie der Risiken

Was ist am Damoklesschwert das wirklich Gefährliche? Die Schärfe des Schwertes oder die Dünne des Fadens? (Wenn der Faden nicht reißt, ist es egal, wie scharf das Schwert ist: Wenn der Faden aber reißt, entscheidet die Schärfe des Schwertes über den Grad der Verletzung des Damokles).

Grundsatz: je unwahrscheinlicher ein Risiko ist, umso größer ist seine Auswirkung, wenn es tatsächlich eintritt, weil niemand auf das Risiko vorbereitet ist! Gerade die häufigen Katastrophenursachen gehören nahezu sämtlich zu den Risiken, deren Eintritt eher unwahrscheinlich ist.

7.7.1. Die wenig wahrscheinlichen Risiken

Erkennbar sind solche Risiken an Bewertungen wie: verborgen, latent, nicht ausschließbar, möglich. Das Risikomanagement sollte diese Risiken beobachten und die Möglichkeiten nutzen, sich gegen die Folgen des Eintrittes der für wenig wahrscheinlich gehaltenen Risiken zu schützen. Meist bieten hierfür Versicherungen, die Allgemeinen Geschäftsbedingungen, Usancen, Garantievereinbarungen, Haftungsvereinbarungen und die Gesetze genügend Hintergrund.

7.7.2. Die wahrscheinlichen Risiken

Solche Risiken müssen vom Risikomanagement sorgfältig bezüglich jeglicher Veränderung beobachtet werden. Sie können sowohl wahrscheinlicher, als auch gewichtiger in ihrem Ausmaß werden. Dem Risikomanagement obliegt es, spätestens jetzt Sicherheiten zu schaffen oder zu verlangen, um die Schadensfolgen zu begrenzen, wenn das Risiko eintritt. Gleichzeitig sind die Ursachen für die Risikodynamik zu ermitteln und möglichst Mittel und Wege zu finden, um diese Ursachen wenigstens zu schwächen, wenn sie nicht abstellbar sind. Mitunter ist ein konzertiertes Handeln der Betroffenen und Beteiligten erforderlich.

7.7.3. Die drohenden Risiken

Das Risikomanagement muss hier dafür sorgen, dass das voraussichtliche Ausmaß des Schadens bei Eintritt des Risikos begrenzt wird. In der Banksprache heißt dies: die Regenschirme einsammeln, wenn zu regnen beginnt. Insbesondere dürfen neue Engagements nur gegen Sicherheitsleistung eingegangen werden, wobei diese Sicherheiten von Dritten mit einwandfreier Bonität zu stellen sind. Je nach Größe und Bedrohung des Gesamtprojektes durch diese Risiken muss ein Krisengipfelpunkt herbeigeführt werden, um ein konzertiertes Handeln aller Beteiligten und Betroffenen zu ermöglichen oder unter Umständen sogar zu erzwingen.

7.7.4. Die eingetretenen Risiken

Wer den Schaden hat, findet selten jemanden, der ihn mit ihm teilen will. Also bleibt im Falle des eingetretenen Risikos meist nur ein Verhalten, welches verhindert, dass der ohnehin schon eingetretene Verlust noch größer wird oder Dritte sich besser darstellen als man selbst. Das Risikomanagement muss hier auf die Schaffung einer günstigen Ausgangsposition und die Sicherstellung von Vermögenswerten achten und die rechtlichen Möglichkeiten zur Begrenzung und Reduzierung des eigenen Schadens nutzen.
Aber: Es gilt auch sorgfältig zu prüfen, ob dieses Tun nicht gutes Geld schlechtem nachwerfen bedeutet und ob es nicht einfacher und billiger ist, den Verlust zu tragen und abzuschreiben.

8. Beeinflussung der Risiken

8.1.1. Im Vorfeld des Projektes:

8.1.1.1. Ansprüche abwehren
8.1.1.2. Risiko vermeiden
8.1.1.3. Risiko umgehen
8.1.1.4. Risiko abwehren
8.1.1.5. Risiko kompensieren
8.1.1.6. Risiko neutralisieren
8.1.1.7. Risiko absichern

8.1.1.8. Risiko versichern

8.1.2. Risiko gestalten als Teil des Projektmanagements:

8.1.2.1. Risiko kompensieren

8.1.2.2. Risiko neutralisieren

8.1.2.3. Risiko absichern

8.1.2.4. Risiko begrenzen (lokal, zeitlich, in der Größe)

8.1.2.5. Risikoteilung mit Dritten (Arbeitsgemeinschaften, Haftungsvereinbarungen, Haftungsausschlüsse, Regressansprüche, Garantieansprüche, usw. usw.)

8.1.3. Vorbeugung

8.1.3.1. Risiko begrenzen (lokal, zeitlich, in der Größe)

8.1.3.2. Risikoteilung mit Dritten (Arbeitsgemeinschaften, Haftungsvereinbarungen, Haftungsausschlüsse

8.1.3.3. Vollmacht erteilen für Entscheidungen und Handlungen im Risikofall

8.1.3.4. Früherkennung sicherstellen

8.1.3.5. Mindern der Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos

8.1.4. Folgenminderung

8.1.4.1. Früherkennung sicherstellen

8.1.4.2. Mindern der Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos

8.1.4.3. "Feuerwehr" und Notfalldienst aufbauen

8.1.4.4. Mindern der Schadensfolgen bei Eintritt

8.1.5. Ausschaltung des Risikogewinnes

8.1.5.1. Sofortmaßnahmen bei Risikoeintritt

8.1.5.2. Schadensbegrenzung

8.1.5.3. Schadensersatz durch Dritte

8.1.5.3.1. Schadensabwälzung auf Dritte

8.1.5.3.2. Versicherungen

8.1.5.3.3. Haftungen, Gewährleistungen in Anspruch nehmen.

9. Risikomanagement

9.1.1. Aufgaben des Risikomanagements

9.1.1.1. Sicherstellung der Weiterführung des Projektes auch bei unerwarteten Problemen

9.1.1.2. Risikominimierung durch Ermittlung der Risiken, Gestaltung der Risiken und Management der Risiken

9.1.1.3. Risikovorbeugung

9.1.1.4. Risikovorsorge zur Katastrophenvorbeugung Ermittlung der Anfälligkeit des Projektes für Schwachstellen

9.1.1.5. Aufbau der erforderlich "Feuerwehr" und Notfalldienste

9.1.1.6. Ausschaltung der Risikofaktoren, die zu Katastrophen führen können: technischer, physischer, thermischer Schutz, Regelungen, Zugangsberechtigungen, Personenüberprüfungen, Personenidentifizierungen, usw.

9.1.1.7. Frühindikatoren für Katastrophen / Schwachstellen definieren: Wie werden wir erkennen, dass die Schutzmaßnahmen nicht (mehr) greifen?

9.1.1.8. Krisen- und Katastrophenszenarien durchführen

9.1.1.9. Katastrophenübungen durchführen (Was werden wir tun, wenn...)

9.1.1.10. Katastrophenpläne erstellen und aktuell halten

9.1.1.11. Organisation des Risikomanagements der Risikoentwicklung und dem Projektfortschritt anpassen.

9.1.2. Kosten des Risikomanagements

Die Kosten des Risikomanagements sind Projektkosten.

9.1.3. Organisation des Risikomanagements

Verantwortlich für das Risikomanagement ist der Projektleiter: Der Projektleiter muss erkennen, welche Risiken für das Projekt entstehen und welche Risiken durch das Projekt entstehen.

Die Kosten des Risikomanagements sind Projektkosten.
Typische Risikomanagementkosten sind z.B. Kosten für Beratungen, Bewertungen, Gutachten, Versicherungen, Kontrollen usw.

9.1.4. Prozess des Risikomanagements

9.1.4.1. Risikofeld definieren

Unter Risikofeld verstehe ich einen Ausgriff aus der Wirklichkeit und Realität, die näher bezüglich der impliziten Risiken und den im Zeitablauf möglichen Risiken näher betrachtet werden soll:
Wird das Risikofeld zu klein gewählt, werden wesentliche Risiken übersehen oder die innerhalb dieses Feldes liegende Risiken eventuelle überdramatisiert, weil die Einflüsse des Umfeldes auf das ausgewählte Risikofeld zu wenig mit berücksichtigt werden.
Wird das Risikofeld zu groß gewählt, werden eventuell zu viele Risiken gesehen und bearbeitet, ohne dass sie in der begrenzten Zeit der Projektlaufzeit voraussichtlich eine entscheidende Rolle spielen werden.

9.1.4.2. Definition der Risikofaktoren

Nun werden die Risikofaktoren gesammelt und Übersicht über die zu betrachtenden Risiken erstellt.

9.1.4.3. Ermittlung der Interdependenzen der Risikofaktoren

Die Risikofaktoren werden nun zueinander in Beziehung gesetzt. Entsteht eine Risikolandschaft, die aufzeigt, welche Risiken auf welche Risiken einen Einfluss haben und voneinander abhängen.

9.1.4.4. Ermittlung der Einflussfaktoren auf die Risiken

9.1.4.4.1. Risikoerhöhende Einflüsse

9.1.4.4.2. Risikomindernde Einflüsse

9.1.4.4.3. Kompensationen

9.1.4.4.4. Nicht kalkulierbare, bewertbare Einflüsse

Nach der Ergänzung um diese Faktoren werden die wirklich gefährlichen Risiken von den vernachlässigbaren oder nur ärgerlichen Risiken leicht unterscheidbar und die Notwendigkeit von risikogestaltenden Maßnahmen bewertbar.

9.1.4.5. Bevor nun die erforderlichen Maßnahmen zur Risikovorbeugung, -gestaltung und -folgenminderung angegangen werden, erfolgt eine Gesamtbeurteilung des Risikos und der Gefährdungen durch alle Risiken, z.B. mit Hilfe des Gefährdungstaxameters, welchen ich Ihnen in wenigen Minuten vorstellen werde.

9.1.4.6. Der Umfang der Maßnahmen muss sich nun einerseits nach den Gefährdungen durch die Einzelrisiken, aber auch nach dem Gesamtrisiko richten.

9.1.4.7. Ob die Maßnahmen wirken und ausreichend sind, muss immer wieder neu ermittelt werden:
a) z.B. durch das Wirksamkeitsfeedback, hierunter ist die erneute Bewertung des Gesamtrisikos zu sehen: wenn die Maßnahmen gewirkt haben, muss nun die Bewertung dem erwarteten Risikoziel entsprechen.

b) z.B. durch die fortlaufende Überprüfung der Risikolandschaft auf Vollständigkeit und plausible Einschätzung und Bewertung der Risiken. Korrekturen sind normal und sollten von Zeit zu Zeit vorgenommen werden.
c) z.B. wird sich bei neuen Projektphasen die Risikolandschaft mitunter völlig verändern. Es ist eine völlig neue Bestandsaufnahme usw. erforderlich.

9.2. Gefährdungstaxameter

In der Weltwirtschaftskrise 1973/74 musste ich lernen, Unternehmen und Personen, die voraussichtlich in der Lage sein werden, ihre Kredite ordnungsgemäß zu bedienen und zurückzuzahlen, von solchen zu unterscheiden, die es voraussichtlich nicht sein werden. Und dies zu einem Zeitpunkt der Kreditvergabe, d.h. zum Zeitpunkt der Entscheidung: Investieren oder nicht investieren. Eine Sicherheit für die voraussichtliche Richtigkeit der Entscheidung gab es nicht mehr, weil zum damaligen Zeitpunkt alle Paradigmen der Kredit- und Unternehmensbeurteilung sich als falsch oder letztendlich unwirksam erwiesen haben – Alternativen aber nicht – oder noch nicht zur Verfügung standen. In dieser Zeit habe ich eine Methode entwickelt, die ich inzwischen Gefährdungstaxameter bezeichne. Mit Hilfe dieser einfachen Methode ist es möglich, aus den vielen Bäumen (sprich Informationen) herauszutreten und den Wald und die Struktur der Landschaft wieder zu erkennen, oder anders formuliert: wieder den Blick aufs Ganze zu ermöglichen.

Die Methode ist einfach. Bis heute ist mir keine Methode begegnet, die auch nur annähernd schnell eine einheitliche Gesamtsituationsbewertung ermöglicht und in einer unglaublich schnellen Zeit das Feld des Entscheidungs- und Handlungsbedarfes konkretisiert. Ich will sie Ihnen nun erklären:

9.2.1. Zeichnen Sie das Bild eines Tachos und markieren Sie den linken Extremausschlag mit - - -, den rechten Extremausschlag mit + + + und den Gipfelpunkt zwischen beiden mit 0. Diese Zeichen können Sie jedem Kursteil einer Zeitung entnehmen:

- - - bedeutet: die Aktie startet zum Börsenbeginn mit doppelter Minusankündigung, d.h. es sind am Börsentag extreme Kursverluste zu erwarten, die über 20 % hinausgehen werden,
+++ bedeutet: die Aktie startet zum Börsenbeginn mit doppelter Plusankündigung, d.h. es sind am Börsentag extreme Kurssteigerungen zu erwarten, die über 20 % hinausgehen werden,
0 bedeutet: die Tendenz, aus der Aktie auszusteigen, weil eine ungünstigere Entwicklung erwartet wird, ist in etwa gleich der Tendenz, in die Aktie einzusteigen, weil eine günstigere Entwicklung erwartet wird.

Übertragen auf die Projekte heißen diese Interpretationen:
- - - = Das Projekt wird wahrscheinlich sterben
+ + + = Das Projekt wird voraussichtlich als ungewöhnlicher Erfolg in die Geschichte eingehen
0 = Das Projekt kann sowohl ein Erfolg werden als auch scheitern.

9.2.2. Im nächsten Schritt markieren Sie auf dem Bogen den Punkt, welcher in der Gesamtbeurteilung des Projektes im Moment der Betrachtung zutreffen könnte. Wichtig: Es gibt keine Möglichkeit, eine objektive Einschätzung vorzunehmen!

Die Einschätzung ist und bleibt immer subjektiv! Wenn Sie sich nicht auf einen Punkt einigen können, markieren Sie einfach den besten und den schlechtesten Punkt der Einschätzung.

9.2.3. Bestimmen Sie nun eine Zeitspanne, z.B. den nächsten Tag, den nächsten Monat, das nächste Jahr oder irgendeinen anderen beliebigen Zeitpunkt in der Zukunft.

9.2.4. Bestimmen Sie nun die Trift der Veränderung und markieren Sie den Punkt. Auch hier ist keine letztliche Einigung notwendig. Diskutieren Sie aber so lange, bis die Einschätzungspunkte nicht mehr als ca. 10 Grad auseinanderliegen.

9.2.5. Markieren Sie nun die Trift optisch mit einem Pfeil.

9.2.6. Untersuchen Sie nun die Ursachen:
- die maßgeblich für die Trift und die Stärke der Trift sind
– die gegen die Trift wirken oder sie in ihrer Größe oder Schnelligkeit beeinflussen
– die zu schwach sind, um die gegenteilige Trift zu bewirken
– die den derzeitigen Zustand stabilisieren oder instabil machen

9.2.7. Bewerten Sie die Ursachen auf die Möglichkeiten, sie zu beeinflussen und zu gestalten.

9.2.8. Ermitteln Sie den Handlungsbedarf.

9.2.9. Entscheiden Sie.

9.2.10. Setzen Sie die Entscheidungen um:
Wichtig: Es kann sich oft auch um Unterlassungen handeln, d.h. ganz bestimmte Dinge nicht oder nicht mehr zu tun!

9.2.11. Wiederholen Sie Einschätzungen nicht zu schnell – lassen Sie der Tendenz Zeit, sich auszubilden und zu stabilisieren: wer ständig auf die Uhr schaut, bekommt nicht mit, wie die Zeit tatsächlich vergeht und nutzt insbesondere die Zeit nicht.

9.3. Fehler im Risikomanagement

9.3.1. Zu kleines Beobachtungsfeld: Das Risikomanagement schaut zu wenig oder zu kurz über den Zaun in das Umfeld des Projektes. Getreu der logischen Erkenntnis: Der Mond ist nachweislich nicht vorhanden, wenn keiner hinguckt, sind auch die Risiken nach der Meinung des Risikomanagers nicht vorhanden, die er überhaupt nicht in seine Betrachtung mit einbezogen hat.

9.3.2. Zu großes Beobachtungsfeld: Das Risikomanagement setzt die Grenzen der Betrachtung des Risikofeldes zu weit oder zu groß. Die Fülle der nun auftauchenden Risiken ist unbearbeitbar, das Problem der Erkennung der wirklich wichtigen Risiken wird zum eigentlichen Problem des Risikomanagements.

9.3.3. Annahme, die Bedeutung des Projektes würde die Akzeptanz der Projektergebnisse begünstigen und die Projektrisiken reduzieren, weshalb man auf ein Risikomanagement verzichten könne. In diese Falle tappt ein Projektleiter nur 1x in seinem Leben.

9.3.4. Wegdelegieren an Inkompetente, Ahnungslose und Personen oder Organisationen ohne eigenes Interesse am Risikomanagement, (oft die billigste Lösung, wenn das Risiko tatsächlich nicht eintritt, aber meist die teuerste Lösung im Risikofall, besonders beliebt bei „alten Hasen“, „Machtgierigen“, „Pfennigfuchsern“ und Personen, die selbst unter erheblichem (finanziellen) Druck stehen.

9.3.5. Augen verschließen, Ignorieren, Abwerten, Kraftmeierei im Vorfeld des Risikos (gebräuchlichste Lösung mit den gleichen Folgen, besonders beliebt bei „Hassadeuren“, „Draufgängern“, und unreifen, infantilen Personen, die das

Projektmanagement als Gelegenheit ansehen, irgendjemandem Etwas beweisen zu können.)

9.3.6. Überdramatisierung des Risikos (besonders beliebt bei „Hasenfüßen“, d.h. bei Leuten, die selbst noch nie etwas aus eigenem Antrieb zu Stande gebracht haben, „Beamten“, Inkompetenten, Unerfahrenen, Personen mit (offenem oder geheimen) Interesse an einem Misserfolg des Projektes oder denen eine Gelegenheit willkommen ist, Jemandem eines auszuwischen, in dem man ein nicht gemanagtes Risiko fokussiert und dramatisiert.)

9.3.7. Problemkarussell fahren: Die Schwierigkeiten, Probleme und „Was man endlich einmal tun müsste“, wird auf je ein Pferdchen auf einem historischen Karussell gesetzt und im Kreis herumgefahren. Nichts ändert sich: aber die Zeit vergeht; es scheint, als ob etwas zu geschehen scheint, weil alle so beschäftigt sind. (besonders beliebt bei Teams, die als Team noch nicht arbeitsfähig geworden sind, sowie bei Personen, die aus taktischen Gründen in das Projekt abgestellt wurden, nicht um dort zielstrebig und voll engagiert zu den Ergebnissen beizutragen. Problemkarussell spielen ist sehr beliebt in Gremien und stellen für viele Gremien auch die Existenzberechtigung dar, denn eine Lösung der Probleme hätte die Auflösung des Gremiums zur Folge: Schluss mit Kaffee und Kuchen, Reise nach New York, Berichten vor dem Vorstand usw. usw.)

10. Prozess des Risikomanagements

10.1. Wahrnehmung des Risikos

10.2. Analyse des Risikos (Bewusstmachung)

10.3. Benennung des Risikos

10.4. Bewertung des Risikos bezüglich seiner Risikoqualität:

- Wann wird das Risiko für das Projekt gefährlich? (Zeitpunkte, Zeitspannen der Gefährdungen)

– Wo wird das Risiko für das Projekt gefährlich? (Orte)

10.5. Beurteilung der Bedeutung des Risikos

10.6. Beurteilung der Wahrscheinlichkeit des Risikos

10.7. Beurteilung des Ausmaßes der Auswirkungen bei einem Eintritt

10.8. Beurteilung des Erfordernisses von risikogestaltenden Maßnahmen

10.9. Ermittlung der Möglichkeiten der Vorbeugung des Risikos

10.10. Ermittlung der Möglichkeiten des Schutzes vor dem Risiko (z.B. es tritt ein, wenn es für das Projekt nicht mehr gefährlich ist)

10.11. Ermittlung der Absicherungsmöglichkeiten

10.12. Ermittlung der Umgehungsmöglichkeiten

10.13. Ermittlung der Kompensationsmöglichkeiten (z.B. A paralysiert B)

10.14. Sicherstellung, dass das Projekt bei unerwarteten Problemen fortgesetzt werden kann

10.15. Versicherung gegen die Folgen des Risikoeintritts

10.16. Risikotendenzermittlung

10.17. Ermittlung der Möglichkeiten der Wirkungsbegrenzung bei Eintritt des Risikos

10.18. Ermittlung der Möglichkeiten der Abwälzung der Risikofolgen auf Dritte

10.19. Ermittlung der Möglichkeiten der Minimierung der Risikofolgen bei einem Eintritt

10.20. Ermittlung der Möglichkeiten der Reparatur der Schäden durch Risikoeintritt

10.21. Ermittlung der Möglichkeiten des Schadensersatzes durch Dritte

10.21.1. Versicherungen

10.21.2. Vertragsgestaltungen (Haftungsklauseln, Garantieansprüche)

10.21.3. Freizeichnungsklauseln für sich selbst (Anspruchsbegrenzungen, Anspruchsausschlüsse)

10.22. Entscheidung über dem Umgang mit dem Risiko

11. Kommunikation

11.1. Information, über den Zaun gucken

11.2. Erfahrungsaustausch

11.3. Supervision des Projektprozesses

11.4.

12. Anlagen:

12.1. Konfliktliteratur

13. Sprüche:

13.1. Von den meisten Sorgen, die ich mir gemacht habe, haben sich die wenigsten bestätigt. Unnötig waren sie deshalb aber nicht. (meine Mutter)

13.2.