

RISK MANAGEMENT IN PROJEKTMANAGEMENT

Das Project Management Institute (PMI in Pennsylvania hat in seinem Leitfaden «A Guide to the Project Management Body of Knowledge» die wichtigsten allgemein akzeptierten Projektmanagementmethoden und –verfahren zusammengefasst und veröffentlicht.

Das Risk Management gilt generell als Prozess zur Identifikation und Analyse von Projektrisiken. Ziel ist die Wahrscheinlichkeit und Auswirkungen von positiven Ereignissen auf Projektergebnisse zu maximieren und die von negativen Ereignissen zu minimieren.

Prozesse für das Projektrisikomanagement

1. Die Planung des Risikomanagements umfasst die Definition einer Methode für das Risikomanagement und die Planung der Aktivitäten dazu.
2. Die Identifizierung der Risiken beschreibt die Identifizierung und Dokumentation der Risiken und ihrer Merkmale.
3. Die qualitative Risikoanalyse schlägt Vorgehensweisen für eine qualitative Analyse der Projektrisiken sowie Priorisierungsmöglichkeiten auf Basis der Auswirkungen auf die Projektergebnisse vor. Als Ansätze werden die Kategorisierung der Risikowahrscheinlichkeiten und –auswirkungen, die Risikowahrscheinlichkeits- und –auswirkungsmatrix, die Überprüfung der Projektannahmen sowie die Einschätzung der Brauchbarkeit der Daten für die Risikoanalyse erläutert.
4. Die quantitative Risikoanalyse beschreibt Möglichkeiten für die Messung der Wahrscheinlichkeit und der Auswirkungen von Projektrisiken. Als Methode werden Schätzungsmethoden für drei Szenarien (optimistisch, wahrscheinlich, pessimistisch), die Sensitivitätsanalyse, die Entscheidungsbaumanalyse sowie die Simulation erläutert.
5. Bei der Reaktion auf Risiken werden die Entwicklung von Massnahmen und Techniken zur Reduzierung von Projektrisiken beschrieben. Als Reaktion auf Risiken werden Massnahmen zur

Risikovermeidung, zum Risikotransfer, zur Risikominderung und zur Risikoakzeptanz vorgeschlagen.

6. Schliesslich umfasst die Risikoüberwachung und –kontrolle die Überwachung der verbleibenden Risiken, die Identifikation neuer Risiken und die Ausführung von risikoreduzierenden Massnahmen und deren Bewertung.

Projektcontrolling

In Bezug zu einer fundierten Projektkontrolle sollten folgende Bereiche systematisch angegangen werden:

- Businessfokus
- Projektmanagement
- Geschäftsprozesse
- Anwender
- Technologie
- Daten

Nachstehend einige selektive Beschreibungen, die vor allem in Bezug auf die Wirksamkeit von Projektmanagement grosse Relevanz haben.

Wesentlich - Businessfokus

Zur Beurteilung des Geschäftsfokus werden vor allem Projektsteuerungs- und Kontrollverfahren im Zusammenhang mit der Abstimmung des Projektes auf die Geschäftsziele adressiert. Die vorhandenen Projektsteuerungs- und Kontrollverfahren sollen sicherstellen, dass die Ziele des Projektes mit den Geschäftszielen im Einklang stehen.

Übereinstimmung mit Geschäftszielen

Bei der Einschätzung der Wirksamkeit der vorhandenen Projektsteuerungs- und Kontrollverfahren können – abhängig von der Projektphase – folgende Fragen die Beurteilung unterstützen:

- Existiert ein formaler Geschäftsplan mit Angaben über den Nutzen für jedes Projektergebnis?
- Steht das Projekt im Einklang mit der bestehenden Geschäftsstrategie?
- Steht das Projekt im Einklang mit der bestehenden Bereichsstrategie? Wie wird diese Übereinstimmung dokumentiert und überwacht?
- Wird das Projekt von Vertretern – meist anderer Linien (des betroffenen Geschäftes) mit entsprechender Kompetenz unterstützt? Wie wird diese sichtbar?
- Wie die Übereinstimmung der Projektziele mit den Geschäftszielen und der Bereichsstrategie nach jeder wesentlichen Änderung der Anforderungen erneut überprüft?
- Gibt es Mechanismen, damit das Projekt Marktveränderungen zeitnah erkennen und auf diese flexibel reagieren kann?

Projektziele

Für die Überprüfung der Wirksamkeit der Kontrollinstrumente in Bezug auf die Projektziele drängen sich folgende Fragen auf:

- Sind die Projektziele dokumentiert und vom Auftraggeber verabschiedet worden?
- Stehen die Projektziele mit den Geschäftszielen des Unternehmens im Einklang?
- Umfassen die Projektziele die Anforderungen von allen betroffenen Organisationseinheiten?

- Berücksichtigt der Projektauftrag auch rechtliche, gesetzliche, steuerliche und sicherheitstechnische Anforderungen?
- Sind die Projektziele realistisch und quantifizierbar? Wurde eine Machbarkeits- oder Vorstudie durchgeführt?
- Ist explizit definiert, was nicht Bestandteil des Projektes ist?
- Gibt es ein Verfahren zur Änderung von Projektzielen?

Projektmanagement: Projektleitfaden

- Verfügt das Unternehmen über einen Leitfaden, ein Projekthandbuch für das Projektmanagement?
- Wird dieser Leitfaden durchgängig im Unternehmen angewandt? Sind die dort beschriebenen Vorgehensweisen und Methode bereits erfolgreich eingesetzt worden?
- Sind diese in das vorliegende Projekt angemessen, modular integriert worden?
- Wird der Leitfaden laufend aktualisiert? Werden Erfahrungen aus abgeschlossenen Projekten in den Leitfaden eingearbeitet?

Projektinitialisierung

- Gibt es eine schriftliche Projektvereinbarung mit dem Auftraggeber? Enthält diese die Aufgaben, Annahmen sowie sonstige Bedingungen und Anforderungen, die bei der Projektdurchführung zu beachten sind? Sind auch die Abgrenzungen im Sinne von Nicht-Zielen aufgeführt?
- Ist die laufende Berichterstattung über den Projektstatus festgelegt?
- Sind wichtige Projektkontrollen wie das Management von Änderungen und Problemen, das Qualitäts- und Risikomanagement festgelegt?

- Gibt es klare Kriterien für die Messung von Projekterfolg und Projektmisserfolg?
- Gibt es einen abgestimmten groben Projektplan, der den Ansatz, die wichtigsten Phasen und Meilensteine sowie eine Schätzung der benötigten Ressourcen enthält?

Projektplanung

- Sind die Projektphasen und Projektaufgaben ausreichend detailliert festgelegt?
- Sind die Aktivitäten in einer logischen Abfolge geplant, die auch Abhängigkeiten berücksichtigt?
- Sind in dem Projektplan Projektergebnisse in kontrollierbaren Phasen geplant und mit Entscheidungspunkten versehen? Gibt es einen definierten Termin für das Projektende?
- Enthält der Projektplan die Anzahl, Erfahrung und Einsatzpunkte von internen und externen Mitarbeitern für jedes Arbeitspaket? Wurden Urlaub, Krankheit, Linienaufgaben und Alternativen in der Personalplanung berücksichtigt?
- Sind die Aufwandschätzungen realistisch? Wurden Reserven eingeplant? Wurden Qualitätssicherungsmaßnahmen eingeplant?

- Wurde der Projektplan mit allen Beteiligten abgestimmt? Wird der Projektplan von den Projektbeteiligten als realistisch eingeschätzt?
- Wurde der kritische Pfad identifiziert und dokumentiert?
- Wurde eine «Baseline»-Projektplan erstellt? Steht der Projektplan unter Versionskontrolle?
- Wird eine angemessene Projektmanagement-Software verwendet?

Projektorganisation

- Ist die Projektorganisation dem Projektauftrag angemessen und dokumentiert? Sind die Berichtswege dokumentiert?
- Sind die Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen klar definiert und kommuniziert?
- Besteht das Projektteam aus Mitarbeitern mit den notwendigen Kenntnissen und Fähigkeiten? Besteht das Projektteam aus Mitarbeitern aus den Fach- und Servicebereichen?
- Gibt es einen angemessen besetzten Lenkungsausschuss oder eine vergleichbare Einrichtung. Sind die Protokolle aller Projektorganisationen vorhanden?
- Ist der Lenkungsausschuss in der Lage, zeitnahe Entscheidungen zu treffen und diese klar zu kommunizieren?
- Gibt es einen Projektsponsor, der das Projekt aktiv unterstützt?
- Gibt es einen Projektmanager mit ausreichender Erfahrung im Management?
- Wurde ein «project office» zur Entlastung eingerichtet?

Projektüberwachung und -steuerung

- Berichten die Projektmitarbeiter ihre Zeitaufwendungen einheitlich, genau und zeitnah? Gibt es Verfahren, um die projektrelevanten Arbeitszeiten systematisch zu erfassen?
- Werden Statusberichte über einzelne Arbeitspakete erstellt? Werden die Meilensteine konsequent überwacht? Werden die Projektergebnisse zu Meilensteinen formal und zeitlich überwacht?
- Wird der Projektfortschritt regelmässig mit dem Projektplan – auf verschiedenen Ebenen abgestimmt und überwacht?

- Wird der Projektfortschritt mit den Mitgliedern des Projektteams regelmässig, informell oder formell überprüft und besprochen?
- Werden klare und aussagekräftige Projektberichte erstellt? Gibt es Prozesse, die eine regelmässige und genaue Berichterstattung des Projektfortschrittes und der Projektkosten sicherstellen? Werden Abweichungen zwischen Plan- und Ist-Werten regelmässig analysiert? Werden die Anpassungen der Projektplanung und der Projektkosten vorgenommen?
- Wird der Projektfortschritt in regelmässigen Abständen dem Lenkungsausschuss berichtet?
- Werden Kennzahlen zur Überwachung des Projektstatus verwendet?
- Sind die Arbeitszeiten des Projektteams unter Kontrolle? Ermöglicht die Arbeitsumgebung ein produktives Arbeiten?
- Ist das Projektteam motiviert? Sind Massnahmen zur Steigerung des Teamgeistes notwendig – und geplant?
- Ist die Administration sichergestellt?
- Sind die Schulungsunterlagen für Teilnehmer und Teacher vorbereitet und verteilt?
- Ist die Schulungsumgebung unter Kontrolle des Projektleiters?

Kommunikation

- Gibt es einen Kommunikationsplan? Berücksichtigt dieser alle Projektbeteiligten und -betroffenen?
- Gibt es eine Form für die Kommunikation innerhalb des Projektteams?
- Wird der Projektstatus den Auftraggebern, den Anwendern und anderen Projektbeteiligten regelmässig informell und formell kommuniziert?
- Sind Kommunikationswege vorhanden, um Probleme schnell und unbürokratisch zu adressieren?
- Gibt es regelmässig Projektsitzungen? Werden in diesen Probleme und Massnahmen besprochen?
- Werden Anregungen aus den Schulungen über einen bestimmten Prozess in das Projekt oder den Arbeitsprozess integriert?
- Erhalten die entsprechenden Führungsstrukturen die relevanten Informationen über Kursresultate und Teilnehmerfeedback. Was wurde wie vereinbart und den Teilnehmern kommuniziert?

Teammanagement

- Gibt es einen erfahrenen Projektleiter?
- Bestehen die Projektteams aus Mitarbeitern mit den notwendigen Fähigkeiten? Sind die Mitarbeiter freigestellt und engagiert?

Schulungsplanung und -Durchführung

- Kennen sich die Projektmitarbeiter im Umfeld der Anwendung aus?
- Wurde der Schulungsbedarf der Mitglieder des Projektteams identifiziert und adressiert?
- Gibt es klare Rollen und Verantwortlichkeiten? Ist die Verantwortung für Aufgaben den geeigneten Mitarbeitern zugewiesen? Gibt es Zielvereinbarungen zwischen Auftraggeber, Projektleiter und Teammitglieder?
- Werden die Auswirkungen von organisatorischen Veränderungen auf die Mitglieder des Projektteams berücksichtigt?
- Gibt es Schlüsselpersonal im Projektteam? Sind Massnahmen zur Förderung des Wissenstransfers vorhanden?
- Gibt es ein Schulungskonzept, um die Mitarbeiter effizient und angemessen auszubilden?
- Wurde eine Bedarfsanalyse durchgeführt, um den aktuellen und zukünftigen Aus- und Weiterbildungsbedarf zu erfassen?
- Gibt es eine detaillierte Aus- und Weiterbildungsplanung mit konkreten Schulungsdaten, die die vorhandenen Projektabhängigkeiten und den Ressourcenbedarf berücksichtigt?
- Berücksichtigt die Aus- und Weiterbildung alle Kompetenzbereiche?
- Sind die einzelnen Ausbildungen gebucht, bestätigt und vorbereitet?
- Gibt es detaillierte Anforderungen an die Schulungsumgebung?