



## HALTET DAS RISIKOREGISTER SAUBER

© Dezember 2008, Dr David Hillson PMP HonFAPM

[david@risk-doctor.com](mailto:david@risk-doctor.com)

Häufig wird beanstandet, dass in vielen Projektrisikoregistern „Risiken“ gelistet werden, die im normalen Projektverlauf sowieso adressiert worden wären. Eine Softwareentwicklungsfirma zum Beispiel hat ein Projekt aufgesetzt, um ein neues System zu entwickeln. Am Ende wird es eine Integrationsphase geben. Soll das Risikoregister ein Risiko beinhalten wie z.B. „Fehler könnten während der Integration entdeckt werden“, oder ist das die übliche technische Herausforderung, die dieser Art von Projekten zu Grunde liegt?

Es ist richtig, dass Projekte risikoreiche Vorhaben sind, so dass Unsicherheit pro aktiv gemanagt werden muss. Andererseits kann es aber ein Fehler sein, jede unsichere Aufgabe in das Risikoregister aufzunehmen. Dann gäbe es ja für jede Aktivität im Projektplan mindestens ein Risiko: „Aktivität A könnte nicht klappen“, oder „Wir könnten Probleme mit Aktivität B bekommen“, oder „Unerwartete Probleme könnten mit Aktivität C auftauchen“. Soweit gut, aber wie sollen wir dann mit diesen „Business-as-usual“ Risiken umgehen?

Allen Risiken gemeinsam sind drei Eigenschaften:

1. Sie liegen in der Zukunft und haben sich noch nicht ereignet.
2. Sie sind unsicher und könnten sich auch nicht ereignen.
3. Sie haben gewichtigen Einfluss, wenn sie sich ereignen.

Zugegeben, einige unserer Projektaktivitäten haben dieselben Eigenschaften. Der Grund, warum sie im Plan integriert sind ist der, dass sie in allen ähnlichen Projekten vorkommen, d.h. wir sind bereit, mit ihnen umzugehen. Unsere Standardprozesse und Verfahren sind so ausgelegt, dass wir wissen, was zu tun ist, wenn sie vorkommen. Wenn wir sie in das Risikoregister aufnehmen würden, wäre die entsprechende Risikoantwort, dass da jemanden einfach seinen Job machen muss und dass der normale Prozess für diese Art von Projektaktivität befolgt werden muss.

Weiter gedacht: Wenn wir diese „Business-as-usual“ Risiken in unser Risikoregister aufnehmen würden, würden wir sagen, dass da jemand seinen Job nicht ordentlich machen würde. Ist das einem Risikoregister angemessen? Ein gut gemanagtes Projekt hat entsprechende Prozesse, die sicherstellen, dass geeignete Leute im Projektteam sind, Leute mit den richtigen Skills, der richtigen Erfahrung und dem erforderlichen Training sowie den erforderlichen Werkzeugen. Es sind Standardmanagementaufgaben, den Plan zu überwachen und sicherzustellen, dass er befolgt wird. Durch Audits wird sichergestellt, dass Standards und Verfahren richtig angewandt werden. Normalerweise können wir uns darauf verlassen, dass unsere Leute ihren Job kompetent ausüben.

Statt unsere Risikoregister mit „Risiken“ zu füllen, die ziemlich allgemeingültig sind und die eigentlich keine spezielle Antwort erforderlich machen (außer der, seinen Job richtig auszuführen), sollten wir uns eher auf diejenigen Risiken konzentrieren, die uns sonst im Guten wie im Bösen überraschen würden. Das sind die Risiken, die unsere echte Aufmerksamkeit erfordern, deren Antworten wir planen müssen, da sie eben nicht durch die Standardprozeduren abgedeckt sind. „Business-as-usual“ Risiken gehören nicht ins Risikoregister. Vielmehr gehören dorthin echte Bedrohungen und Chancen, zusammen mit einem Plan, wie wir damit umzugehen gedenken.

Wenn wir uns nun einig sind, dass „Business-as-usual“ Risiken nicht ins Risikoregister gehören, wie sollen wir es anstellen, dass diese Risiken nicht erst dorthinein gelangen? Das gehört in den Aufgabenbereich derjenigen Person, die den Risikoprozess unterstützt (Der Risikoverantwortliche oder Risikomanager). Diese Person darf sich ruhig als „Tugendwächter“ des Risikoregisters verstehen und sollte mitentscheiden können, ob ein Risiko korrekt ist und ins Register kann. Sie sollte einen Überblick haben, was rein und nicht rein geht und warum. Dies stellt sicher, dass allgemeingültige „Risiken“ (neben anderen Nicht-Risiken wie Fakten, Ursachen, Auswirkungen, Sorgen) draußen bleiben und das Risikoregister ausschließlich den Wahren „Unsicherheiten, die einen gewichtigen Einfluss haben“, vorbehalten bleibt.