

Theorie kontra Praxis:

Wie offen lassen sich Projektrisiken kommunizieren?

von Reinhard P. Oechtering

Vor gut zehn Jahren begann der Aufstieg des formalen Risikomanagements als eigenständige Teildisziplin des Projektmanagements in der Software-Industrie.

"Formales Risikomanagement" heißt

- Vorgehen nach einem definierten Prozess und
- schriftliche Dokumentation der Ergebnisse.

Nach einem regelrechten Veröffentlichungs-Boom Ende der neunziger Jahre hat sich das Thema inzwischen in der Fachliteratur und in PM-Schulungen zu Recht einen festen Platz erobert. In der Praxis aber wenden Projektverantwortliche Techniken des formalen Risikomanagements auf Basis etablierter und dokumentierter Prozesse noch immer nicht konsequent an.

Als Grund wird oft eine risikoaverse Unternehmenskultur angeführt – eine Kultur also, in der die Akteure Risiken gerne totschweigen. Sie findet sich vor allem in den so genannten Macher-Kulturen, die jedes Problem unreflektiert in eine – zumindest rhetorische – Herausforderung verwandeln (Tom DeMarco, 2003). In diesen Kulturen befürchten die Handlungsträger, dass sie negative Suggestivkräfte freisetzen, wenn sie sich mit Risiken beschäftigen.

Kommunikationsaspekt wenig beachtet

Interessanterweise blieb der Kommunikationsaspekt von Risiken, der von der Unternehmenskultur stark beeinflusst wird, bisher weitgehend unbeachtet. Die geeignete Form der Risikokommunikation hängt aber nicht nur von der Risikokultur ab, sondern vor allem von den unterschiedlichen – häufig verdeckten – Interessen der Projektbeteiligten und -betroffenen (Stakeholder).

Die Beantwortung der Frage, wem wie und welche identifizierten Risiken kommuniziert werden, birgt politische Brisanz. Ist es wirklich sinnvoll, alle Risiken vor Projektbeginn offen zu kommunizieren? Die vertrauensvolle Kommunikation zwischen den Beteiligten, Voraussetzung für Risikomanagement-Prozesse, ist in der Realität nicht oder nur in seltenen Konstellationen anzutreffen.

Die einschlägige Fachliteratur sowie PM-Trainer in Schulungen setzen meist implizit oder explizit voraus, dass sich Risiken offen kommunizieren lassen. Diese Annahme hält der Realität nicht stand – auch wenn es wünschenswert wäre.

Der folgende Abschnitt rekapituliert zunächst kurz die elementaren Prinzipien des Risikomanagements. Zur Illustration, wie Risiken in der Projektrealität kommuniziert werden, dient ein Softwareentwicklungsprojekt als Beispiel. Auf Basis der fiktiven Projektsituation werden beispielhaft einige Risiken abgeleitet und auf ihre Kommunikationsaspekte hin untersucht.

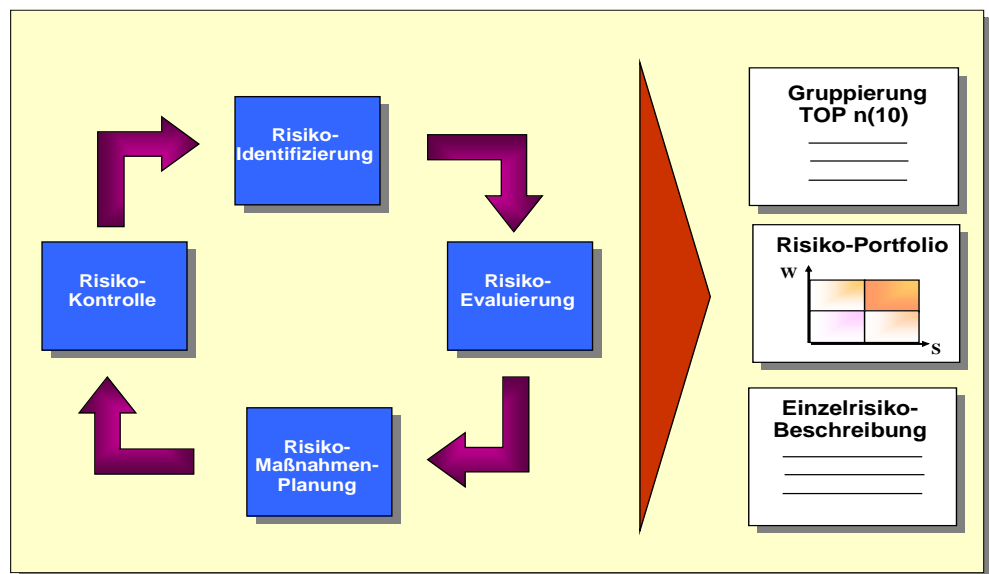


Bild 1: Risikomanagement-Zyklus und ausgewählte Hilfsmittel.

Die Prinzipien des Risikomanagement-Prozesses

Unter einem Risiko versteht man ein unsicheres Ereignis in der Zukunft, das – wenn es eintritt – die gesetzten Ziele negativ beeinflusst. Eine bestimmte Eintrittswahrscheinlichkeit und eine Schadensfolge bei Eintritt charakterisieren es. Ein Beispiel: Kernkraftspezialisten ordnen dem Risiko eines Kraftwerksunfalls eine sehr geringe Eintrittswahrscheinlichkeit und eine immens hohe Schadensfolge zu.

Formales Risikomanagement erfordert, dass die Verantwortlichen dessen Ergebnisse und Prozesse schriftlich fixieren. Diese Dokumentation gilt nicht nur als Nachweis dafür, dass Risikomanagement betrieben wird. Sie übt gleichzeitig einen heilsamen Zwang zugunsten eines bewussten Umgangs mit Risiken aus (Williams, Walker, Dorofee, 1997).

Der Risikomanagement-Prozess ist in vier Kernprozesse unterteilt (Bild 1):

- 1. Identifizierung der Risiken:** Zur Identifizierung von Projektrisiken ist es sinnvoll, die Projektbeteiligten und -betroffenen zu befragen. Brainstormings und Checklisten sind weitere Hilfsmittel, um Risiken aufzudecken.
- 2. Analyse und Evaluierung:** Die Bewertung der Risiken setzt eine Ursachenanalyse voraus. Ziel ist, die Eintrittswahrscheinlichkeit und die Schadenshöhe zu bestimmen. In unserem Beispiel werden die Parameter ordinal (niedrig, mittel, hoch) beschrieben. In einem weiteren Schritt bringen wir die Risiken entsprechend ihrer Wichtigkeit (Eintrittswahrscheinlichkeit multipliziert mit der Schadensfolge) in eine Rangfolge, um so ein Risikoportfolio zu erstellen. Es hat sich bewährt, mit einer Liste der wichtigsten Risiken (z. B. Top 10) zu arbeiten.
- 3. Planen von Maßnahmen zur Risikobewältigung:** Strategien zur Risikobewältigung zu entwickeln und zu verfolgen kostet in der Regel Zeit und Geld. Die Kosten für die Vermeidung eines Risikos tragen sich bis zu der Grenze, die die geschätzte Eintrittswahrscheinlichkeit multipliziert mit der geschätzten Schadensfolge vorgibt. Die Maßnahmen zur Risikobewältigung lassen sich unter den in Tabelle 1 genannten Strategien zusammenfassen, die Projektverantwortliche entwerfen müssen. Die jeweiligen Einzelrisiken sollten einem Verantwortlichen zugeordnet sein. Zu beachten ist, dass Bewältigungsmaßnahmen neue Risiken erzeugen können.

Strategie	Beschreibung
Das Risiko wird getragen	Die Projektverantwortlichen nehmen in diesem Fall ein bestimmtes Risiko bewusst in Kauf. Sie bilden beispielsweise Budgetreserven und Terminpuffer zur Abmilderung der Risikofolgen.
Das Risiko wird transferiert	Risiken werden an Dritte weitergegeben (z.B. Versicherung gegen die Schadensfolge).
Das Risiko wird gemindert	Hierzu gehören beispielsweise Coaching-Maßnahmen für den Projektleiter.
Das Risiko wird vermieden	Ein Beispiel für diese Strategie: Der Projektleiter entscheidet sich dafür, eine instabile Entwicklungssoftware vorsichtshalber nicht einzusetzen.

Tabelle 1: Strategien zur Risikobewältigung.

- 4. Kontrolle des Risikostatus:** Im Rahmen der Risikokontrolle werden die jeweiligen Risikostatus überprüft. Hier lassen sich zum Beispiel Schwellenwerte als Frühwarn-Indikatoren definieren.

Risikomanagement am Beispiel eines IT-Projekts

In unserem Beispielprojekt beschließt der Fachvorstand eines großen Finanzunternehmens, bei einem externen Anbieter eine Software in Auftrag zu geben. Sie soll seine Geschäftsprozesse besser unterstützen als die bisherige Lösung. Die eigene IT-Abteilung hat keine Kapazitäten frei, um die Software selbst zu entwickeln. Der Vorstand erwartet, dass der externe Dienstleister die Lösung time-to-market liefern kann. Dieser hat die Aufgabe, die Software in die vorhandene IT-Infrastruktur zu integrieren. An diesen Arbeiten muss auch die hauseigene IT-Abteilung mitwirken.

Die beiden Projektleiter, je einer bei Auftraggeber und Auftragnehmer, sollen ihren internen Lenkungsausschüssen die identifizierten Projektrisiken präsentieren.

Die Stakeholder-Analyse des Auftraggebers

Die Stakeholder-Analyse des Auftraggeber-Projektleiters führt zu dem in Bild 2 dargestellten Ergebnis.

Die Gruppe der Promotoren

Der Auftraggeber, vertreten durch den Fachvorstand, ist als Nutznießer des zukünftigen Projektergebnisses der größte Förderer des Projekts. Er sitzt gleichzeitig dem Lenkungsausschuss vor, der die Entscheidungen verantwortet. Fachabteilungsleiter P. (Mitglied des Lenkungsausschusses) gehört auch eher zu den Förderern des Projekts, weil sein Bereich durch die Einführung der neuen Prozesse wichtige Funktionen hinzugewinnt. Die Belastung durch projektbedingte zusätzliche Aufgaben und das Erfolgsrisiko dämpfen seine positive Haltung etwas.

Die Gruppe der Neutralen

Die Anwender des zukünftigen Systems sind in ihrer Haltung eher ambivalent einzuschätzen. Diese ist gekennzeichnet durch

- die Erwartung einer zunehmenden Arbeitsbelastung während der Projektarbeit
- Kompetenzverschiebungen, die noch nicht absehbar sind
- eine vage Vorfreude darauf, mit einem modernen System besser arbeiten zu können.

Die Gruppe der Opponenten

Fachbereichsleiter C. (Mitglied des Lenkungsausschusses) befürchtet, durch das neue System an Bedeutung und Einfluss zu verlieren. Er unterstützt das Projekt wahrscheinlich nicht. Der IT-Leiter (Mitglied des Lenkungsausschusses) sorgt sich um seinen Ruf und seinen Einfluss, weil der externe Dienstleister mit einem Projekterfolg die Leistungen seines eigenen Bereichs in den Schatten stellen könnte. Außerdem ist er vermutlich verärgert, weil sein Bereich die Integrationsarbeit erbringen muss. Diese ist aufwendig, besitzt aber nur wenig positive Außenwirkung.

Die Gruppe der Befürworter

Die Projektleiter des Auftraggebers und Auftragnehmers sind vom Nutzen und der Wirtschaftlichkeit des Projekts überzeugt. Sie erhoffen sich von einer erfolgreichen Abwicklung den nächsten Karriereschritt. Auch die Projektmitarbeiter beider Seiten sind von dem Projekt überzeugt. Sie hoffen auf eine interessante Projektarbeit und einen Bonus, wenn sie das Projekt erfolgreich beenden. Das Management des Auftragnehmers wird als Befürworter mit Promotorqualitäten auftreten. Denn der Projektauftrag birgt aus seiner Perspektive die Aussicht auf Gewinne und Folgeaufträge.

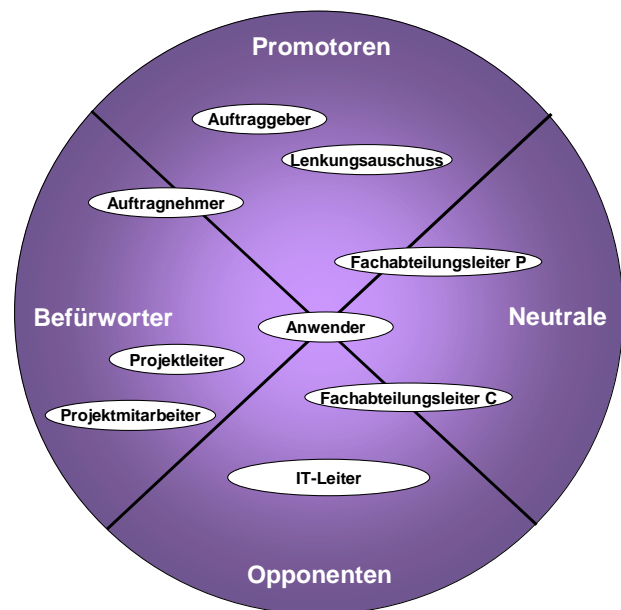


Bild 2: Stakeholder-Analyse auf die Projektziele bezogen (Gomez 2002).

Die getrennte Identifikation von Risiken

In gut organisierten Unternehmen findet die erste Analyse der Risiken vor der Projektbewilligung statt. Der Auftragnehmer wird vor Angebotslegung die – unter anderem kalkulationswirksamen – Risiken bewerten. Der Auftraggeber dagegen benötigt eine möglichst umfassende Darstellung der Projektrisiken als Entscheidungsgrundlage.

Kommunikation der identifizierten Risiken auf Auftraggeberseite

Der Projektleiter hat in seinen Interviews mit den Stakeholdern keine Hinweise auf persönliche Ziele bekommen, die im Widerspruch zu den offiziellen Projektzielen stehen. Politische Risiken dieser Art können

nicht ohne weiteres in die Lenkungsorgane adressiert werden, weil sie Unterstellungscharakter haben. Für die Kommunikation in den Lenkungsausschuss bereitet der Projektleiter die Risiken auf und bringt sie in eine Rangfolge, abhängig von Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensfolge.

Er hat auf der Basis seiner Stakeholder-Analyse die Mitwirkungspflichten der vermuteten Opponenten auf die ersten beiden Ränge gesetzt. Die Risikoursache liege in einem möglichen Ressourcen-Engpass begründet, formuliert er diplomatisch. So kann er ein identifiziertes Risiko kommunizieren, ohne eine Diskussion über verdeckte Interessenkonflikte vom Zaun zu brechen. Er sollte den potenziellen Gegnern im Projektverlauf allerdings unabhängig von diesem dokumentierten Risiko besondere Aufmerksamkeit widmen, da sie das Projekt auch auf anderen Wegen behindern können.

Aufgrund von Gesprächen mit Technikvertretern des potenziellen Auftragnehmers ist bei einigen Kollegen der Eindruck entstanden, dass dieser über zu wenig technisches Know-how verfügen könnte. Dieses Risiko zu adressieren ist besonders wichtig, wenn der Projektleiter keinen oder nur geringen Einfluss auf die Wahl des Auftragnehmers hat. Möglicherweise handelt es sich um den letzten möglichen Zeitpunkt, dieses Risiko fundiert zu kommunizieren, um es zu vermeiden oder zu mindern.

Diplomatie lohnt sich

Zu den Problemen, die außerhalb des Kompetenzbereichs des Projektleiters liegen, gehört zum Beispiel die mangelhafte Erfüllung von Mitwirkungsverpflichtungen. Deshalb identifiziert der Projektleiter eine "nicht ausreichende Management-Unterstützung" als zusätzliches Risiko. Im Lenkungsausschuss sitzen Vertreter des Managements. Diesen demonstriert der Projektleiter großes Vertrauen, indem er dem Risiko eine geringe Eintrittswahrscheinlichkeit attestiert. Er unterstreicht gleichzeitig, wie wichtig diese Unterstützung ist, indem er die Schadensfolge als "hoch" einschätzt.

Rang	Risikobeschreibung (Auszug aus den Top 10) - AUFTRAGGEBER -	Eintrittswahrscheinlichkeit	Schadensfolge
1	Ressourcen-Engpass, da notwendige Mitarbeit der Fachabteilung nicht termingerecht in geplantem Umfang geleistet werden kann	mittel	hoch
2	Ressourcen-Engpass für die notwendige Software-Integration bei der IT-Abteilung	mittel	hoch
3	Mangelndes technisches Know-how des Auftragnehmers	mittel	hoch
4	Nicht ausreichende Managementunterstützung (bis zum Vorliegen notwendiger Entscheidungen verstreicht zu viel Zeit)	gering	hoch
5	...		

Tabelle 2: Auszug aus der Projektrisikobeschreibung des Auftraggebers.

Kommunikation der identifizierten Risiken auf Auftragnehmerseite

Der Projektleiter, der für die Angebotserstellung verantwortlich ist, identifiziert die Risiken für den Auftragnehmer. Grundsätzlich gibt es auch auf Auftragnehmerseite Interessenkonflikte. Sie sind aber in der Regel weniger komplex als auf Auftraggeberseite. Dies liegt vor allem daran, dass der Einsatz der entwickelten Software die Auftragnehmer-Organisation nicht berührt.

Software-Entwicklungsprojekte können für den Auftragnehmer schlimm ausgehen. Das gilt besonders dann, wenn ein Festpreis vereinbart ist. Der häufigste Konflikt liegt bei Software-Dienstleistern in der üblichen Trennung von Umsatz- und Durchführungsverantwortung. Der Vertrieb akquiriert Projekte umsatzorientiert und interessiert sich wenig für die Risiken, die erst während der Projektrealisierung auftreten und die Wirtschaftlichkeit gefährden können. Dieses Verhalten ist für den Projektleiter ein Grund mehr, Risiken möglichst schonungslos nach innen zu kommunizieren. Er präsentiert sie vor Projektbeginn in der Regel einem internen Lenkungs- bzw. Angebotsausschuss.

Aufgrund der Anforderungsbeschreibungen und der geführten Gespräche hat der Projektleiter die Qualität der Anforderungen als hohes Risiko eingestuft. Ein weiteres Risiko sieht er darin, dass für eine Schlüsselkomponente das erforderliche interne Know-how nicht rechtzeitig bereitgestellt werden kann.

Rang	Risikobeschreibung (Auszug aus den Top 10) - AUFTRAGNEHMER -	Eintrittswahrscheinlichkeit	Schadensfolge
1	Anforderungen können unterschiedlich interpretiert werden	hoch	hoch
2	Technisch vorhandenes Know-how für eine Schlüsselkomponente reicht nicht aus	mittel	hoch
3	Ausfall des Chef-Architekten	gering	hoch
4	Die Mitwirkungsleistung durch den Auftraggeber wird nicht im notwendigen Umfang erbracht	gering	hoch
5	...		

Tabelle 3: Auszug aus der Projektrisiko-Beschreibung des Auftragnehmers.

Zudem gibt es nur einen Anwendungsarchitekten, der die notwendige Erfahrung mit der bestellten Software nachweisen kann. In Gesprächen mit dem Projektleiter des Auftraggebers hat er den Eindruck gewonnen, dass die Bereitstellung fachlicher Mitarbeit im notwendigen Umfang zum Problem werden könnte.

Die gemeinsame Betrachtung von Risiken

Wenn Auftraggeber und Auftragnehmer gemeinsam die Risiken bewerten und Maßnahmen entwickeln, bringt dies Vorteile, aber auch Probleme mit sich.

Vorteile der gemeinsamen Betrachtung

Die Beteiligten bringen verschiedene Sichtweisen ein, ein großer Wissens- und Erfahrungspool entsteht. So fällt es dem Auftragnehmer aufgrund seiner Erfahrungen mit unterschiedlichen Partnern oft leichter, alternative Maßnahmen zur Risikobewältigung zu entwickeln, während der Auftraggeber die Umsetzungsmöglichkeiten in seiner Organisation besser beurteilen kann.

In unserem Beispiel würde die Einschätzungsqualität des Risikos "Mitwirkungsleistung durch den Auftraggeber wird nicht im notwendigen Umfang erbracht" von einer gemeinsamen Diskussion profitieren. Dieses Risiko wirkt sich nicht unbedingt nur auf die Sphäre des Auftraggebers aus, in der auch die Ursache des Risikos zu finden ist, sondern kann auch für den Auftragnehmer Folgen haben.

Eine gemeinsame Risikobetrachtung ist ein geeignetes Mittel, um im Risikomanagement-Prozess bessere Ergebnisse zu erzielen. So schlägt Higuera (1994) in seinem Ansatz des "Team Risk Management" folgendes Verfahren vor: Nach einer getrennten Identifikation von Risiken in der Auftraggeber- und Auftragnehmersphäre bearbeiten beide die weiteren Schritte des Risikomanagements gemeinsam.

Probleme der gemeinsamen Betrachtung

Eine gemeinschaftliche Behandlung der Risiken, die auf einer offenen und vertrauensvollen Kommunikation basiert (siehe Higuera), ist in der Praxis aber nicht immer möglich. In den seltensten Fällen wird der Auftragnehmer seine Risikoanalyse dem potenziellen Auftraggeber ehrlich und vollständig übermitteln. Immerhin besteht die Möglichkeit, dass er den Auftrag in letzter Sekunde verliert. Die Auftragnehmer Risiken Nr. 2 (mangelndes technisches Know-how) und Nr. 3 (starke Abhängigkeit vom Chefarchitekten) beispielsweise wird der Auftraggeber bei der Auswahl des Auftragnehmers als wichtige Bewertungskriterien betrachten.

Im ungünstigsten Fall drohen dem Auftragnehmer juristische Konsequenzen, wenn die Fertigstellung des Projekts am dokumentierten fehlenden technischen Know-how scheitert. Im Zusammenhang mit der rechtlichen Bedeutung, die dokumentierte Risiken erlangen können, sprechen Barry Boehm und Tom DeMarco (1997) von den "dirty little secrets", den "schmutzigen kleinen Geheimnissen" des Risikomanagements.

Aber auch der Auftraggeber mag Gründe haben, dem Auftragnehmer nicht alle Risiken zu verraten. Denn diese schlägen sich in den Preiskalkulationen und Terminplanungen nieder. Besonders Ausschreibungen, die auf einen Festpreiswettbewerb zielen, fördern die Furcht davor, Projektrisiken offen zu kommunizieren (siehe "Trügerischer Schutz: Festpreise für Software-Entwicklungsprojekte", Projekt Magazin 06/03). Aufgrund der Auftraggeber-Risiken Nr. 1,2,4 (mangelnde Mitwirkung und Management-Unterstützung) müsste der Auftragnehmer mit erheblichen Verzögerungen rechnen und deshalb Ressourcen vorhalten, die während dieser Zeit Kosten verursachen.

Weitere Aspekte der Risikokommunikation

Die Fähigkeiten eines Projektmanagers werden hauptsächlich danach beurteilt, ob er den zuvor präsentierten Projektplan einhalten kann. Ein Plan kann aber selten unverändert in seiner ursprünglichen Form realisiert werden. Planabweichungen, verursacht durch den Eintritt von Risiken, die der Projektleiter zuvor identifiziert hatte, zeugen daher von dessen Umsicht. Risikomanagement ist für den Projektmanager ein wirksames Instrument, um gerade solche Risiken zu kommunizieren, die nicht seinem Einfluss unterliegen.

In Organisationen, in denen Risikomanagement nicht als Bestandteil des Projektmanagements etabliert ist, wird der Projektleiter womöglich mit dem Vorwurf der Unentschlossenheit oder Ängstlichkeit konfrontiert, wenn er Unwägbarkeiten aufzählt. Schlimmstenfalls wird er sogar als Projektverhinderer beschimpft.

Veränderung der Eintrittswahrscheinlichkeit durch Risikokommunikation

Die Kommunikation von Risiken kann auch unerwünschte Nebeneffekte haben. In unserem Beispiel kann das vom Auftragnehmer identifizierte Risiko Nr.3 (Ausfall des Chefarchitekten) die Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos selbst erhöhen – etwa dann, wenn der Chefarchitekt erfährt, welche Bedeutung seiner Arbeit zugemessen wird, und er deshalb versucht, seine Konditionen signifikant zu verbessern.

Die Kommunikation des Auftraggeberrisikos Nr. 4 (wegen mangelnder Management-Unterstützung verstreicht zu viel Zeit, bis wichtige Entscheidungen vorliegen) kann die Wahrscheinlichkeit des Risikoeintritts selbst verringern.

Projektverantwortliche sollten Risiken deshalb immer daraufhin untersuchen, wie ihre Veröffentlichung die Bewertung von Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensfolge verändern könnte.

Risiken, die Selbstoffenbarung voraussetzen

Es ist schwierig, Risiken zu kommunizieren, die in mangelnden Fähigkeiten der aktiven Projektmitglieder liegen. Nehmen wir an, der Projektleiter hat das Gefühl, er sei der Projektsituation nicht gewachsen. Diese Tatsache stellt ein erhebliches Risiko dar.

Lässt sich ein solches Risiko gemeinsam mit dem Ziel kommunizieren, von einem erfahrenen Coach unterstützt zu werden? Selbst bei einiger Formulierungskunst und einer gegenüber Risiken aufgeschlossenen Unternehmenskultur wird der Betreffende das Problem wahrscheinlich nicht dokumentieren und einem Lenkungsausschuss kommunizieren, sondern auf anderem Wege nach geeigneten Maßnahmen suchen (z.B. über ein vertrauliches Gespräch mit seinem Vorgesetzten). Ein solches Vorgehen gehört auch zum Risikomanagement, findet aber außerhalb des formalen Prozesses statt.

Zusammenfassung: Risikomanagement – leichter gesagt als getan

Zwar lassen sich auch heikle Risiken mit einigem Formulierungsgeschick kommunizieren. Doch verdeckte Interessen, wie sie in der Realität oft anzutreffen sind, oder die Furcht vor Konsequenzen bei allzu ehrlicher Selbstoffenbarung setzen der Risikokommunikation Grenzen. Diese Grenzen existieren sogar in risikotoleranten Unternehmenskulturen, auch wenn sie dort weiter gesteckt sind.

Einer besonderen Kategorie gehören Risiken an, die den Charakter einer "self fulfilling prophecy", einer "sich selbst erfüllenden Prophezeiung", haben. Projektleiter sollten also die Wirkung von Risiken, deren Eintrittswahrscheinlichkeit oder Schadensfolge sich durch die Kommunikation selbst verändert, im Vorfeld auf ihre Tauglichkeit zur Veröffentlichung hin untersuchen.

Bei einer Ausschreibung kann man vom Auftragnehmer nicht erwarten, dass er seine Risiken offen kommuniziert. Kommt das Projekt ins Trudeln, können die dokumentierten Risiken sogar juristische Relevanz bekommen. Umgekehrt wird der Auftraggeber bei Festpreisaufträgen, die das Kostenrisiko in die Auftragnehmersphäre übertragen sollen, Risiken zurückhaltend kommunizieren, wenn diese Einfluss auf die Kalkulation haben.

In dem Beitrag wurden vier Kategorien von Risiken untersucht, die sich nicht oder nur bedingt zur Veröffentlichung eignen:

1. Risiken, die auf verdeckten, den offiziellen Projektzielen widersprechenden Interessen der Stakeholder beruhen
2. Risiken, die ein kulturell unübliches Maß an Selbstoffenbarung voraussetzen
3. Risiken mit dem Charakter einer "self fulfilling prophecy", die das Projekt negativ tangieren
4. Risiken, die ihre Ursache in unterschiedlichen Interessenlagen der Stakeholder (z.B. Auftraggeber und Auftragnehmer) haben

Dokumentation birgt das Risiko von Indiskretionen

Die nicht kommunizierbaren Risiken sind häufig besonders wichtig für den Projekterfolg. Der Projektleiter behandelt sie aufgrund ihrer politischen Wirkung in der Regel außerhalb des formalen Risikomanagement-Prozesses. Denn eine Dokumentation ist immer mit der Gefahr verbunden, dass ungewollt vertrauliche Informationen nach außen dringen.

Dies beschränkt den formalen Risikomanagement-Prozess, der Offenheit und Dokumentation zur Voraussetzung hat, auf die einfach kommunizierbaren Risiken. Die Folge ist ein Bedeutungsverlust des formalen Risikomanagements im aktuellen Projektgeschehen bis hin zur – nicht empfehlenswerten – Aussetzung des gesamten Prozesses.

Auch einen weiteren Effekt sollte insbesondere der Auftraggeber beachten: Oft wird das Gesamtrisiko auf Basis der Aktenlage wegen der nicht dokumentierbaren Risiken systematisch unterschätzt.

Literatur

- Tom DeMarco, Timothy Lister: Bärenango, Carl Hanser Verlag, 2003, S. 35 ff.
- Ray C. Williams, Julie A. Walker, Audrey J. Dorofee: SEI, Putting Risk Management into Practice, IEEE Software, May/June, 1997, S. 77
- Peter Gomez, u.a.: Komplexe IT-Projekte ganzheitlich führen, Verlag Paul Haupt 2002, S. 85 ff.
- Higuera, R. P., Dorofee, A.J., Walker, J.A., Williams, R.C. in Special Report CMU/SEI-94-SR-5: Team Risk Management: A New Model for Customer-Supplier Relationships, July 1994;
- s.a. Timothy Lister: Riskmanagement is Project Management for Adults, IEEE Software, May/June, 1997, S. 22
- Barry Boehm, Tom DeMarco: Software Risk Management, IEEE Software, May/June 1997, S. 18
- Oechtering, R.P.: Trügerischer Schutz: Festpreise für Software-Entwicklungsprojekte, Projekt Magazin, Ausgabe 06/2003)