

# Mehr sehen mit – Mit einem Blick IT-Projekte durchleuchten

Hendrik Bülte, Oliver Mäckel

Siemens AG  
CT PP 6  
Otto-Hahn-Ring 6  
81739 München  
hendrik.buelte@siemens.com  
oliver.maeckel@siemens.com

Risiken zu erkennen, zu vermeiden und zu bewältigen, ist wichtiger Bestandteil von IT-Projekten. Eine bewusste Auseinandersetzung mit einem pro-aktiven Risikomanagement ist daher unausweichlich. Um die Risiken bei steigender Komplexität zu bewältigen, ist eine übergreifende Betrachtung des gesamten IT-Projektes notwendig. Darüber hinaus sind auch nicht monetär bewertbare Risiken, sogenannte Unsicherheiten, festzuhalten. Oftmals überwiegen diese Unsicherheiten die quantitativen Risiken und können so den Projekterfolg torpedieren. Für ein ganzheitliches Management der Risiken und Unsicherheiten müssen diese „mit einem Blick“ wahrgenommen werden können. Ein wesentlicher Nachteil der standardmäßig angewandten Risikoanalysen liegt darin, dass entweder eine technische oder eine wirtschaftliche Risikobewertung vorgenommen wird. Außerdem werden Unsicherheiten zumeist überhaupt nicht erfasst und der zusätzliche Nutzen einer geeigneten ganzheitlichen Visualisierung wird darüber hinaus nicht ausreichend eingesetzt. Der im Folgenden erläuterte Ansatz zur Risikoanalyse, genannt sira, bietet die Möglichkeit, die technische Risikoanalyse mit der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung zu kombinieren. Neben dem Risikobewusstsein-Check liegt eine weitere Stärke von sira in einer umfassenden Visualisierung aller Einzelrisiken als auch des Risikoportfolios des Gesamtprojektes, wobei neben den Risiken auch die Unsicherheiten in die Betrachtung einfließen können. Die umfassende Visualisierung, besonders als Vorstellung für das Top-Management geeignet, ermöglicht eine Betrachtung der Entwicklung des Risikoportfolios innerhalb eines Projektes und/oder als Vergleich zu anderen Projekten (Abb. 1.1).

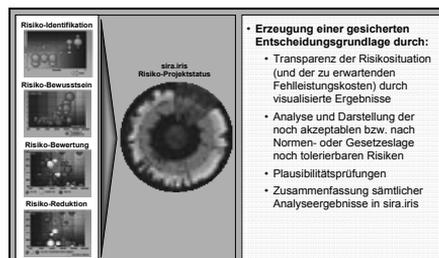


Abb. 1.1: Visualisierung der sira Risikoanalyse

Der PMI-Standard unterteilt Risikomanagement in vier Phasen. In der ersten Phase der Risikoanalyse, der Risikoidentifizierung, die iterativ durchzuführen ist, sollten alle für das Projekt relevanten Risiken erkannt und deren Eigenschaften dokumentiert werden. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der Erfassung von zukünftigen und derzeit noch nicht bekannten Risikopotenzialen. Für sira, die über den PMI-Standard hinausgeht, ist es wichtig ein Ziel bzw. einen Bezugspunkt für die Analyse, wie beispielsweise einen Auslieferungstermin für eine Software, festzulegen. Workshops und Interviews mit unterschiedlichen Gruppenzusammensetzungen aller am Projekt beteiligten Personengruppen sowie Experten aus verschiedenen Geschäftseinheiten dienen dazu, die individuellen Erfahrungen und Kompetenzen der Mitarbeiter abzurufen und Risikopotenziale zu identifizieren. Eine weitere Voraussetzung für eine erfolgreiche Identifikation von Risiken ist die bereits in der Vorbereitung der Risikoanalyse auf Grundlage von Softwareanforderungen oder vertraglicher Themen erarbeitete hierarchische Themenliste. Diese Themenliste, bei Softwareentwicklungsprojekten bspw. nach Features oder Funktionen gegliedert, ist elementarer Bestandteil für die weitere Risikoauswertung.

Nach der Risikoidentifizierung mit der Aufnahme der genauen Beschreibung sowie der Eigenschaften der Risikosituation ist die Risikobewertung ein weiterer essentieller Prozessschritt. Um ein Risiko zu bewerten, ist es notwendig, den erwarteten Verlust im Falle eines Eintretens zu bestimmen. Das heißt, die Experten bestimmen in den Gesprächen die Höhe des möglichen Schadens im Eintrittsfall. Dafür müssen für jedes Risiko die Eintrittswahrscheinlichkeit und das finanzielle Schadensausmaß bei Eintritt von den Experten, die eine realistische Einschätzung der Risiken liefern sollen, bewertet werden. Hiermit erfolgt eine finanzielle Gesamtbewertung beziehungsweise die quantitative Risikobewertung vor Durchführung potenzieller risikoreduzierender Maßnahmen. Können Risiken nicht quantifiziert werden, wird eine Unsicherheitsbewertung des Risikos nach Handhabbarkeit, Vorhersagbarkeit und Schaden jeweils mit der Bewertung gering, mittel oder hoch vorgenommen.

Die Bestimmung, ob ein Risiko vorliegt oder nicht, und dessen Bewertung sind in diesem Prozess stark abhängig von der Subjektivität der beurteilenden Personen. Daher ist eine weitere wichtige Beurteilungsgröße eines jeden Risikos die qualitative Risikobewertung durch die Experten, die einer intuitiven Einschätzung des Risikos entspricht. Ist diese Bewertung zusammen mit der quantitativen Risikobewertung erfolgt, kann anschließend ein Risikobewusstsein-Check durchgeführt werden. Für den Risikobewusstsein-Check gilt, dass ein proportionaler Zusammenhang zwischen intuitiver Einschätzung und quantitativer Risikobewertung bestehen sollte.

In der dritten Phase von sira, der Risikobewältigung, werden Maßnahmen definiert und detailliert besprochen, um Risiken aktiv entgegenzuwirken. Maßnahmen entsprechen dabei einer oder mehreren Handlungsalternativen, die umgesetzt werden sollten, um ein gesetztes Ziel zu erreichen. Im hier betrachteten Fall werden Maßnahmen mit dem Ziel der Risikoreduktion umgesetzt. Nachdem entschieden wurde, welche Maßnahmen im Rahmen des Maßnahmencontrollings durchgeführt werden sollten, ist im letzten Schritt von sira deren Durchführung zu planen und zu überwachen.

Ein einmaliges Durchlaufen der vier Phasen ist auf Grund der heutigen Komplexität und einer sich schnell verändernden Projektumgebung ungenügend, um ein pro-aktives Risikomanagement zu betreiben. Die Überprüfung mittels sira sollte eine kontinuierliche Überwachung und Steuerung der gesamten Prozessschritte, das Monitoring, beinhalten.