



## **Transparenz in die Projektlandschaft (Risikomanagement und Projektnavigation)**

Großprojektsteuerung und Multiprojektmanagement sind von hohem Komplexitätsgrad, der oft die Transparenz und die Handhabbarkeit von Projekten und die Qualität von Entscheidungen erschwert und verhindert. Ein vorausschauendes Risikomanagement wird damit nahezu unmöglich. Ein Methodenkasten, der das verhindert nahezu nötig.

Üblicherweise werden in Einzelprojekten die herkömmlichen Darstellungen des Projektmanagements angewandt. Sie liefern prozessorientiert hinreichende Informationen, um ein Projekt abwickeln zu können. Bewegt sich ein Projekt auf dem „kritischen Pfad“, wird es zunehmend schwierig, den Projektstatus und daraus resultierend die Evaluierung zeitnah und qualitativ richtig darzustellen.

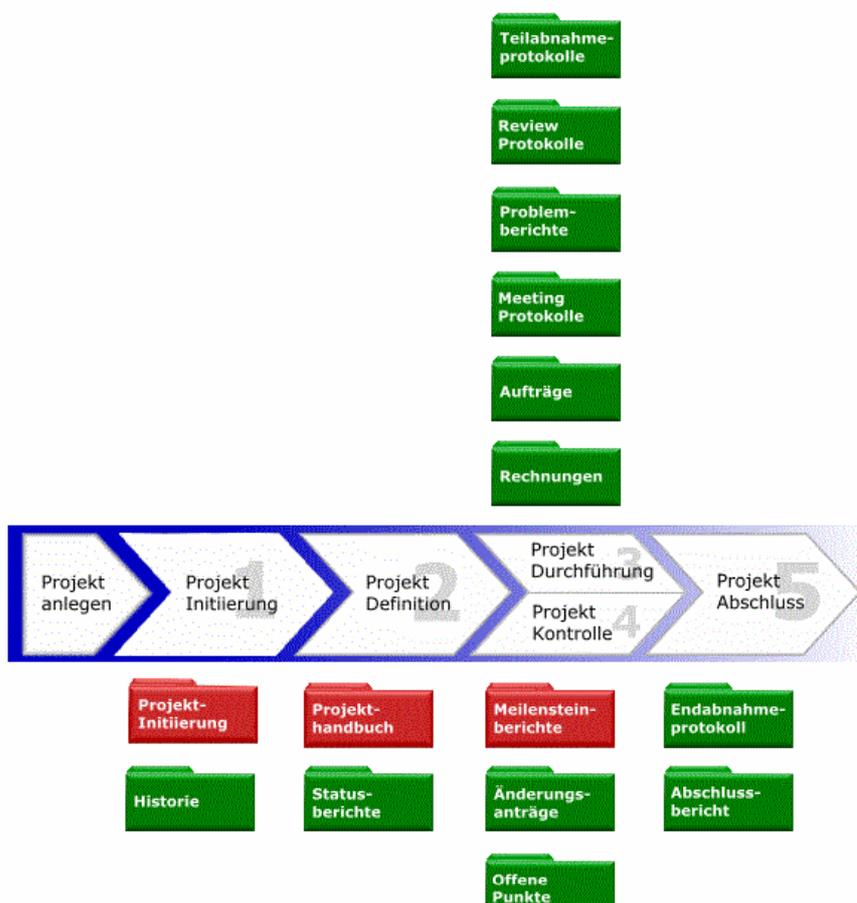
Zeitnähe ist aber eine der Voraussetzungen für gutes Risikomanagement.

Das gilt sowohl für das Großanlagengeschäft wie auch für komplexe Entwicklungsprojekte und schon besonders für eine Multiprojektsicht



## I. Risikofaktoren

Die Vielfalt der zu beachtenden und zu koordinierenden Ressourcen (siehe Bild), deren zeitliches Zusammenspiel und die zahllosen Schnittstellen sowie die Einmaligkeit des Projektzieles machen Optimierungsvorgänge so schwierig.



### A. Darstellungen

Konsequente Abläufe und die Interdependenzen der Vorgänge stehen im Vordergrund der üblichen Darstellungen von Projekten. Zusammenhänge und Abhängigkeiten zwischen den Projekten, die Darstellung der Leistungsstände und die Auswirkungen eventueller Abweichungen auf das Unternehmensergebnis unterbleiben dabei ganz oder lassen sich nur mittels kostenintensiver Audits ermitteln.



### ***B. Erkenntnisse***

Mangelhafte oder mangelnde Visualisierung des Gesamtprojektes in seinen Abhängigkeiten und das fehlende Aufzeigen der Risikopotentiale versetzt den Entscheider leider nicht in die Lage, Ursachen bis zur Arbeitsebene zu verfolgen, die Risiken zu bewerten und die Entscheidungen zeitnah zu treffen.

## **II. Risikoerkennung**

Eine Zusammenfassung und Visualisierung der jeweiligen Projektstufen im Sinne einer Gesamtschau ist Voraussetzung für die Projekttransparenz.

Risiken „verstecken“ sich hinter der Ausgangslage des Projektes: bei Projekten ist das Gefahrenpotential nur tendenziell bekannt und die Unsicherheitsfaktoren haben drei verschiedene Grundlagen:

- Unsicherheit über die benötigte Zeit,
- geplante Mittel sind meist zu knapp und
- die Schnittstellen mit den Prozessen sind unsauber definiert

Dazu kommt, dass die Durchführung eines Projektes ständige und stetige Anpassungsmaßnahmen verlangt.

### ***A. Zeit***

Die Zielerreichung entscheidet maßgeblich einqualifiziertes Projektteam, das mittels seiner Erfahrung in der Lage ist, die Komplexität im Projektgeschehen zu reduzieren und kritische Situationen mit Kreativität und Innovationen zu meistern. Die angestrebte Projektdauer setzt planmäßigen Projektverlauf voraus.

### ***B. Geld***

Ursachen für Kostenüber- wie –unterschreitungen liegen häufig in der strukturell und zeitlich schwierigen Zuordnung von Personal- wie Materialkosten zu den Projektabschnitten. Budgetanpassungen werden in der Regel zu spät vorgenommen.

### ***C. Reaktion***

Eine zeitnahe und betriebswirtschaftlich fundierte und strukturierte Beschreibung des Projektverlaufs ist selten. Einerseits sind die hierfür nötigen Ressourcen nicht mit ausreichend eingeplant, andererseits stehen nicht genug erfahrene Fachkräfte zur Verfügung. Der Entscheider muß sich so mit einer unbefriedigenden Situation abfinden und seine Entscheidungen unter erheblichen Unsicherheiten treffen.



### **III. Risikomanagement**

Voraussetzung eines erfolgreichen Risikomanagements ist eine hohe Transparenz innerhalb und auf die Projekte. Damit dies geschieht, muß man die Risiken vierfach beleuchten:

- benennen,
- analysieren,
- bewältigen und
- überwachen (follow up)

#### ***A. Rechtzeitig***

Risikomanagement ist erfolgreich über Transparenz (Gesamtschau) innerhalb der Projektlandschaft, über Priorisierung (Reihenfolge) in und zwischen den Projekten und über Art der Maßnahmen in den Projekten.

#### ***B. Angemessen***

Risikobewältigung ist ein unternehmensinterner Vorgang mit Auswirkungen auf das Unternehmensergebnis. Insofern erfordert Risikomanagement einen vergleichbaren Methodenansatz mit ähnlichen Modulen und ähnlichen Strukturen und organisatorische Lösungen wie bei der Sicherung der Liquidität und beim Shareholder Value – den „Navigators mit Visualisierung“

#### ***C. Optimiert***

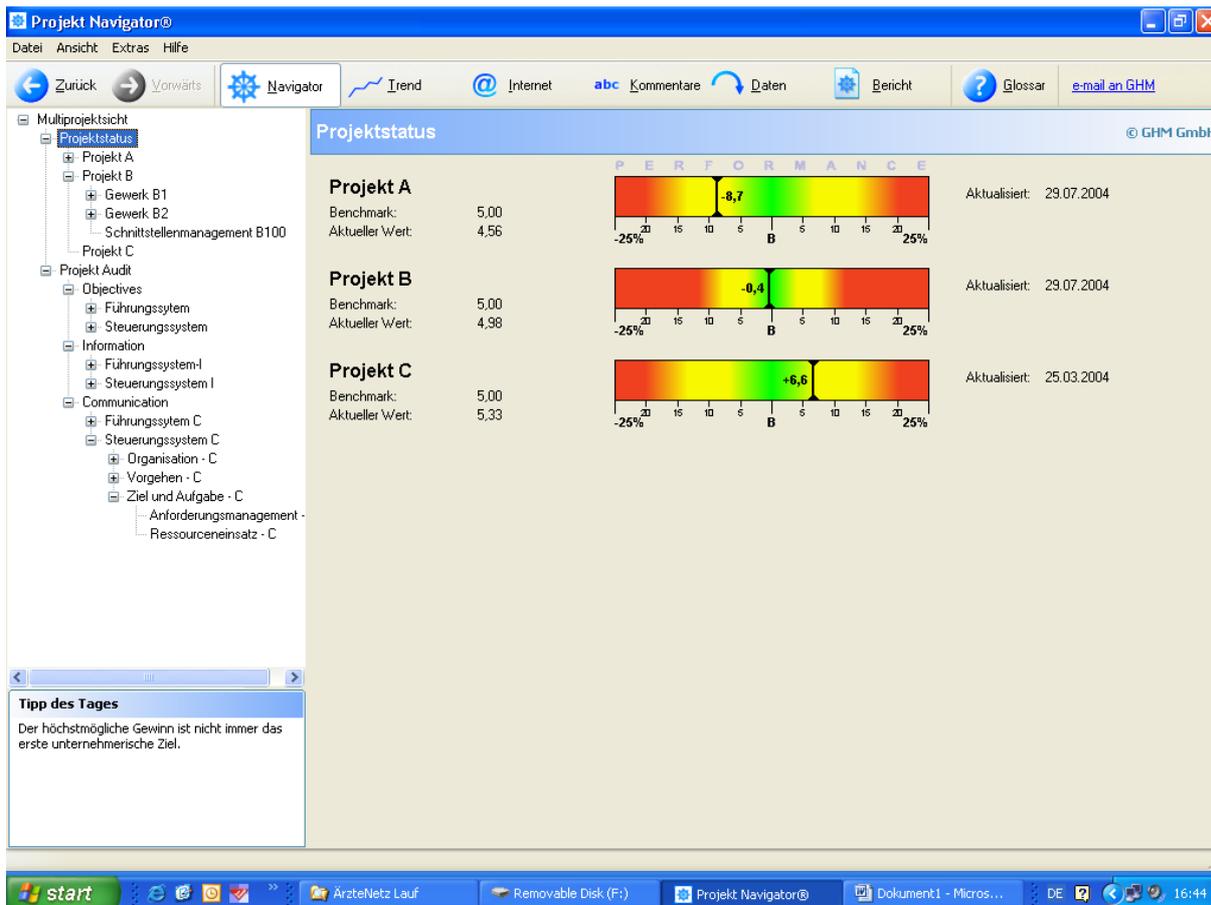
Optimierung setzt voraus, dass der Beitrag eines Projektes zum Unternehmenserfolg in der Relation zu den anderen Projekten und deren Gewichtung gesehen werden kann. Dazu muß das Einzelprojekt wie die Projektgesamtheit optimiert (betrachtet) werden können.

Das Risikomanagement erreicht im Vergleich zum bisherigen Verfahren beim Einsatz eines „Navigators mit Visualisierung“ eine Qualität, die wegen ihres vorbeugenden Charakters das Risikopotential für den Unternehmenswert reduziert.



Anhang:

Screenshots des ProjektNavigators:





Projekt Navigator®

Datei Ansicht Extras Hilfe

Zurück Vorwärts Navigator Trend Internet abc Kommentare Daten Bericht Glossar e-mail an GHM

Multiprojektansicht

- Projektstatus
  - Projekt A
  - Projekt B
    - Gewerk B1
    - Gewerk B2
  - Schnittstellenmanagement B100
  - Projekt C
  - Projekt Audit
    - Objectives
      - Führungssystem
      - Steuerungssystem
    - Information
      - Führungssystem-I
      - Steuerungssystem I
    - Communication
      - Führungssystem C
      - Steuerungssystem C
        - Organisation - C
        - Vorgehen - C
        - Ziel und Aufgabe - C
          - Anforderungsmanagement -
          - Ressourceneinsatz - C

**Projektstatus** © GHM GmbH

Datum: 14.06.2005 Geben Sie ein Datum in der Zukunft an, um eine Simulation zu beginnen.

Kategorie	Aktualisieren	Aktualisiert am	von	Wert	Benchmark
Multiprojektansicht	Berechnen	29.07.2004 17:27:13	Projekt Navigator®	65 Einheiten	100 Einheiten
Projektstatus	Berechnen	29.07.2004 17:27:13	Projekt Navigator®	91,63	100,00
Projekt A	Täglich	29.07.2004 17:27:12	Projekt Navigator®	4,56	5,00
Gewerk A1	Berechnen	29.07.2004 17:27:12	Projekt Navigator®	1,01	1,00
Leistungsstände	Berechnen	29.07.2004 17:27:12	Projekt Navigator®	17,33	40,00
Projekt A1L1	Wöchentlich	26.03.2004 10:21:38	Rolf Neufeind	15,00 %	30,00 %
Projekt A1L2	Wöchentlich	26.03.2004 10:21:44	Rolf Neufeind	22,00 %	60,00 %
Zeitbudget	Berechnen	29.07.2004 17:27:12	Projekt Navigator®	117,29	100,00
Projekt A1Z1	Wöchentlich	16.11.2003 17:10:22	ROLF NEUEFEIND	6,500	5,000
Projekt A1Z2	Täglich	08.02.2004 12:16:31	Basel II Navigator für ...	2,65	2,50
Kostenbudget	Berechnen	29.07.2004 17:27:12	Projekt Navigator®	99,95	100,00
Personalkosten A1P1	Wöchentlich	08.02.2004 12:06:36	ROLF NEUEFEIND	6,55	5,00
Materialkosten A1M1	Wöchentlich	08.02.2004 12:16:22	ROLF NEUEFEIND	4,06	5,00
Ressourceneinsatz	Berechnen	29.07.2004 17:27:12	Projekt Navigator®	9,33	10,00
Personal A1R1	Wöchentlich	26.03.2004 10:41:39	Rolf Neufeind	28,00 %	25,00 %
Material A1Ma1	Wöchentlich	26.03.2004 10:19:26	Rolf Neufeind	27,00 %	25,00 %
Finanzen A1F1	Wöchentlich	26.03.2004 10:19:11	Rolf Neufeind	15,00 %	25,00 %
Gewerk A2	Berechnen	29.07.2004 17:27:12	Projekt Navigator®	0,61	1,00
Leistungsstände	Berechnen	29.07.2004 17:27:12	Projekt Navigator®	1,008333	1,000000
Projekt A2L3	Wöchentlich	25.03.2004 07:45:24	ROLF NEUEFEIND	16,00	15,00
Projekt A2L4	Wöchentlich	25.03.2004 07:45:36	ROLF NEUEFEIND	0,95	1,00
Zeitbudget	Berechnen	29.07.2004 17:27:12	Projekt Navigator®	0,976667	1,000000
Projekt A2Z3	Wöchentlich	25.03.2004 07:46:30	ROLF NEUEFEIND	45,00	50,00
Projekt A2Z4	Wöchentlich	25.03.2004 07:46:57	ROLF NEUEFEIND	79,00	75,00
Kostenbudget	Berechnen	29.07.2004 17:27:12	Projekt Navigator®	423,5 T€	500,0 T€
Personalkosten A2P1	Täglich	25.03.2004 07:47:36	ROLF NEUEFEIND	658,0 T€	600,0 T€
Materialkosten A2M1	Monatlich	25.03.2004 07:48:27	ROLF NEUEFEIND	304,0 T€	235,0 T€
Ressourceneinsatz	Berechnen	29.07.2004 17:27:12	Projekt Navigator®	0,58	20,00
Personal A2R1	Berechnen	24.03.2004 15:59:09		1,00 %	36,00 %

Dateneingabe  
schwarz: aktuelle Daten  
blau: zu aktualisierende Daten  
grau: nicht änderbare Daten

Daten importieren Aktualisieren

start Ärztenetz Lauf Removable Disk (F:) Projekt Navigator® Dokument1 - Micros... DE 16:45



