



Liebe Projektmanagement-Leserinnen und Leser,  
mit freundlichen Grüßen

Uwe Neiser  
Dipl.-Ing., Beratender Ingenieur

#### Inhaltsverzeichnis dieser Ausgabe

1. Problematik der Projektrealisierung im Bauwesen
2. Risikobewältigung im Baumanagement
3. Risiko- und Chancenmanagement
4. Zusammenfassung und Ausblick

Wenn ich das Thema „Risikobewältigung im Baumanagement“ genannt habe, so soll dies nicht bedeuten, dass von revolutionären Änderungen und Neuentwicklungen von Methoden und Instrumentarien im Rahmen des Risikomanagements die Rede sein wird.

Vielmehr möchte ich versuchen, einige praxisbezogene Strategien und Methoden zu erläutern, mit deren Hilfe Risiken auch in schwieriger werdenden Zeiten besser bewältigt werden können.

#### 1. Problematik der Projektrealisierung im Bauwesen

Unter den Bedingungen einer sich permanent ändernden Umwelt, die durch immer kürzere Produkt- und Projektlebenszyklen, sich schnell ändernde Märkte und diskontinuierliche Marktschwankungen geprägt ist, wird es immer wichtiger, „Risiken als auch Chancen“ abzuschätzen und als Planungsgröße im Management zu etablieren.

Speziell für das Bauwesen sind die letzten Jahre zunehmend dadurch gekennzeichnet, dass sich die Projektrealisierung als schwieriger erweist.

Gründe hierfür liegen schnell auf der Hand wie u.a.:

- steigende Komplexität der Projektstrukturen,
- zunehmender Termindruck,
- stetig steigende Finanzmittelknappheit,
- hohe projektspezifische Qualitäts- und Leistungsanforderungen,
- gestiegener Organisationsaufwand,
- fehlende als auch Fehlentscheidungen,
- notwendiger werdende umfassende und frühzeitige Kommunikation,
- zunehmende Eskalationen und Schlichtungsbestrebungen.

Der speziellen Behandlung von Projektrisiken im Rahmen der Planung und Ausführung von Bauvorhaben muss somit entsprechend zukünftig ein verstärktes Maß an Aufmerksamkeit gewidmet werden. Damit lässt sich der Spielraum für Unvorhergesehenes signifikant reduzieren.

Diesbezüglich wird die Notwendigkeit klar, im Rahmen des Baumanagements ein Risiko- und Chancenmanagement mit praktikablen Methoden zur Analyse und Behandlung projektspezifischer Unwägbarkeiten zu etablieren.

#### 2. Risikobewältigung im Baumanagement

Die Bewältigung von Risiken und das Erkennen von Chancen muss als eine der wichtigsten Managementaufgaben angesehen werden.

Im Zuge dieses Risikomanagements muss versucht werden, eine Minimierung von Unsicherheiten in allen Entscheidungsprozessen zur Erreichung der gesteckten Projektziele zu bewirken.

Die Projektziele werden hauptsächlich durch die Rahmenvorgaben „Kosten, Termine und Qualität“ manifestiert. Die Funktionen des Risikomanagements sind somit im Wesentlichen auf die erfolgreiche Realisierung der angestrebten Projektziele auszurichten.

Es ist hierbei notwendig, ein hohes Maß an Risikobewusstsein zu schaffen. Nur durch eine 100 prozentige Akzeptanz aller Projektbeteiligten ist auszuschließen, dass bewusstes Risikomanagement risikoscheu macht, dann nämlich, wenn Angst die Entscheidungsprozesse zu stark negativ beeinflusst.

#### Risikogruppen und Risikopotenziale

Die Risiken, die sich bei Bauvorhaben mit Beginn der Projektentwicklung über die Planung, die Genehmigung bis hin zur Ausführung und Inbetriebnahme erstrecken, sind in nachfolgender Auflistung, ohne An-

spruch auf Vollständigkeit erheben zu wollen, dargestellt.

- **Organisatorische Risiken**
  - Aufbauorganisation
  - Ablauforganisation
  - Kapazitäten / Ressourcen
  - Kommunikation
- **Abwicklungstechnische Risiken**
  - Baugrund (Altlasten, Kampfmittel)
  - Angebotsbearbeitung
  - Genehmigungsverfahren
- **Terminrisiken**
  - Realisierungszeiträume („politisch“, unrealistisch)
  - Vertragstermine
- **Wirtschaftliche Risiken**
  - Kalkulation
  - Finanzierung
  - Versicherungswesen
  - Pönalen
- **Technische Risiken**
  - Technologien
  - Materialien
- **Gewährleistungsrisiken**
  - Verträge

### 3. Risiko- und Chancenmanagement

#### Methode

Für das Risiko- und Chancenmanagement kann als praxiserprobte PM-Methode der Ansatz der „**FMEA**“ (Fehler-Möglichkeiten- und Einflussanalyse) angewendet werden, um potentielle Schwachstellen zu finden. Dabei werden die Risiken nach einheitlichen Grundsätzen und in ihrem Gesamtzusammenhang

- Identifiziert,
- bewertet und
- beurteilt,

damit rechtzeitig die erforderlichen Maßnahmen ergriffen werden können.

#### Risiko-Zirkel

Der Prozess des Risiko- und Chancenmanagements sollte obligatorisch in die Arbeitsabläufe der Projektdurchführung integriert werden. Somit ist eine umfassende Risikobewältigung und Chancenausnutzung zu gewährleisten.

Bewährt hat sich i.d.R. die Installation eines Expertenteams, den sogenannten „**Risiko-Zirkel**“.

Das gesamte „Know-how“ aller Projektbeteiligten, in Teamarbeit, ist gefragt um möglichst frühzeitig Gefahren zu erkennen und abzuwehren aber auch Chancen zu nutzen.



Abb.: Experten-Team „Risiko-Zirkel“

Die Risikoidentifikation bzw. das „Aufspüren“ von Projektrisiken unterliegt heute leider noch immer keiner systematischen Vorgehensweise.

Aufgrund der spezifischen Eigenschaften von Risiken ist es unmöglich, einen vollständigen Katalog aller Unsicherheiten in der Planung eines Projektes zu erstellen.

Dennoch ist die Suche nach kritischen Konstellationen bei der Projektabwicklung die sicherste Basis einer Risikoidentifikation mit dem Nebeneffekt, dass sich meistens innerhalb des Projektteams bzw. des „Experten-Teams“ ein latentes Risikobewusstsein einstellt, welches dazu beiträgt, dass erkannte Risiken nicht eintreten.

#### Risiko-Liste

Die in der Praxis immer noch gebräuchlichste Methode zur Risikoidentifikation ist zweifelsohne die projektspezifische „Risiko-Liste“, welche in Anlehnung an die genannten Risikogruppen / Risikopotenziale über den gesamten Projektlauf erarbeitet, aktualisiert und angewandt wird.

Diese sollte zweckmäßigerweise hierarchisch strukturiert sein und die Möglichkeit der kombinierten Bewertung in quantitativer und qualitativer (monetärer) Form sicherstellen.

Der formale Aufbau der Risiko-Liste (z.B. mittels Excel-Tabelle) kann wie folgt aussehen:

- **Risikoidentifikation**
  - Lfd. Nr.
  - Risiko
  - Projektstruktur-Ebene

- Projektphase
- Gewerk
- **Risikobewertung**
  - Risikoursache
  - Risikogruppe
  - Relevanz (ja / nein)
  - Auswirkungen (Kosten, Termine, Qualität)
  - Eintrittswahrscheinlichkeit
  - Einstufung der Priorität
- **Risikobeurteilung**
  - Beurteilung
- **Risikostrategie**
  - Strategie
  - Gegenmaßnahme(n)
  - Kostenauswirkung(n)
  - Bewertung der Gegenmaßnahme(n)

### Risikobeurteilung

Ziel der Risikobewertung ist es, die bei der Risikoanalyse ermittelten Risiken zu quantifizieren, wobei eine einheitliche Bewertungsbasis zugrunde gelegt werden muss, welche sinnvollerweise auf einem Kostenansatz basiert.

Alle Risiken aus den Bereichen „Termine, Arbeitsfortschritt, Technik und Qualität“ werden letztendlich **kostenmäßige Auswirkungen** auf die definierten Projektziele haben.

Die Teilnehmer des „Risiko-Zirkels“ bewerten auf Grundlage der vorliegenden „Risiko-Liste“ mit den detaillierten Beschreibungen inklusive der Definitionen möglicher Randbedingungen, die einzelnen Projektrisiken.

Hierbei wird nach folgender Vorgehensweise verfahren:

- Durchsprache der Risikoliste bzgl. der Eindeutigkeit der erkannten Risiken,
- Analyse der Auswirkungen,
- Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit, sowie
- Risikobewertung (auch monetär).

### Hinweis:

Der dargestellte Prozess des Risikomanagements kann analog für ein proaktives Chancenmanagement genutzt werden! Auch hierbei gilt es, dass alle verantwortlichen Projektbeteiligten sich bzgl. der Wahrnehmung und Ausnutzung von Chancen permanent Gedanken machen.

### Risikostrategie und Maßnahmen

Die Verantwortlichen setzen anschließend die Erkenntnisse der Risikobeurteilung je nach gewählter Strategie in Maßnahmen um.

Hierbei können entsprechende Änderungen bei Planung und Ausführung mit einhergehenden Nachforderungen notwendig sein, die zusätzlich Einfluss auf die Realisierungs- bzw. den Inbetriebnahmetermin haben.

Wichtig hierbei ist die lückenlose und möglichst frühzeitige Dokumentation (mit Beginn der Planungsphase!), wer, wann, welche Änderung ausgelöst bzw. veranlasst hat und welche Konsequenzen sich daraus ergeben haben.

### Risiko / Chancen-Dokumentation

Als zusammenfassende Dokumentation und Darstellung der Risiko-Analysen und deren Bewertungen, sollte ein Maßnahmen-Programm, sowohl für die entsprechenden Projektbereiche (Organisation, Termine, Kosten, Leistung) als auch für die Projektphasen (Planungs-, Genehmigungs-, Ausschreibungs-, Realisierungs- und Inbetriebnahme-Phase) zur Risikominimierung erstellt werden.

Als ebenso wesentliche Maßnahme des Risikomanagements gilt es, permanente Risiko-Untersuchungen (Analyse und Bewertung) über den gesamten Projektzeitraum zu organisieren und zu etablieren.

Nur durch regelmäßige und konsequente Wiederholungen der Risikoanalyse und der erforderlichen Bearbeitung der Risiko-Liste, lassen sich Bewertungsmaßstäbe schaffen, die es erlauben, den Erfolg eingeleiteter Maßnahmen zur Risikominimierung zu beurteilen.

## 4. Zusammenfassung und Ausblick

Es bleibt festzustellen, dass es m.E. nur wenige pragmatische Methoden und Instrumentarien zur Risikobewältigung im Baumanagement gibt.

Die dargestellte Methode ist praxiserprobt, einfach und mit relativ wenig Aufwand im Projektteam zu beherrschen. Eine Excel-Tabelle hilft dabei den Dokumentationsaufwand zu strukturieren und zu optimieren. Die aktuelle Risiko- und Chancenliste leistet zusätzlich einen wesentlichen Beitrag zur Erfahrungssicherung und eines Wissenstransfers für die Projektbeteiligten und für zukünftige Projekte innerhalb der Organisation. Die gemachten Erfahrungen aus den eingetretenen Risiken und den erfolgreichen bzw. weniger erfolgreichen Gegensteuerungsmaßnahmen können den Entscheidungsspielraum der

Projektentscheider zukünftig sicherlich positiv unterstützen.

Da auch in Zukunft die Abwicklung von Bauvorhaben zunehmend schwieriger werden wird und auch eine Zunahme der Risiken zur Gefährdung der Projektziele zu erwarten ist, sollte ein Risiko- und Chancenmanagement als fester Bestandteil Ihrer Projektabwicklung installiert werden, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden.

Mir bleibt lediglich noch eine letzte Anmerkung!

Denken und handeln Sie nicht nur in Risikogruppen und Risikopotenzialen. Beziehen Sie auch grundsätzlich und mit gleichem Eifer die Projekt-Chancen mit ein. Dann können Sie auch die positiven Effekte im Projekt realisieren.

Es grüßt Sie herzlichst,  
Ihr

**Uwe Neiser**

---

#### Einzelnachweise der Quellen

---

#### Impressum

**Herausgeber:** Neiser Projektmanagement

**Redaktion:** Dipl.-Ing. Uwe Neiser, Beratender Ingenieur  
[uwe.neiser-pm@o2online.de](mailto:uwe.neiser-pm@o2online.de); [www.neiser-pm.de](http://www.neiser-pm.de)

**Erscheinungsweise:** Nächster Erscheinungstermin: vsl. Oktober 2011