



GORM

Goal Oriented Risk Management

23. STEV – Österreich - Fachtagung 25. April 2008

DI. Andreas Nehfort

andreas@nehfort.at

www.nehfort.at

GORM – Goal Oriented Risk Management - 1

DI. Andreas Nehfort
STEV-Fachtagung - 25.04.2008

Agenda



Vorstellung: Andreas Nehfort & Nehfort IT-Consulting

GORM - Goal Oriented Risk Management:

- Motivation: Der Unterschied zwischen Theorie und Praxis
- Risiken: Ein Akzeptanzproblem
- Risiken im Projektkontext
- Die Grundidee hinter GORM: Einbindung der Stakeholder
- GORM – Wie es funktioniert
- GORM – Erste Erfahrungen

Ein methodischer Ansatz zur Identifikation und Analyse von Risiken in Projekten

GORM – Goal Oriented Risk Management - 2

DI. Andreas Nehfort
STEV-Fachtagung - 25.04.2008

Vorstellung Andreas Nehfort



IT-Consultant, Unternehmensberater & Trainer (seit 1986):

- Software Prozesse → Assessment Based Process Improvement:
 - Software Engineering: CMMI & SPiCE
 - IT Service Management & Information Security Management
- IT-Projektmanagement, Qualitätsmanagement, Requirements, ...
- iNTACS Certified SPICE Assessor
- /tsmf certified ISO 20000 Consultant

Background:

- TU-Wien – Studium der Technischen Mathematik: 1975 - 1979
- Software Entwicklung ab 1978 und Projektleitung seit 1982

GORM – Goal Oriented Risk Management - 3

DI. Andreas Nehfort
STEV-Fachtagung - 25.04.2008

Die Nehfort IT-Consulting



Beratungsunternehmen mit folgenden Schwerpunkten:

- Software Prozesse & Software Prozessverbesserung
- Vor dem Hintergrund anerkannter Referenzmodelle:
 - SPiCE - ISO15504 / Automotive SPiCE / CMMI
 - ITIL / ISO 20000 bzw. ISO 27000ff
 - Agile Prozesse & aktuelle Prozessmodelle (RUP, MSF, ...)
- Network selbständiger Berater, Trainer, Assessoren:
 - Software Engineering & Projektmanagement
 - Qualitätsmanagement & Prozessmanagement
 - IT Service Management & IT Security Management

Nehfort IT-Consulting vertritt KUGLER MAAG CIE in Österreich!

GORM – Goal Oriented Risk Management - 4

DI. Andreas Nehfort
STEV-Fachtagung - 25.04.2008

Risk Management



If you don't attack a risk actively ...



GORM – Goal Oriented Risk Management - 5

DI. Andreas Nehfort
STEV-Fachtagung - 25.04.2008

Risk Management



the risk will attack you!



GORM – Goal Oriented Risk Management - 6

DI. Andreas Nehfort
STEV-Fachtagung - 25.04.2008

Risk Management in den Lehrbüchern



PMI (PM-Bok) & IPMA (PM baselines):

- risk management is a “method” for project management

CMMI & SPICE:

- risk management is a (supporting) management process

RUP - Rational Unified Process:

- Risk management is one of the “ten essentials of RUP”

MSF – Microsoft Solution Framework:

- risk management is called a “core discipline”

und Tom DeMarco sagt:

- “Risk management is project management for grown-up’s”.

GORM – Goal Oriented Risk Management - 7

DI. Andreas Nehfort
STEV-Fachtagung - 25.04.2008

Risk Management in der Praxis



Die Wirkung des Risikomanagements ist meist bescheiden:

- In vielen Projekten gibt es kein Risikomanagement
- In den meisten Projekten, die Risikomanagement betreiben, ist es nicht wirksam:
 - Man kennt einige Risiken ... und trägt sie in die Risiko-Liste ein
 - Man sucht nicht nach weiteren Risiken ...
 - Man tut nichts gegen die bekannten Risiken ...
 - Man fügt sich dem Schicksal, wenn der Schaden eintritt ...

Proaktives Risikomanagement ist nach wie vor die Ausnahme

„Es gibt nichts Gutes, außer man tut es!“ Erich Kästner

GORM – Goal Oriented Risk Management - 8

DI. Andreas Nehfort
STEV-Fachtagung - 25.04.2008

Risiken: Ein Akzeptanz Problem (1)



Risikomanagement befasst sich mit den **unerwarteten** und **unerwünschten** Aspekten eines Projekts → **mit Problemen**

Die Botschaft des Schildes **„Achtung Lawinengefahr“**:

- “Schifahren außerhalb gesicherter Pisten ist gefährlich!”
- Aber: Für einen guten Schifahrer ist es ein Vergnügen!

Wir denken in der Regel positiv → Ziel-orientiert

- Und: wir wollen die Auftraggeber NICHT enttäuschen ...

„Weil nicht sein kann, was nicht sein darf!“

Risiken können Konflikte auslösen ...

... denen wir uns nicht immer stellen wollen ...

Risiken: Ein Akzeptanz Problem(2)



Risikoman. ist angewandte Wahrscheinlichkeitsrechnung

- Und wir haben kein Sinnesorgan für “Wahrscheinlichkeit”

Ein Risiko ist ein mögliches Problem!

Aber **zu keiner Zeit** haben wir das Problem **“möglicherweise”**

- Solange es ein “Risiko” ist, haben wir noch KEIN Problem
- Wenn das Risiko schlagend geworden ist, dann haben wir das Problem zur Gänze

Die Motivation für Risikomanagement ist oft gering ...

Ein Beispiel



Herr Schmied: (Chef; Leiter des steering committee)

- Herr Müller, was haben Sie für Risiken in ihrem Projekt?

Herr Müller: (Projektleiter; er hat die top-3-risk-list für das mile-stone-review-meeting vorbereitet):

- Mein Nummer-Eins Risiko ist, dass Sie meinen Architekten für das neue Projekt abziehen – dann bekomme ich ein Qualitätsproblem und werde den Termin nicht halten können

Herr Schmied:

- Ah – kommen Sie mir nicht damit - vergessen Sie das!
- **Das ist KEIN Risiko - das ist meine Entscheidung!**

Eine typische Situation



Risikomanagement ist Aufgabe des Projektleiters:

- Er ist damit der Überbringer schlechter Nachrichten
- Und er erwartet auch noch, dass man sich dafür Zeit nimmt?
- Dabei ist es doch **sein Job** für den Erfolg zu sorgen!
- Was?
Jetzt will er auch noch **mehr Zeit und Geld** um diese Probleme wieder aus der Welt zu schaffen ???

Von einem **richtigen Projektleiter** hätte ich mir erwartet, dass er mich mit so was in Ruhe lässt ...

Risiken im Projektkontext



Wie definieren wir den Erfolg?

- Über Ziele und Anforderungen

Was ist ein Risiko?

- Die Möglichkeit ein Ziel nicht zu erreichen!

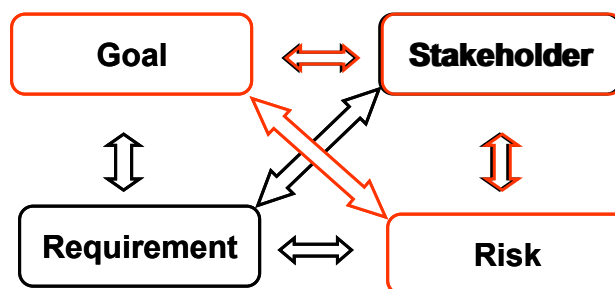
Wie erreichen wir die Ziele?

- In dem wir Anforderungen umsetzen / implementieren

Wer steht hinter diesen Zielen?

- Ein Interessenspartner / Stakeholder

Stakeholder → Goal → → Requirement → Risk



- Ein Risiko gefährdet die Erreichung eines Ziels
- Ein Risiko gefährdet damit die Interessen eines Stakeholders

→ Goal Oriented Risk Management

Die Botschaft hinter GORM



GORM ordnet die Risiken ihren Stakeholdern zu:

- Es ist deren Risiko ... und sie werden das Problem haben ...
- Es liegt daher an ihnen, wie sie mit dem Risiko umgehen:
 - Risiko akzeptieren
 - Risiko reduzieren → die dafür nötigen Mittel aufstellen
 - Risiko zu groß → das Projekt abbrechen
- Der Projektleiter unterstützt sie dabei ...

Die meisten Risiken/Probleme betreffen andere Stakeholder mehr als den Projektleiter ...

... denn er/sie ist auf das Projektergebnis nicht angewiesen ...

GORM – how it works



GORM folgt den typischen Schritten des Risikomanagements:

- **Goal oriented** risk identification
- **Goal oriented** risk analysis
- **Goal oriented** risk action planning
- **Goal oriented** risk tracking

GORM-spezifisch ist dabei:

- Die Ableitung der Risiken aus den Zielen
- die konsequente Einbindung der Stakeholder

Goal oriented risk identification



Wer sind die Stakeholder? - Was sind ihre Ziele?

- Geh zu den Stakeholdern (oder hole sie an einen Tisch)
- Frage sie nach ihren Projektzielen.
Wenn nötig: hilf ihnen ihre Ziele zu formulieren.
- Welche Umstände können die Zielerreichung gefährden
→ **die Risiken**.

Wenn die Stakeholder und/oder deren Ziele unklar sind,
dann haben wir ein fundamentales Projektrisiko entdeckt:

- **Einen unklaren Projekt-Auftrag!**

GORM – Goal Oriented Risk Management - 17

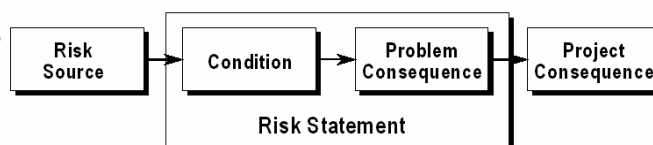
DI. Andreas Nehfort
STEV-Fachtagung - 25.04.2008

Goal oriented risk analysis



Analyse der Risiken gemeinsam mit den Stakeholdern:

- Geh zu den Stakeholdern (oder hole sie an einen Tisch)
- Frag sie nach der Bedeutung ihrer Ziele.
- Was wären die Konsequenzen einer Zielverfehlung?
→ **das Problem**
- Diskutiere mit den Stakeholdern **Ursache** des Risikos
und die **Auswirkungen** des Problems
- Gemeinsame Abschätzung: **Wahrscheinlichkeit & Schaden**
- Formulierung des **risk statements**



GORM – Goal Oriented Risk Management - 18

DI. Andreas Nehfort
STEV-Fachtagung - 25.04.2008

Goal oriented risk action planning



Verhandlung mit den Stakeholdern:

- Diskussion der Relevanz eines Problems
 - Was wäre der Schaden? Wer hat welches Problem?
- Diskussion der Möglichkeiten das Risiko zu reduzieren:
 - Vorbeugemaßnahmen → Wahrscheinlichkeit & Schaden
 - Notfallmaßnahmen → problem & project consequence
- Diskussion über Aufwand & Kosten für die “risk mitigation”
 - Aufwand ⇔ erwartete Wirkung? ... zahlt sich das aus?
- Vereinbarung definierter “risk mitigation actions”
 - Warum, was, wann, wer & Budget?

GORM – Goal Oriented Risk Management - 19

DI. Andreas Nehfort
STEV-Fachtagung - 25.04.2008

Goal oriented risk tracking



Risiko-Verfolgung **gemeinsam** mit dem Stakeholder:

- Neu-Bewertung des Risikos / des möglichen Problems
- Einschätzung der Wirksamkeit der Risiko Maßnahmen.
- Adaptierung des jeweiligen “risk action plans”.

Jeder Stakeholder sollte sich um sein eigenes Risiko-Portfolio kümmern:

- Es ist deren Risiko → denn das Problem wird sie treffen ...

GORM – Goal Oriented Risk Management - 20

DI. Andreas Nehfort
STEV-Fachtagung - 25.04.2008

GORM – erste Erfahrungen (1)



Ein paar erstaunliche Erlebnisse:

- Ein Projektleiter hatte Probleme seine Stakeholder zu definieren:
 - Er nannte die wichtigsten ... aber er war sich nicht sicher ...
 - Das Problem: Wer ist Stakeholder & wer nicht ...
- Einige Stakeholders waren nicht gewohnt Ziele zu definieren:
 - Sie haben bisher nur Projektanträge freigegeben ...
- Wir hatten Probleme, die Geschäftsziele hinter den Systemanforderungen zu identifizieren ...
 - Unser Ziel orientierter Risiko-Ansatz war der erste Versuch zu klären, warum das System all diese Anforderungen erfüllen soll

GORM – Goal Oriented Risk Management - 21

DI. Andreas Nehfort
STEV-Fachtagung - 25.04.2008

GORM – erste Erfahrungen (2)



Wir diskutierten **mögliche Probleme & Chancen**, z.B.:

- Was wäre der Schaden, wenn wir drei Monate später in Betrieb gehen? ... **keine klare Antwort** ...
- Was wäre der Nutzen, wenn wir drei Monate früher in Betrieb gehen? ... **Nachdenk-Pause** ...
- Meine Frage: Wenn es egal ist, ob wir drei Monate früher oder später in Betrieb gehen,
 - warum investieren Sie überhaupt in dieses System?
 - ... **Nachdenk-Pause** ...
- Und dann entstand eine Diskussion über den erwarteten Nutzen ...
- Am Ende überlegten wir, ob das Projekt **mehr** kosten darf,
 - wenn wir es schaffen, drei Monate **früher** in Betrieb zu gehen ...

GORM – Goal Oriented Risk Management - 22

DI. Andreas Nehfort
STEV-Fachtagung - 25.04.2008

GORM – erste Erfahrungen (3)



Die ersten Erfahrungen sind positiv!

- Hohe Akzeptanz auf beiden Seiten
 - Die Projektleiter fühlen sich unterstützt
 - Die Stakeholder finden das "interessant"
- Die vordergründige Wirkung:
 - Ein besseres Verständnis für die Projektziele
 - Ein besseres Verständnis der Rollen der Stakeholder
- Das erste Feedback:
 - Mit GORM ist Risikomanagement konkreter greifbar ...

Erfolgsfaktoren



Klima der Offenheit:

- Man will sich mit Risiken auseinandersetzen!

Beteiligung aller betroffenen Gruppen:

- Projektleiter & Projektmitarbeiter
- Wichtige Stakeholder

Methodischen Vorgehen & Formalismen:

- Risk Workshop & Risk Sessions
- Dezentrierter Techniken für Risiko-Identifizierung & Analyse
- Formelle Beschreibung & Bewertung der Risiken

All models are wrong, but some are useful



GORM scheint ein brauchbares Modell zu sein:

- um Projektziele zu diskutieren
- um Stakeholder einzubinden und zu Beteiligten zu machen
- um nebulose Ziele aufzuzeigen
- um Risiken den vom Schaden Betroffenen zuzuordnen
- um Risiko-Maßnahmen mit den richtigen Leuten zu vereinbaren → mit den Betroffenen, die den Schaden hätten
- um die Projektleiter aus einer unmöglichen Rolle zu befreien:
 - Vom Überbringer der schlechten Nachrichten
 - Zum Partner bei der Lösung möglicher Problem

GORM – Goal Oriented Risk Management - 25

DI. Andreas Nehfort
STEV-Fachtagung - 25.04.2008

Danke für Ihre Aufmerksamkeit!

Diskussion ...



GORM – Goal Oriented Risk Management - 26

DI. Andreas Nehfort
STEV-Fachtagung - 25.04.2008