

REConf 2008
München, 12.03.2008

Basel II und KonTraG als „Treiber“

–

Requirements Engineering, Projektmanagement und der Zusammenhang zum Risikomanagement

Dr. Rüdiger Weißbach
r.weissbach@sh-home.de

Statt eines Vorworts - zwei Stichwörter

Worum geht es?

Aktuelle Anforderungen verstärken
Bedeutung des
Risikomanagements

Projekte stellen
Transparenz her -und
sind selbst Risiko

Worin besteht das
Projektrisiko?

Einfluss von RE und
PM auf Proj'risiken

3 Dimensionen:
Person <> Rolle <>
Fachgebiet

RE, PM und
Risikobewertung

Zusammenfassung

Prognose

- Subprime ...
- Airbus A380 ...

Zum Hintergrund

Worum geht es?

Aktuelle Anforderungen verstärken Bedeutung des Risikomanagements

Projekte stellen Transparenz her -und sind selbst Risiko

Worin besteht das Projektrisiko?

Einfluss von RE und PM auf Proj'risiken

3 Dimensionen:
Person <> Rolle <>
Fachgebiet

RE, PM und Risikobewertung

Zusammenfassung

Prognose

- wesentliche Gedanken basieren auf 3 Jahren Arbeit im Kernteam der GI-Fachgruppe „Requirements Engineering und Projektmanagement“ (REPM) mit Andrea Herrmann, Ralf Fahney,

seit 2007 in Zusammenarbeit mit der GPM

Worum geht es?

Worum geht es?

Aktuelle Anforderungen verstärken Bedeutung des Risikomanagements

Projekte stellen Transparenz her -und sind selbst Risiko

Worin besteht das Projektrisiko?

Einfluss von RE und PM auf Projrisiken

3 Dimensionen:
Person <> Rolle <>
Fachgebiet

RE, PM und Risikobewertung

Zusammenfassung

Prognose

Zunehmende Bedeutung des Risikomanagements

Wie verstärken aktuelle gesetzliche und vergleichbare Anforderungen und Trends die Bedeutung des Risikomanagements?

Projekte und Risikomanagement: Projekte dienen zur Herstellung von Transparenz aber müssen selbst als Risiko bewertet werden

Die inhaltliche und die prozessuale Seite des Projektrisikos: RE und PM

Wie kann die Differenzierung zwischen RE und PM die Risikobewertung unterstützen?

Worum geht es?

Worum geht es?

Aktuelle Anforderungen verstärken Bedeutung des Risikomanagements

Projekte stellen Transparenz her -und sind selbst Risiko

Worin besteht das Projektrisiko?

Einfluss von RE und PM auf Proj'risiken

3 Dimensionen:
Person <> Rolle <>
Fachgebiet

RE, PM und Risikobewertung

Zusammenfassung

Prognose

- “neuer Blick auf grundsätzlich Bekanntes“
- Ideen zur Fortentwicklung des Risikomanagements in der eigenen Organisation

Agenda:

Worum geht es?

Aktuelle Anforderungen verstärken Bedeutung des Risikomanagements

Projekte stellen Transparenz her -und sind selbst Risiko

Worin besteht das Projektrisiko?

Einfluss von RE und PM auf Projrisiken

3 Dimensionen:
Person <> Rolle <> Fachgebiet

RE, PM und Risikobewertung

Zusammenfassung

Prognose

- **Worum geht es?**
- **Wie verstärken aktuelle Anforderungen die Bedeutung des Risikomanagements?**
- **Projekte dienen zur Herstellung von Transparenz – sind aber selbst Risiko**
- **Worin besteht das Projektrisiko?**
- **Welchen Einfluss haben ReqEngineering und ProjManagement auf die Projektrisiken?**
- **Worin liegt der Unterschied zwischen ReqEngineering und ProjManagement?**
- **Wir müssen differenzieren: Person <> Rolle <> Fachgebiet**
- **Wie kann die Differenzierung zwischen RE und PM die Risikobewertung unterstützen?**
- **Wie kann die Differenzierung zwischen RE und PM in Projekten gelebt werden?**
- **Zusammenfassung und Prognose**

Wie verstärken aktuelle Anforderungen und Trends die Bedeutung des Risikomanagements? (1)

Worum geht es?

Aktuelle Anforderungen verstärken Bedeutung des Risikomanagements

Projekte stellen Transparenz her -und sind selbst Risiko

Worin besteht das Projektrisiko?

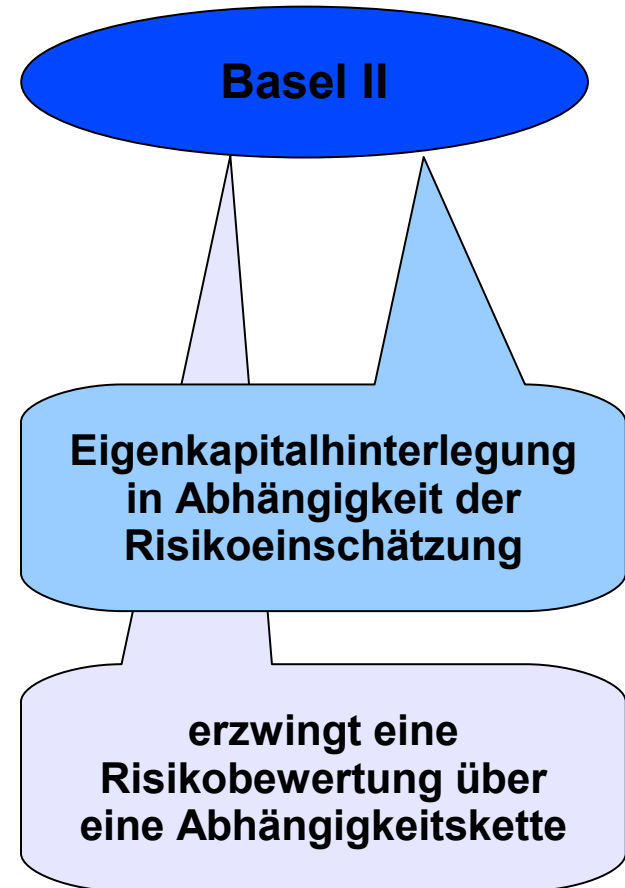
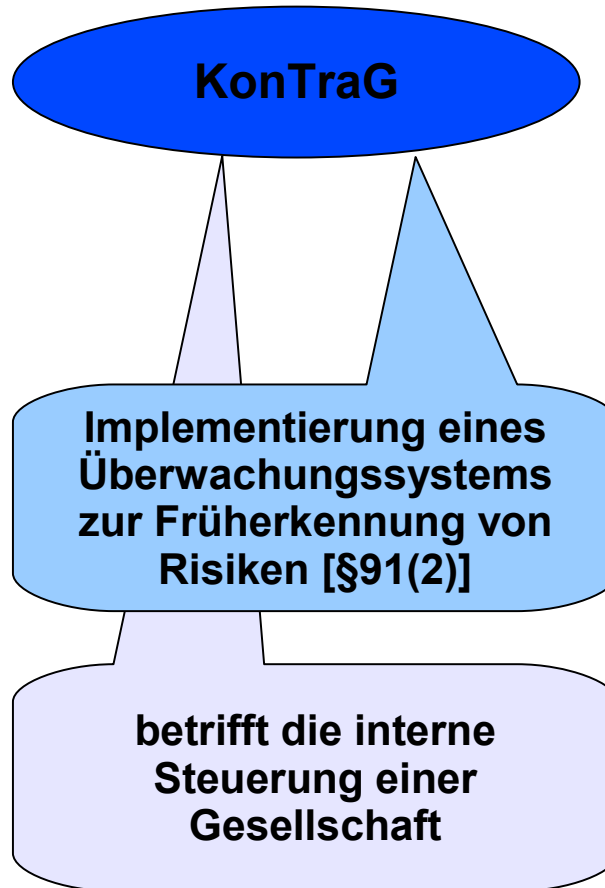
Einfluss von RE und PM auf Projrisiken

3 Dimensionen:
Person <> Rolle <>
Fachgebiet

RE, PM und Risikobewertung

Zusammenfassung

Prognose



Wie verstärken aktuelle Anforderungen und Trends die Bedeutung des Risikomanagements? (1a)

Worum geht es?

Aktuelle Anforderungen verstärken Bedeutung des Risikomanagements

Projekte stellen Transparenz her -und sind selbst Risiko

Worin besteht das Projektrisiko?

Einfluss von RE und PM auf Proj'risiken

3 Dimensionen:
Person <> Rolle <>
Fachgebiet

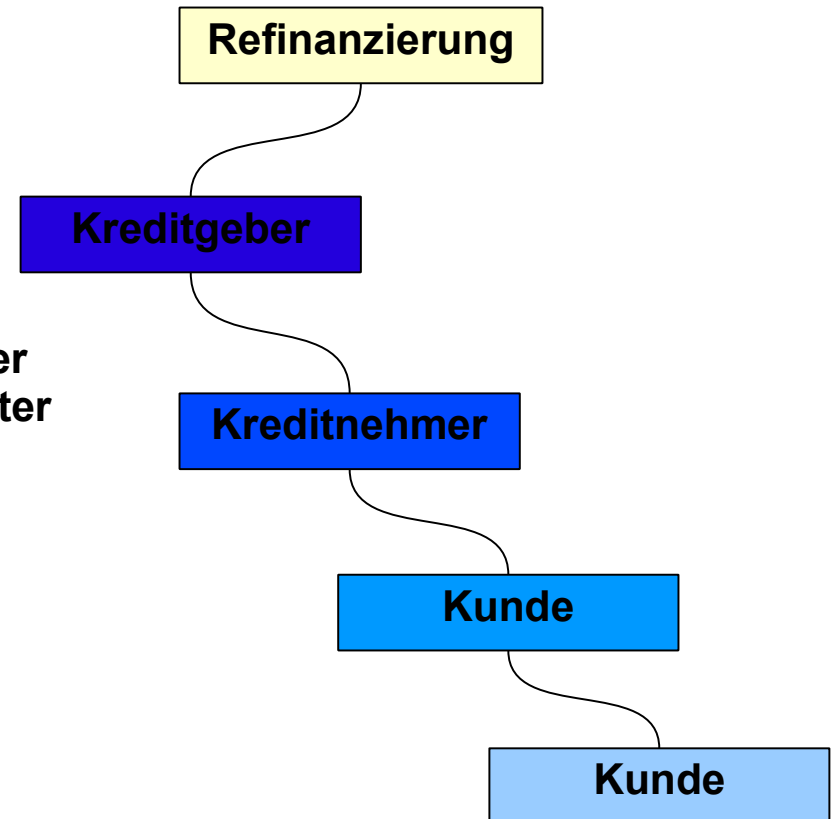
RE, PM und Risikobewertung

Zusammenfassung

Prognose

Exkurs Basel II

- Kreditausfallrisiken
- Marktpreisrisiken
- **Operationelles Risiko**
=> direkte oder indirekte Verluste auf Grund unzulänglicher / ausfallender interner Verfahren, Mitarbeiter und Systeme oder infolge bankexterner Ereignisse



Wie verstärken aktuelle Anforderungen und Trends die Bedeutung des Risikomanagements? (2)

Worum geht es?

Aktuelle Anforderungen verstärken Bedeutung des Risikomanagements

Projekte stellen Transparenz her -und sind selbst Risiko

Worin besteht das Projektrisiko?

Einfluss von RE und PM auf Proj'risiken

3 Dimensionen:
Person <> Rolle <>
Fachgebiet

RE, PM und Risikobewertung

Zusammenfassung

Prognose

- Bedeutungszuwachs von Projektarbeit gegenüber herkömmlicher Tätigkeit
 - Projektarbeit ist per Definition risikobehaftet
- Beschleunigung von Projekten
 - Reduzierung der Puffer erhöht das Risiko
- Höherer Grad an Arbeitsteilung und verschiedene Steuerungsformen
 - Organisation von (externem) Spezialwissen
 - Organisationsübergreifende Projekte (z.B. supply chain)

Wie verstärken aktuelle Anforderungen und Trends die Bedeutung des Risikomanagements? (3)

Worum geht es?

Aktuelle Anforderungen verstärken Bedeutung des Risikomanagements

Projekte stellen Transparenz her -und sind selbst Risiko

Worin besteht das Projektrisiko?

Einfluss von RE und PM auf Proj'risiken

3 Dimensionen:
Person <> Rolle <>
Fachgebiet

RE, PM und Risikobewertung

Zusammenfassung

Prognose

- Erhöhung des finanziellen Risikos
 - Erhöhung des potentiellen Schadens beim Scheitern von Projekten
- Erfordernis einer verbesserten Nachvollziehbarkeit
 - ... und damit auch der Dokumentation des Risikos

Projekte dienen zur Herstellung von Transparenz – sind aber selbst Risiko ⁽¹⁾

Worum geht es?

Aktuelle Anforderungen verstärken Bedeutung des Risikomanagements

Projekte stellen Transparenz her -und sind selbst Risiko

Worin besteht das Projektrisiko?

Einfluss von RE und PM auf Projrisiken

3 Dimensionen:
Person <> Rolle <> Fachgebiet

RE, PM und Risikobewertung

Zusammenfassung

Prognose

- Die Organisationsform des Projektes dient der Transparenz:
 - Projekte sind abgeschlossen,
 - haben ein definiertes Ziel
 - und können mit erprobten Techniken gesteuert werden
 - => Die Organisationsform Projekt ermöglicht eine verbesserte Risikosteuerung, indem Risiken einzelnen Projekten zugeordnet und damit transparenter werden (können).

Projekte dienen zur Herstellung von Transparenz – sind aber selbst Risiko (2)

Worum geht es?

Aktuelle Anforderungen verstärken Bedeutung des Risikomanagements

Projekte stellen Transparenz her -und sind selbst Risiko

Worin besteht das Projektrisiko?

Einfluss von RE und PM auf Projrisiken

3 Dimensionen:
Person <> Rolle <>
Fachgebiet

RE, PM und Risikobewertung

Zusammenfassung

Prognose

- Projekte sind Risiko ...
 - ... weil sie auf neue, umfangreiche Aufgaben abzielen
 - ... weil die Erfolgskriterien in der Regel nicht auf Nachhaltigkeit ausgerichtet sind
 - ... weil ein erfolgreiches (besser: ein als erfolgreich vermarktetes) Projekt ein Karrierebaustein für die Akteure sein kann

Worin besteht das Projektrisiko? (1)

Worum geht es?

Aktuelle Anforderungen verstärken Bedeutung des Risikomanagements

Projekte stellen Transparenz her -und sind selbst Risiko

Worin besteht das Projektrisiko?

Einfluss von RE und PM auf Proj'risiken

3 Dimensionen:
Person <> Rolle <>
Fachgebiet

RE, PM und Risikobewertung

Zusammenfassung

Prognose

- **Prozessual:**
Projekte werden ...
 - ... nicht rechtzeitig abgeschlossen
 - ... nicht mit dem geplanten Budget abgeschlossen
 - ... überhaupt nicht abgeschlossen!

Worin besteht das Projektrisiko? (2)

Worum geht es?

Aktuelle Anforderungen verstärken Bedeutung des Risikomanagements

Projekte stellen Transparenz her -und sind selbst Risiko

Worin besteht das Projektrisiko?

Einfluss von RE und PM auf Projrisiken

3 Dimensionen:
Person <> Rolle <>
Fachgebiet

RE, PM und Risikobewertung

Zusammenfassung

Prognose

- **Inhaltlich:**
Projekte ...
 - ... verfehlen die funktionalen und nicht-funktionalen Anforderungen
 - ... erfüllen die definierten Anforderungen, die aber nicht kongruent zu den Erwartungen / Anforderungen der Nutzer sind
 - ... erfüllen anfänglich definierte Anforderungen, die zu Projektende durch geänderte Umfeldbedingungen nicht mehr gültig sind

Welchen Einfluss haben ReqEngineering und ProjManagement auf die Projektrisiken? (1)

Worum geht es?

Aktuelle Anforderungen verstärken Bedeutung des Risikomanagements

Projekte stellen Transparenz her -und sind selbst Risiko

Worin besteht das Projektrisiko?

Einfluss von RE und PM auf Proj'risiken

3 Dimensionen:
Person <> Rolle <> Fachgebiet

RE, PM und Risikobewertung

Zusammenfassung

Prognose

- **Prozessual:**
Projekte werden ...
 - ... nicht rechtzeitig abgeschlossen
 - ... nicht mit dem geplanten Budget abgeschlossen
 - ... überhaupt

Methoden des Projektmanagements sind vorhanden:

- zur Zeitverfolgung
- zur Fortschrittsüberwachung
- zur Budgetüberwachung

Welchen Einfluss haben ReqEngineering und ProjManagement auf die Projektrisiken? (2)

Worum geht es?

Aktuelle Anforderungen verstärken Bedeutung des Risikomanagements

Projekte stellen Transparenz her -und sind selbst Risiko

Worin besteht das Projektrisiko?

Einfluss von RE und PM auf Proj'risiken

3 Dimensionen:
Person <> Rolle <> Fachgebiet

RE, PM und Risikobewertung

Zusammenfassung

Prognose

- **Inhaltlich:**
Projekte ...

- ... verfehlen die funktionalen und nicht-funktionalen Anforderungen
- ... erfüllen die definierten Anforderungen, die aber nicht ...
- ... erfüllen die zu P bedingun

Methoden des Requirements Engineerings sind vorhanden:

- zur Erhebung und Dokumentation der Anforderungen
- zur Anforderungsverfolgung

Worin liegt der Unterschied zwischen ReqEngineering und ProjManagement?

Worum geht es?

Aktuelle Anforderungen verstärken Bedeutung des Risikomanagements

Projekte stellen Transparenz her -und sind selbst Risiko

Worin besteht das Projektrisiko?

Einfluss von RE und PM auf Proj'risiken

3 Dimensionen:
Person <> Rolle <> Fachgebiet

RE, PM und Risikobewertung

Zusammenfassung

Prognose

- Wer im Projekt ist für die Aufnahme und Pflege von Anforderungen zuständig?
 - ... häufig der Projektmanager (und oft ein Vertriebsmitarbeiter oder verschiedene Vertreter der Anwender / Kunden mit oft divergierenden Anforderungen und Positionen)
- Aber: Was ist der Kern der Methoden, die der Projektmanagerausbildung zu Grunde liegen?
- ... prozessual orientiert

Wir müssen differenzieren: 3 Dimensionen Person <> Rolle <> Fachgebiet

Worum geht es?

Aktuelle Anforderungen verstärken Bedeutung des Risikomanagements

Projekte stellen Transparenz her -und sind selbst Risiko

Worin besteht das Projektrisiko?

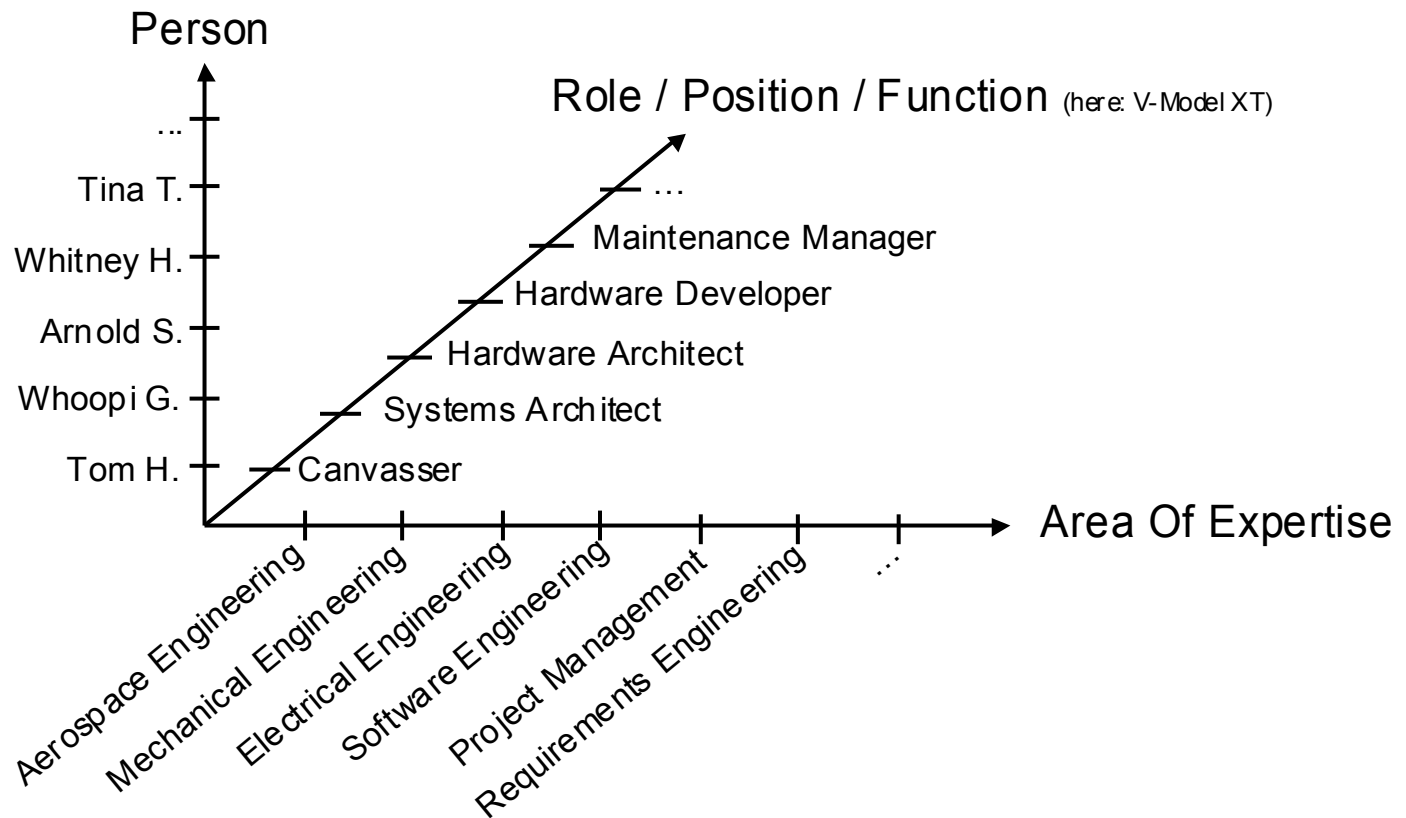
Einfluss von RE und PM auf Proj'risiken

**3 Dimensionen:
Person <> Rolle <>
Fachgebiet**

RE, PM und Risikobewertung

Zusammenfassung

Prognose



Quelle: Fahney / Herrmann / Weißbach

Wir müssen differenzieren: 3 Dimensionen Person <> Rolle <> Fachgebiet

Worum geht es?

Aktuelle Anforderungen verstärken Bedeutung des Risikomanagements

Projekte stellen Transparenz her -und sind selbst Risiko

Worin besteht das Projektrisiko?

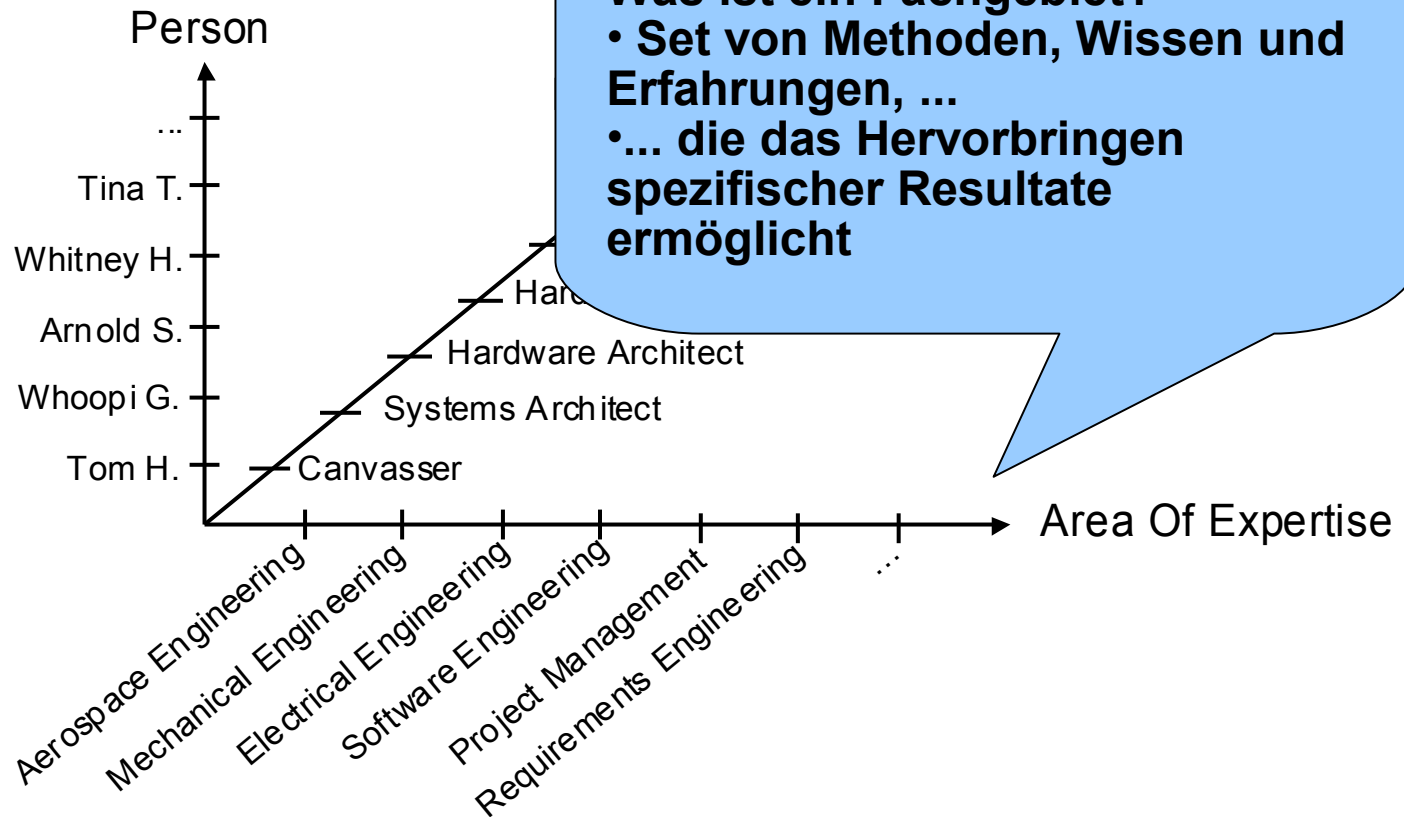
Einfluss von RE und PM auf Projrisiken

**3 Dimensionen:
Person <> Rolle <>
Fachgebiet**

RE, PM und Risikobewertung

Zusammenfassung

Prognose



Quelle: Fahney / Herrmann / Weißbach

Wir müssen differenzieren: Person <> Rolle <> Fachgebiet

Worum geht es?

Aktuelle Anforderungen verstärken Bedeutung des Risikomanagements

Projekte stellen Transparenz her -und sind selbst Risiko

Worin besteht das Projektrisiko?

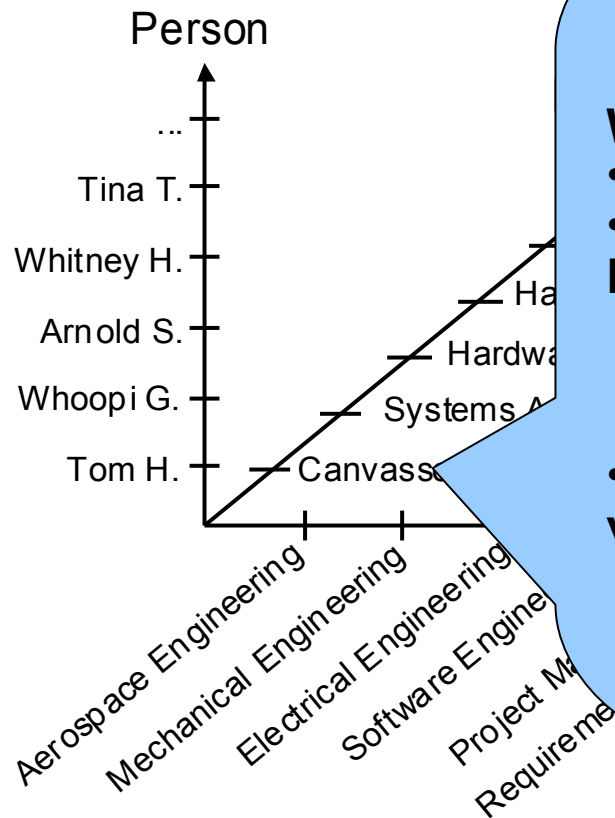
Einfluss von RE und PM auf Projrisiken

**3 Dimensionen:
Person <> Rolle <>
Fachgebiet**

RE, PM und Risikobewertung

Zusammenfassung

Prognose



Weshalb diese Differenzierung?

- Realität ist so komplex !
- ermöglicht eine bessere

Risikobetrachtung:

- Wer macht was?
- Wer benötigt welche Qualifikation?
- verbessert die Managebarkeit von Projekten

Quelle: Fahney / Herrmann / Weißbach

Wie kann die Differenzierung zwischen RE und PM die Risikobewertung unterstützen?

Worum geht es?

Aktuelle Anforderungen verstärken Bedeutung des Risikomanagements

Projekte stellen Transparenz her -und sind selbst Risiko

Worin besteht das Projektrisiko?

Einfluss von RE und PM auf Projrisiken

3 Dimensionen:
Person <> Rolle <>
Fachgebiet

RE, PM und Risikobewertung

Zusammenfassung

Prognose

- Verbesserte Trennung zwischen prozessbezogenen und “stofflichen” Einflüssen
- Verbesserte Fähigkeit zur Organisation des Risikomanagements, z.B.
 - Wie verlässlich ist eine Anforderung?
 - Welche unsicheren Teile einer Anforderung haben welchen Einfluss auf das PM, welche haben keinen Einfluss?
 - Bewertung über Erfahrung möglich (~ Aufwandsschätzverfahren)

Wie kann die Differenzierung zwischen RE und PM in Projekten gelebt werden?

Worum geht es?

Aktuelle Anforderungen verstärken Bedeutung des Risikomanagements

Projekte stellen Transparenz her -und sind selbst Risiko

Worin besteht das Projektrisiko?

Einfluss von RE und PM auf Projrisiken

3 Dimensionen:
Person <> Rolle <> Fachgebiet

RE, PM und Risikobewertung

Zusammenfassung

Prognose

Annahme illusorisch, dass sich in Projekten eine eindeutige Zuordnung von Fachgebieten zu Rollen und von Rollen zu Personen organisieren lässt.

•=> Bewusstmachung des Problems und Bewusstmachung der individuellen Funktion in den einzelnen Projektphasen

•=> gute Ausbildung der Akteure, gerade in RE-Techniken (vermutlich größerer Nachholbedarf als im PM-Bereich)

•=> wachsende Bedeutung des Risikomanagements muss mit Verbesserung von Methoden und Praktiken einher gehen

Zusammenfassung

Worum geht es?

Aktuelle Anforderungen verstärken Bedeutung des Risikomanagements

Projekte stellen Transparenz her -und sind selbst Risiko

Worin besteht das Projektrisiko?

Einfluss von RE und PM auf Projrisiken

3 Dimensionen:
Person <> Rolle <>
Fachgebiet

RE, PM und Risikobewertung

Zusammenfassung

Prognose

- Steigende Bedeutung des Risikomanagements durch
 - aufgabeninhärente (Komplexität) wie auch durch
 - externe (Aufsichtsregelungen) Entwicklungen
- Steigende Bedeutung des Risikomanagements geht einher mit einer Verfeinerung von Aufgaben und Methoden des RE und des PM
- Unterschiedliche Fachgebiete RE und PM zielen auf verschiedene Aspekte des Projektes

Prognose

Worum geht es?

Aktuelle Anforderungen verstärken Bedeutung des Risikomanagements

Projekte stellen Transparenz her -und sind selbst Risiko

Worin besteht das Projektrisiko?

Einfluss von RE und PM auf Proj'risiken

3 Dimensionen:
Person <> Rolle <>
Fachgebiet

RE, PM und Risikobewertung

Zusammenfassung

Prognose

Prognose:

- wachsende Anforderungen an PM und RE,...
- sowohl hinsichtlich methodischer Aspekte ...
- als auch hinsichtlich der Organisation von Projekten, ...
- gerade zur Erfüllung von Aufsichtsanforderungen
- => weitere Ausdifferenzierung der Fachgebiete PM und RE, unabhängig von den Projektmodellen