

# Risikomanagement@1&1 Hosting



Entwicklertag 09.05.2012

Heiko Henßler und Christian Fleisch



### SOMMERZEIT | SEITE 2

Heute Nacht wurde die Uhr auf die Sommerzeit umgestellt. Also unbedingt – sofern noch nicht geschehen – die Uhren eine Stunde vorstellen.

» www.boulevard-baden.de



### SPORT | SEITE 7

## Der Sonntag 25.03.2012

- » KSC hoffte auf Chance gegen Tabellenführer Fürth
- » KSC-Stürmer Andrei Cristea kehrt ins Profitraining zurück
- » BG glaubt weiter an Play-Offs
- » Aktueller Spieltag der Ersten und Zweiten Fußballbundesliga

» Ausführliche Lokalberichterstattung finden Sie unter [www.boulevard-baden.de/LOKALSPORT](http://www.boulevard-baden.de/LOKALSPORT)



**UNFAL**  
Bürger  
Sicherh  
Hardts  
sieht k

» www.bo

# Probleme, Pannen? Weiter geht's!



FOTO | SOPHIE DÜRR / ANYA BARRIOS

Karlsruhe (pas). Mit über einem Jahr Verspätung soll Anfang Juni an der Baustelle für die Kombilösung am Europaplatz der „Seitenwechsel“ erfolgen. Fast 26 Monate sind dann vergangen, seit der Bauzeit Ende April 2010 aufgestellt

wurde. Die Chronik der Pannen und Zwischenfälle ist lang: Immer wieder kamen die Bauarbeiten durch Nachbesserungen, Nachprüfungen und zuletzt den Winter einbruch ins Stocken – an der Lammstraße und dem Kronenplatz

sieht es ähnlich aus. Nun soll alles besser werden.

„Wir haben unsere Lehren gezogen“, sagt Uwe Konrath, Projektverantwortlicher der Karlsruher Schieneninfrastruktur Gesellschaft (KASIG). Eine davon war, künftig

auf genaue Zeitangaben zu verzichten, denn eine genaue Prognose wagt er nicht: „Wir werden für die andere Seite aber auf keinen Fall noch einmal so lange brauchen.“ Die Gründe für die extreme Verzögerung sind vielschichtig,

Schuldiger lässt sich schwer ausmachen. Einerseits sind an dem Projekt zahlreiche Institutionen, Behörden, Firmen und damit letztendlich Menschen beteiligt – Fehler und Streitigkeiten waren dementsprechend zu erwarten. Zudem hat man es insbesondere bei Tiefbauprojekten mit „unbekanntem Land“ zu tun. Es gibt und gab im Vorfeld Erkundungsmaßnahmen, Überraschungen können damit aber nicht gänzlich ausgeschlossen werden.

„Die Erfahrung zeigt, dass große Bauvorhaben in Deutschland immer länger dauern, als es in der Planung vorgesehen war“, sagt Peter Kudella, der am Institut für Bodenmechanik und Felsmechanik an Karlsruher Institut für Technologie (KIT) tätig ist und sich schwerpunktmäßig mit Bauverfahren beschäftigt. Doch woran liegt das genau?

Fortsetzung auf Seite 2

Noch bis Ende März 2012

Wir ziehen innerhalb der Postgalerie um, bald noch kundenfreundlicher weil alles auf einer großen Ebene!



# Agenda

1&1



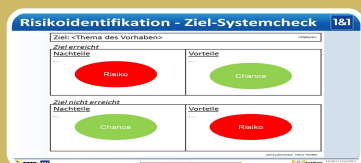
Wer sind wir?



Risikomanagement@1&1-Hosting?



Risikoidentifizierung – der Risikoworkshop



Risikoidentifizierung – der Ziel-Systemcheck



Maßnahmenerarbeitung – Systemische Fragen

# Erfolge

1&1

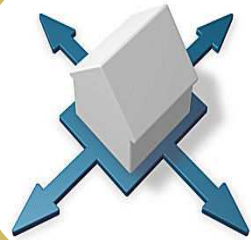


SYBASE®

Mai 2011

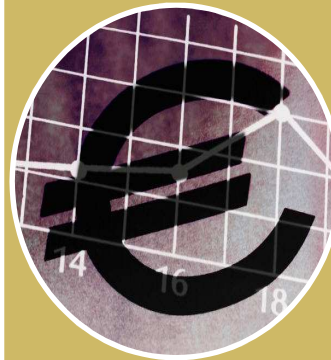
**technisches  
Risikomanagement im  
Programm UTF-8**

erfolgreiche, weltweit  
bisher größte Sybase-  
DB-Migration, Freigabe  
der Migration durch  
Risikomanagement



Juni 2011

erfolgreiche Einführung  
des **zentralen  
Risikomanagements**  
auf Programm-Ebene in  
Development Hosting  
(als erster  
Softwareentwicklungsbereich der 1&1)



September 2011

Erweiterung des  
Risikomanagements um  
die **Business-Risiken**  
zu erfassen

Vergleichbarkeit der  
Risiken geschaffen



November 2011

Standardisiertes  
**Risikoidentifizierungs-  
vorgehen** erarbeitet,  
Risikoworkshops

Sicherstellung  
Nachhaltigkeit



April 2012

Uneingeschränkte  
**Freigabe des Roll-  
outs für Italien** durch  
das Risikomanagement.

Erstes Programm mit  
Beteiligung von Anfang  
bis Ende erfolgreich  
abgeschlossen

2011 - Awareness schaffen

2012 – Etablierung in Programmen

Risiken in Programmen >1.500 PT proaktiv und präventiv identifizieren und aktiv managen

Risikocoaching für Projektmanager, Risikoberatung in Projekten

# Benefits für 1&1

1&1

Time-to-market

Keine Überraschungen

Kommunikation

Motivation

Keine Nacharbeit

# Agenda

1&1



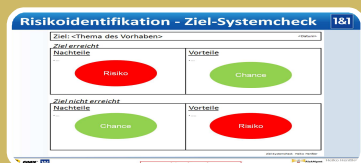
Wer sind wir?



Risikomanagement@1&1-Hosting?



Risikoidentifizierung – der Risikoworkshop



Risikoidentifizierung – der Ziel-Systemcheck



Maßnahmenerarbeitung – Systemische Fragen

# Warum Risikomanagement?

T&T

Potentielle **Gefahren** für den Projekterfolg rechtzeitig **erkennen**

Die Art der Risiken, deren **Wahrscheinlichkeit** und die möglichen **Schäden/Konsequenzen** beurteilen

Die geeigneten **Maßnahmen** ergreifen, um vermeidbare Risiken zu vermeiden oder zu vermindern

Unvermeidbare Risiken **bewußt** und vernünftig **eingehen**

Mögliche **Krisenpläne** und **Handlungsoptionen** für den Fall des Risikoeintritts erstellen

Transparenz und Awareness schaffen

Problem-Prävention betreiben



# Rahmenbedingungen

T&T

Basis für erfolgreiches Risikomanagement ist der **qualitativ hochwertige Risikoinput.**

Absolut **ehrlicher** und offener **Umgang** mit den Risiken

**Empfängergerechte Aufbereitung** der Ergebnisse des Risikomanagements

Abgrenzung zwischen **Probleme und Risiken!**

Abgrenzung Projektmanager und Risikomanager – **wer koordiniert was?**

Risiken

Projekt

Betrieb

*Time*

Scope

Budget

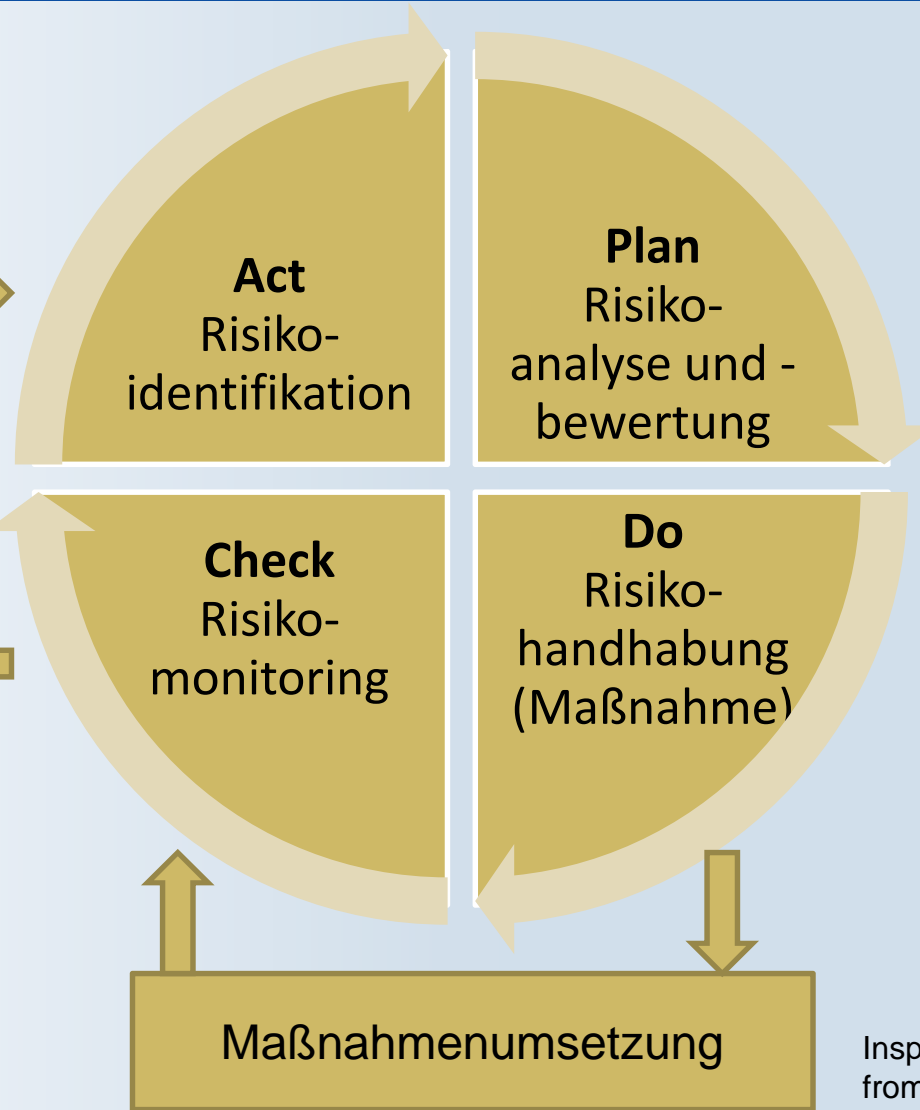
Costs

# Risikomanagement Kreislauf@1&1

1&1



Projekt Kick-off  
durch PM



Projekt Ende



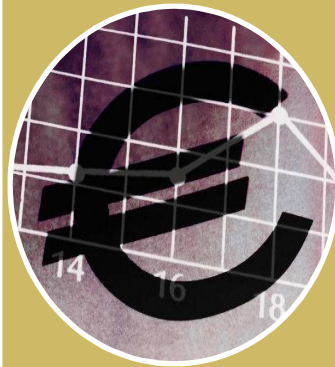
Inspired by PDCA-cycle  
from ISO 31000

# Risikomanagement@1&1 – Wie?

1&1



Risiken werden identifiziert, analysiert, bewertet und behandelt (nach ISO 31000)



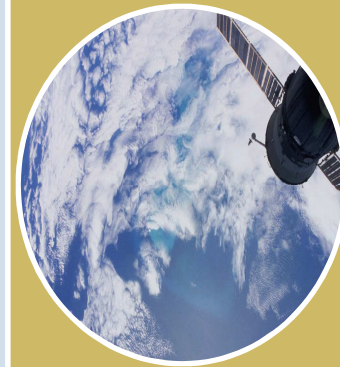
Die Bewertung erfolgt nach Dringlichkeit, Eintrittswahrscheinlichkeit, Schadensausmaß (in Euro).



Es werden Maßnahmen zur Risikobehandlung erarbeitet. (verhindern, mindern, verschieben, bewusst eingehen).



Zur Behandlung der Risikoabstellmaßnahmen werden Experten benannt.



Es findet ein regelmäßiges Tracking dieser Maßnahmen einhergehend mit einer Risikoneubewertung statt.

Der Risikomanagementprozess umfasst Kommunikation, Überwachung & Überprüfungen von Risiken

# Risikobewertung@1&1-Hosting

1&1

risk occurrence probability over the entire project duration		
category	risk probability	evaluation
very high	91-100%	9
high	51-90%	6
low	11-50%	4
very low	0-10%	1
damage assessment based on the loss		
category	damage	evaluation
very high		16
high	> EUR	12
low	EUR	3
very low		1
damage assessment using damage class		
damage class / category of loss	damage	evaluation
very high = business critical	> EUR	16
high = substantially	> EUR	12
low = considerable	EUR	3
very low = noticeable	EUR	1
risk index (risk occurrence * damage)		
monitoring category	risk index	
risk requiring special supervision	≥ 18	
risk requiring supervision	12 - 16	
other	≤ 9	

Thresholds!





# Risikobewertung@1&1-Hosting



Individually, depending on risk

base for damage calculation		
cost per day delay		EUR
cost per week delay		EUR
cost per month delay		EUR
cost per support call		10 EUR

risk urgency		
category	risk urgency	evaluation
very urgent	month	9
quite urgent	month	6
urgent	month	4
non-urgent	month	1

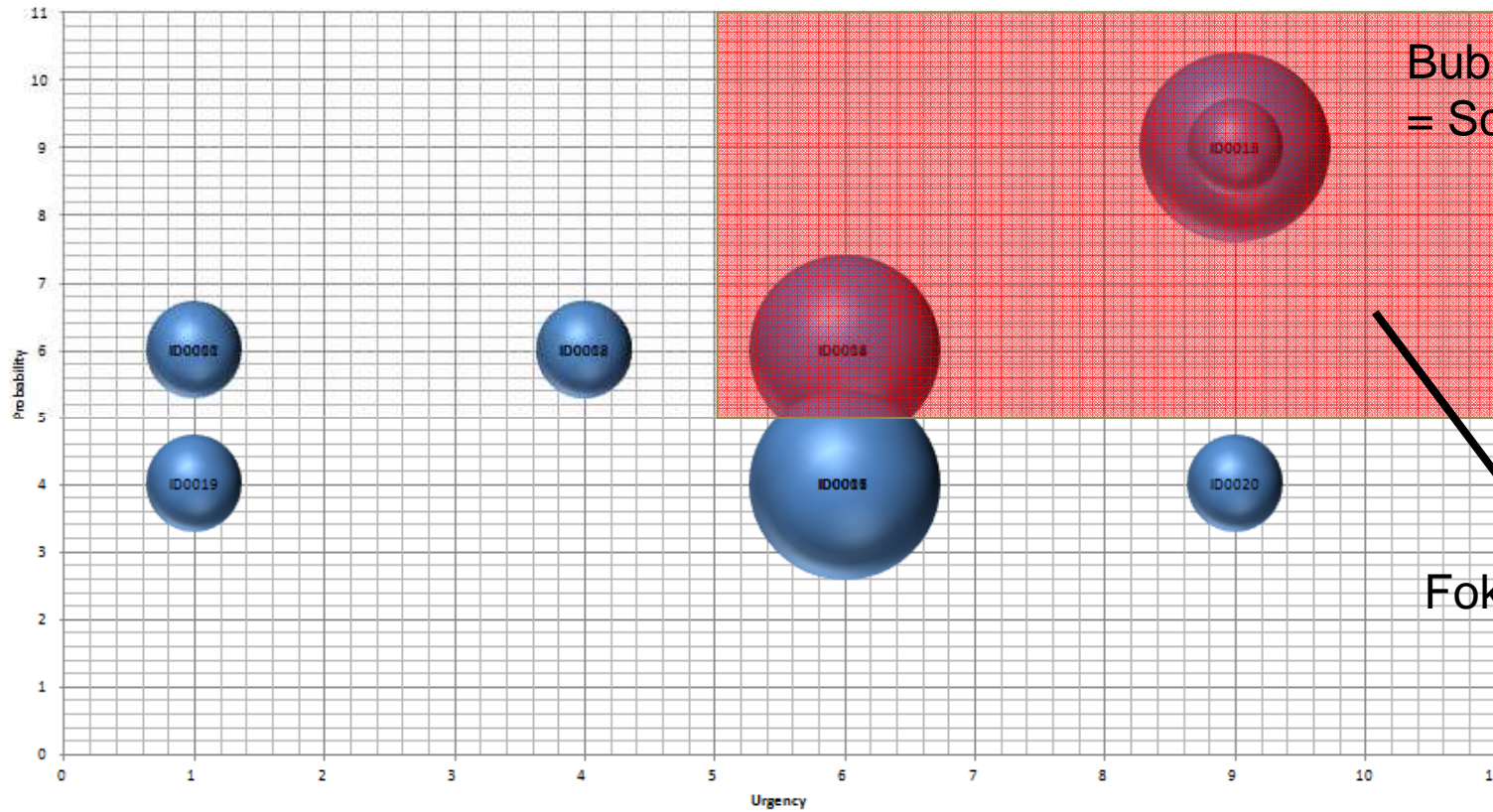
categorization of measures	
risk avoidance	The risk is avoided, e.g. dispensed by a risky business, or the corresponding process is eliminated.
risk reduction	The risk is reduced through appropriate activities / measures in its claims concerning the extent or likelihood of occurrence.
risk shifting	The risk is transferred to a different risk-takers, for example, an insurance company, upon payment of a premium.
risk assumption	Risks, that can't be neither reduced nor avoided or passed on to a different risk-taker, are to be tolerated as an inherent business

status of measures	
being considered	idea
in progress	implementation in progress
implemented	implementation finalized, reassessment of the risks required
deferred	

# Dashboard@1&1-Hosting



Risk-Overview



Bubble-Size = Schaden

Fokus-Bereich

Risk-Title	Urgency	Probabilit	Damage	Status	Cluste Product	UI-Cluster
ID0001 -	1	6	1	Open		operative Risiken - Projekte
ID0004 -	6	6	3	Open		operative Risiken - Projekte
ID0006 -	6	4	3	Open		rechtl./pol. Risiken - Verträge
ID0008 -	4	6	3	Open		rechtl./pol. Risiken - Regulation
ID0010 -	1	6	3	Open		operative Risiken - Projekte

# Abgrenzung Risiko vs. Problem?

1&1

Vom Risikomanagement werden ausschließlich Risiken betrachtet

Risiken sind unsichere Ereignisse mit potentiell negativen Auswirkungen.

Bereits eingetretene Risiken sind Probleme die gelöst werden müssen.



# Agenda

1&1



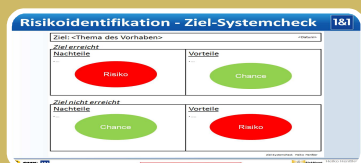
Wer sind wir?



Risikomanagement@1&1-Hosting?



Risikoidentifizierung – der Risikoworkshop



Risikoidentifizierung – der Ziel-Systemcheck



Maßnahmenerarbeitung – Systemische Fragen

# Risikoworkshop - Vorbereitung

1&1

## Kick-Off

Initialer Input

## Auswahl der Teilnehmer

In Koordination mit dem Programm-Manager

## Auswahl der Reflexionsfragen

Ausgerichtet auf das Publikum & die Ziele des Workshops

## Organisation

Vorbereitung der Räumlichkeiten und Medien



## Reflexionsfragen Risikomanagement BETTER SAFE THAN SORRY 1&1

### Allgemeine Fragen

- Was kann uns hindern, pünktlich, innerhalb des Budgets und mit den vereinbarten Funktionen und Qualitätsmerkmalen das Projekt abzuschließen?
- Sind wir realistisch?
- Welche Umstände können den Projektscope gefährden?
- Welche Umstände können das Projektbudget sprengen?
- Welche Umstände können den Zieltermin verschieben?
- Woran können wir herannahende Gefahren erkennen?
- Was können wir tun, wenn doch etwas passiert ist („Plan B“)?
- Vergangene Projekte anschauen: Wer oder was hat dabei Schwierigkeiten verursacht?
- Welche grundsätzlichen bzw. projektgefährdenden Auswirkungen seht ihr als möglich an?

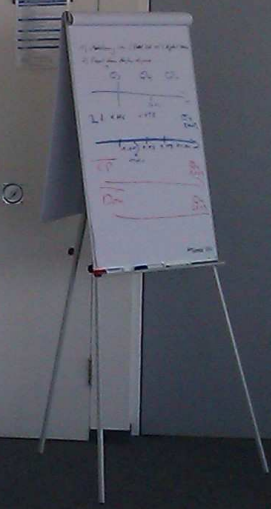


## Reflexionsfragen Risikomanagement BETTER SAFE THAN SORRY 1&1

### Planung / Projektorganisation

- Erfahrungen aus der Planung mit der Projektorganisation und Koordination? Was muss verbessert werden?
- Wie betreiben wir Arbeiten bei Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten?
- Welche Phasen des Projekts sind besonders relevant?
- Wie sind Schulungen, Workshops und Teambesprechungen zustande gekommen?
- Welche Priorität hat dieses Projekt in Unternehmen?
- Welche besonderen Rollen können sich auf der Basis der Projektsituation ergeben? Personalstärken, neue Rollen von Technikkompetenzen, politische Änderungen?
- Wie könnte Änderungenmanagement umgesetzt werden?
- Welche Konsequenzen haben sich bei Änderungen ergeben?
- Welche Konsequenzen haben sich bei Änderungen ergeben?
- Werden alle Rollen und Kompetenzen definiert?
- Wie wird die Projektsituation für jeden klar kommuniziert?
- Wie wird die Projektsituation für jeden klar kommuniziert?
- Wie wird die Projektsituation für jeden klar kommuniziert?

A series of smaller posters on the wall, each with a title and text, continuing the reflection questions for risk management. The titles are partially visible and include 'Reflexionsfragen Risikomanagement' and 'Planung / Projektorganisation'.



# Risikoworkshop – Durchführung

1&1

## Präsentation - Risikomanagement

Projekt Fokus & Ziele des Workshop

## Kartenabfrage

Durchlesen der Reflexionsfragen & Notieren des Inputs

## Clustering des Inputs

Feedback & gemeinsame moderierte Diskussion

## Maßnahmendiskussion

Nur in einem kleinen Team im selben Umfeld möglich





# Risikoworkshop – Nachbereitung

1&1

## Zusammenfassung

Auswertung Input & Versand des Protokolls an die TN

## Risikobewertung

Experteninterviews & Maßnahmendefinition

## Risikomanagement & -monitoring

Ergebnisse der Maßnahmen bewerten & tracken

## Selbstreflexion

Kontinuierliche Verbesserung der Reflexionfragen







## Größere Gruppen

Aus Experten und Projektverantwortlichen

## Breitenbetrachtung

Des Tagesgeschäfts

## Direkter Austausch

Identifizierung versteckter Abhängigkeiten

## Awareness

für die Probleme und Bedürfnisse anderer Projektbeteiligter

## Vorauswahl der Reflexionsfragen

zur Steuerung von Qualität und Quantität des Inputs

# Agenda

1&1



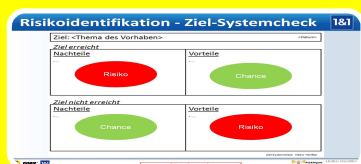
Wer sind wir?



Risikomanagement@1&1-Hosting?



Risikoidentifizierung – der Risikoworkshop



Risikoidentifizierung – der Ziel-Systemcheck



Maßnahmenerarbeitung – Systemische Fragen

# Risikoidentifizierung - Ziel-Systemcheck **1&1**

Ziel: <Thema des Vorhaben>

<Datum>

*Ziel erreicht*

Nachteile

• .....

Risiko

Vorteile

• .....

Chance

*Ziel nicht erreicht*

Nachteile

• .....

Chance

Vorteile

• .....

Risiko

Ziel-Systemcheck Heiko Henßler

## **Kleingruppen & Face-2-Face**

im frühen Stadium möglich

## **Tiefenbetrachtung**

Versachlichung von Gefühlen durch Warum-Fragen

## **Systematische Gegenüberstellung**

Qualitativer Vergleich von Vor- und Nachteil

## **„Kopfstand“**

Gegenüberstellung Zielerreichung und Zielverfehlung

## **Zwei Flipcharts**

sonst wird einfach nur das Gegenteil geschrieben

## **Betriebsrisiken im Auge behalten**

Neben den Projektzielen anschließenden Betrieb sicherstellen

## **Risikofrühwarnsystem**

Präventives Risikomanagement auf KPI-Basis

## **Risikomanagementterminologie etablieren**

Ursache – Risikobeschreibung – Auswirkung

## **Gleicher Managementprozess für Probleme & Risiken**

Kommunikation, Koordination & Kooperation über die gleichen Systeme

## **Angemessene Risikobehandlung**

Vollständige Risikovermeidung ist in der Praxis die Ausnahme



# Agenda

1&1



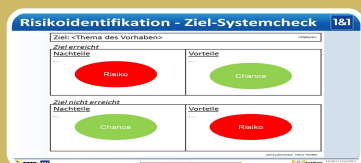
Wer sind wir?



Risikomanagement@1&1-Hosting?



Risikoidentifizierung – der Risikoworkshop



Risikoidentifizierung – der Ziel-Systemcheck



Maßnahmenerarbeitung – Systemische Fragen

## Traditionelle Fragen

- Geschlossene Fragen
- Offene Fragen
- Suggestivfragen

## Coachingfragen (systemische Fragen)

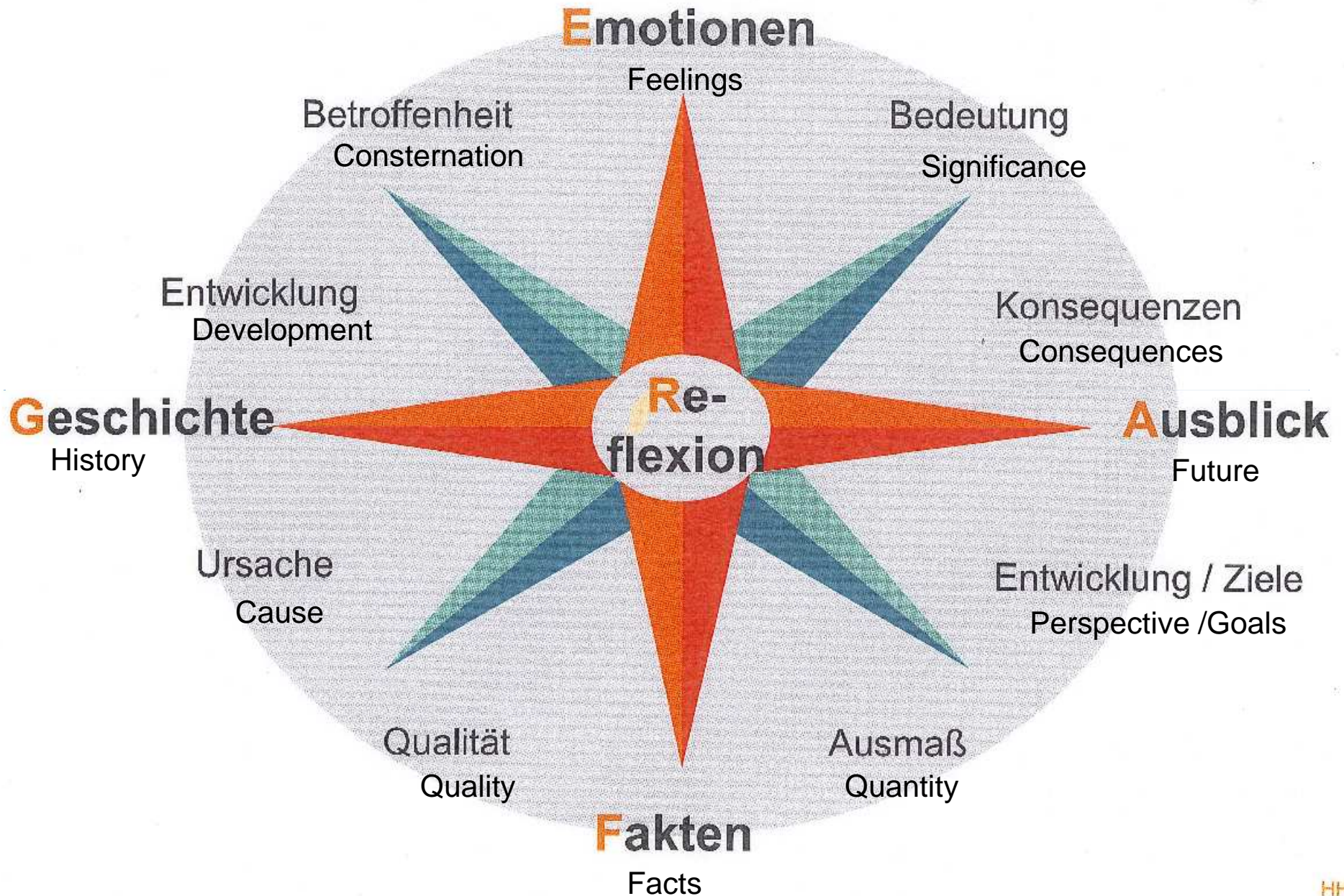
- Zirkuläre Fragen
- Hypothetische Fragen
- Skalierende Fragen

## Spezialfragen

- Wunderfragen

## Kombinierte Fragen

# FRAGEkompass



# Top 5 Praxis-Tipps

1&1

Risikomanagement ist Prozessverantwortung!

Die Risikoidentifizierung entspricht den wichtigen 80% des Risikomanagements (Pareto)

Prevention over inspection!

Risikomanagement ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess.

Einfach anfangen!





## Heiko Henßler

Senior Projekt- und Risikomanager  
1&1 Internet AG - Quality, Operations & Services  
Ernst-Frey-Straße 10 · DE-76135 Karlsruhe  
Telefon: +49 721 91374-4169  
heiko.henssler@1und1.de



## Christian Fleisch

Risikomanager  
1&1 Internet AG - Quality, Operations & Services  
Ernst-Frey-Straße 10 · DE-76135 Karlsruhe  
Telefon: +49 721 91374-1809  
christian.fleisch@1und1.de