

Risikoanalyse

Funktion

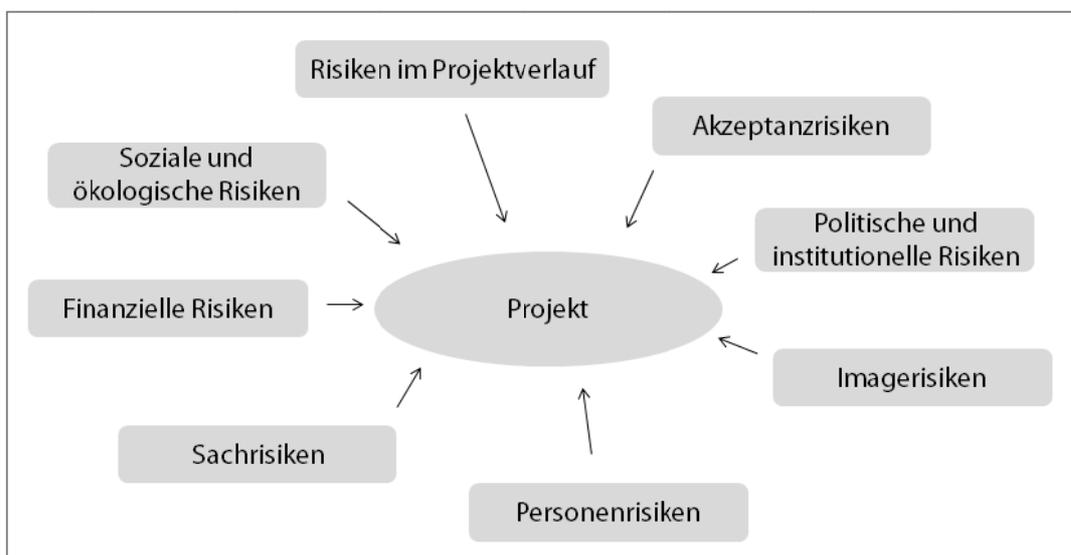
Projekte der Gesundheitsförderung und Prävention agieren nicht isoliert. Vielfältige rechtliche, politische, soziale, ökonomische und kulturelle Umweltfaktoren, aber auch andere Akteure im Feld beeinflussen deren Entwicklung und tragen dazu bei, dass die Umsetzung häufig nicht so verläuft wie geplant. Zudem bestimmen die Zielgruppen den Projektverlauf entscheidend mit, insbesondere bei einem hohen Partizipationsgrad. Wenn neue Interventionsansätze getestet oder Projekte auf neue Kontexte übertragen werden, ist der Grad an Ungewissheit besonders hoch. Projekte sind also vielfältigen äusseren Faktoren ausgesetzt, welche den Verlauf und den Erfolg eines Projekts nicht nur begünstigen, sondern auch gefährden können. Aber auch innerhalb eines Projektes sind schwer vorhersehbare Entwicklungen, wie beispielsweise Wechsel im Projektteam, nicht selten.

Die Risikoanalyse dient dazu, derartige Risiken zu identifizieren, zu beschreiben und zu bewerten. Auf dieser Grundlage können Massnahmen zur Reduktion oder gar Verhinderung der Risiken festgelegt werden. Die Risikoanalyse ist exemplarisch für Projekte ausformuliert, kann analog aber auch für Programme und Organisationen durchgeführt werden. Idealerweise wird die Risikoanalyse zunächst von den Teammitgliedern (und evtl. weiteren Anspruchsgruppen) einzeln ausgefüllt und danach in einer Besprechung verglichen und zu einer Synthese zusammengefasst.

Anleitung

I. Identifikation von Risiken

In einem ersten Schritt geht es um die Frage, welche Risiken den Erfolg des eigenen Projektes gefährden können. Als Risiken gelten Zustände, die für ein Projekt ein Problem darstellen würden, die aber aktuell noch nicht eingetreten sind. Risiken können sowohl im Projekt selber als auch in seinem Umfeld liegen. Folgende Abbildung gibt eine Übersicht über mögliche Risiken in Projekten:



Risiken im Projektverlauf: Fehleinschätzungen in der Planung; mangelnde Partizipation; Nichterreich wichtiger Ziele; negative Nebenwirkungen etc.

Akzeptanzrisiken: Widerstand gegen das Projekt; harte Konkurrenz; wenig Nachfrage etc.

Politische und institutionelle Risiken: Politische Vorstösse, welche die eigenen Interessen gefährden; nicht förderlicher Wechsel in der politischen Führung; Umverteilung von Mitteln; Rückzug wichtiger Partner etc.

Imagerisiken: Imageschaden durch unangemessene Kooperationen oder Geldgeber, durch einseitige Berichterstattung, durch unangemessenes Verhalten von Teammitgliedern oder durch schwer vorhersehbare negative Entwicklungen.

Personenrisiken: Knowhow-Verlust durch Kündigungen; Ausfälle wegen Unfällen, Krankheiten oder Tod; personelle Fehlentscheide; Fehlverhalten von Mitarbeitenden etc.

Sachrisiken: Schäden an Immobilien, Mobiliar oder Fahrzeugen; Materialausfälle; Datenverlust durch Schädigung oder Verlust von IT-Infrastruktur etc.

Finanzielle Risiken: Rückzug von in Aussicht gestellten Geldern; Kostenüberschreitungen; Steuernachforderungen; ungenügende Versicherungsabdeckung etc.

Soziale und ökologische Risiken: Negative Auswirkungen auf bestimmte Bevölkerungsgruppen, ethische Risiken wie Stigmatisierungen oder Diskriminierungen, Umweltbelastungen und -schäden etc.

Die Risikoarten hängen oft zusammen. So sind beispielsweise ökologische Risiken in der Regel auch mit Imagerisiken verbunden.

Die identifizierten Risiken wie auch weitere Elemente der Risikoanalyse werden in die Risikotabelle der Word-Vorlage eingetragen:

Risiken	Ursachen	Folgen	Vorbeugende Massnahmen	Notfallplan
1.				
2.				
3.				

II. Einschätzung von Ursachen und möglichen Folgen

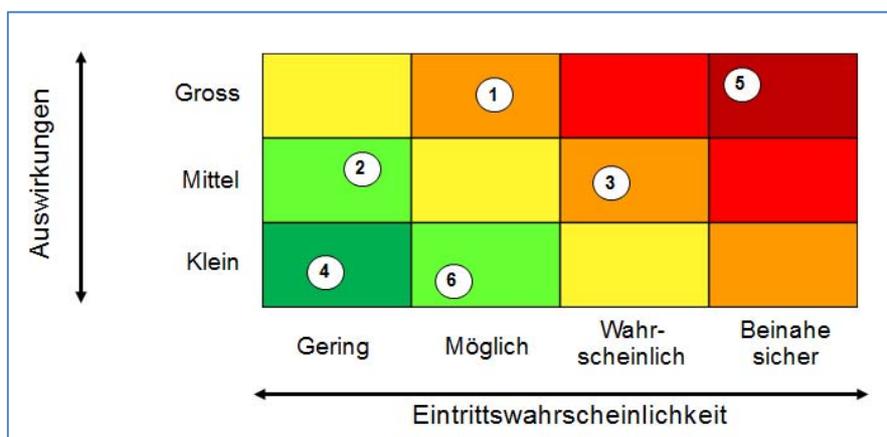
Für jedes identifizierte Risiko wird zunächst nach den Ursachen gefragt und es werden mögliche Folgen des Risikos eingeschätzt.

Wenn man die Ursachen für ein bestimmtes Risiko kennt, kann man versuchen, dem Risiko vorzubeugen. Wenn man beispielsweise einen Imageschaden durch eine einseitige Berichterstattung befürchtet, dann stellt sich die Frage, welches die Gründe für eine einseitige Berichterstattung sein könnten und wie man in Zukunft auf eine ausgewogenere Berichterstattung durch die Medien hinwirken kann. Mit der Einschätzung der Folgen eines Risikos sollen die Grösse und die Dimensionen eines Risikos eingeschätzt werden. Wer wäre in welcher Form davon betroffen, wenn ein bestimmtes Risiko eintreten würde? Die genauen Folgen eines Risikos zu kennen ermöglicht es, einen Notfallplan zu erstellen, welcher regelt, wie reagiert werden muss, falls das Risiko eintreten sollte.

III. Risiken beurteilen

Die Risikobeurteilung dient dazu, die Risiken hinsichtlich ihrer ‚Gefährlichkeit‘ für das Projekt einschätzen und vergleichen zu können. Auf der einen Seite wird eingeschätzt, wie gross die Auswirkungen (Folgen) eines Risikos in ihrer Summe sein würden. Diese können als gross, mittel oder klein eingeschätzt werden. Wenn möglich werden die Risiken quantifiziert, insbesondere bei finanziellen Risiken ist dies wichtig. Auf der anderen Seite wird für jedes Risiko auch eingeschätzt, wie gross die Wahrscheinlichkeit ist, dass dieses Risiko eintritt. Das kann gering, möglich, wahrscheinlich oder aber beinahe sicher sein.

Risiken mit hoher Eintrittswahrscheinlichkeit und grossen Konsequenzen beispielsweise gefährden das Projekt als Ganzes und müssen unverzüglich und prioritär behandelt werden, bei Risiken mit geringer Eintrittswahrscheinlichkeit und kleinen Auswirkungen hingegen besteht kein unmittelbarer Handlungsbedarf. Die nachfolgende Tabelle hilft dabei, die beurteilten Risiken zu interpretieren und den Handlungsbedarf einzuschätzen.



Grossrisiken	Erhebliche Risiken	Mittlere Risiken	Geringe Risiken
Priorität A	Priorität B	Priorität C	Priorität D
Diese Risiken gefährden das Projekt oder das Programm als Ganzes akut und sind mit der höchsten Priorität zu behandeln. Es sind Sofortmassnahmen zur Vermeidung oder starken Reduktion dieser Risiken zu treffen und es ist unverzüglich ein Notfallplan zu erarbeiten. Es darf kein Aufwand gescheut werden, diese Risiken zu vermeiden oder zu reduzieren.	Diese Risiken stellen eine erhebliche Gefahr für das Projekt oder das Programm dar. Es sind auf jeden Fall Massnahmen zur Vermeidung oder Reduktion dieser Risiken zu treffen und zusätzlich muss ein Notfallplan erarbeitet werden. Die Vermeidung oder Reduktion dieser Risiken rechtfertigt auch einen grösseren Aufwand.	Diese Risiken stellen zwar keine unmittelbare Bedrohung für das Projekt oder das Programm dar, aber es soll durch geeignete Massnahmen versucht werden, diese Risiken auf ein geringes Risikopotential zu reduzieren. Aufwand und Nutzen für eine Risikovermeidung sind abzuwägen.	Bei diesen Risiken besteht kein unmittelbarer Handlungsbedarf. Trotzdem soll geprüft werden, inwiefern diese Risiken mit einfachen und wenig aufwändigen Massnahmen reduziert werden könnten.

IV. Vorbeugende Massnahmen festlegen

Für die beurteilten Risiken gilt es schliesslich, vorbeugende Massnahmen festzulegen, welche die Risiken verhindern oder vermindern sollen. Die Massnahmen werden in die reguläre Projektplanung aufgenommen. Für erhebliche oder grosse Risiken muss zudem ein Notfallplan erarbeitet werden, damit bei Risikoeintritt sofort angemessen reagiert werden kann. Das Vorhandensein eines Notfallplans kann bei grossen Risiken existentiell wichtig sein, es entbindet aber nicht davor, vorbeugende Massnahmen festzulegen und zu ergreifen. Auch hier gilt: Vorbeugen ist besser als heilen!

V. Regelmässige Überprüfung

Die Risikoanalyse soll regelmässig, z.B. anhand der Meilensteinsitzungen, überprüft und angepasst werden. Auch bei grösseren Veränderungen im Projekt oder im Projektumfeld muss die Risikoanalyse auf ihre Gültigkeit hin überprüft werden. Nur so ist gewährleistet, dass die Risikoeinschätzung jederzeit aktuell ist. Bei der Überprüfung wird die Risikoanalyse als Ganzes reflektiert. Sind die Risiken noch gleich einzuschätzen? Sind neue Risiken hinzugekommen? Ist die Beurteilung und Priorisierung noch richtig?

Zudem wird die Umsetzung der vorbeugenden Massnahmen gemeinsam beurteilt. Inwiefern ist es mit diesen Massnahmen bereits gelungen, ein Risiko zu minimieren oder ganz zu eliminieren?