

Risikoanalyse

Immer öfter, gerade in Zeiten einer Krise, hört und liest man vom „Risikomanagement“. Doch das Risikomanagement und die Risikoanalyse sollten nicht nur in Krisenzeiten ein Instrument von Organisationen sein, sondern zum Tagesgeschäft gehören. Gerade im Umfeld von Organisationen, die mehrere Projekte parallel durchführen (vgl. EPM-Arbeitshilfe „Multiprojektmanagement“) und häufig über neue Projektideen und -anträge entscheiden müssen, stellt die Risikoanalyse ein wichtiges Instrument zur Entscheidungsfindung und zur Beurteilung von Projekten dar.

Bei dem Begriff des „Risikos“ handelt es sich zunächst um einen wertfreien Begriff, der im engeren Sinne eine Verlustgefahr, im weiteren Sinne jedoch eine Chance darstellen kann. Aufgabe der Risikoanalyse ist es somit, sich mit möglichen Risiken auseinanderzusetzen, um die Verlustgefahr zu verringern bzw. die Chancen auf positive Ergebnisse zu erhöhen. Ziel dabei ist es, Risiken frühzeitig zu erkennen, sie zu bewerten und konkrete Maßnahmen aus den Ergebnissen abzuleiten.

Im Rahmen der Projektkonzeption empfiehlt sich, eine Auseinandersetzung mit projektspezifischen Risiken, um eine fundierte Entscheidung treffen zu können, ob ein Projekt durchgeführt werden soll (und kann) oder ob die Erfolgsaussichten zu gering sind. Dabei muss zunächst die Frage gestellt werden: Wo sind Risiken zu betrachten? Hilfreich ist es, in Bezug auf den Unternehmens- bzw. den Projektkontext (Größe, Kund/innen, Kostenträger, Mitarbeiter/innen), sogenannte „Risikofelder“ zu definieren. Mögliche Risikofelder können sein: Umfeld (sozioökonomisch, soziokulturell, politisch, etc.), Markt, operative/strategische, interne und/oder externe Risiken. Häufig wird auch eine Einteilung der Risikofelder nach den Kriterien Qualitäts-, Kosten- und Terminrisiken vorgenommen.

Um ein möglichst breites Spektrum zu erfassen, sollten bei der Risikoidentifikation Mitarbeiter/innen aus allen Arbeitsbereichen (bspw. in einem Workshop) befragt werden.

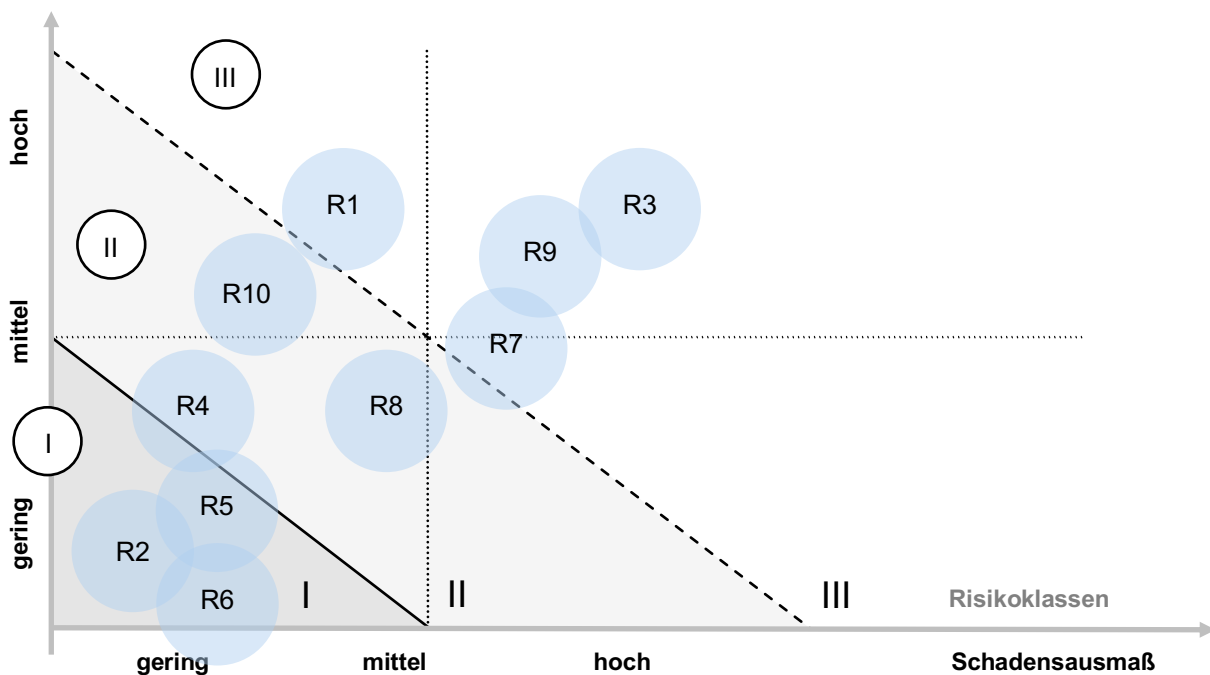
Bei der Analyse und Bewertung von Risiken sind zwei Fragestellungen von Bedeutung:

1. Wie wahrscheinlich ist der Eintritt des identifizierten Risikos (sogenannte „Eintrittswahrscheinlichkeit“)?
2. Mit welchen Auswirkungen ist beim Eintritt des Risikos zu rechnen (sogenanntes „Schadensausmaß“)?

Bei der Beantwortung der beiden Fragen empfiehlt es sich auch hier wieder, diese in einer Gruppe aus mehreren Mitarbeiter/innen vorzunehmen, um möglichst viele Aspekte der Bewertung einfließen zu lassen.

Eine Standardskala zur Einschätzung, wie niedrig oder hoch beide Werte sind, existiert nicht. Hier sollte sich die Bewertung an der jeweiligen Unternehmenssituation orientieren. Hilfreich kann es sein, verschiedene Risikoklassen (RK) zu bilden, die sich an der geschätzten Schadenshöhe orientieren (bspw. RK I „gering“ bis 1.000 Euro, RK II „mittel“ bis 10.000 Euro, RK III „hoch“ ab 10.000 Euro). Jedes identifizierte Risiko wird gekennzeichnet mit R1, R2, R3, etc.

Eintrittswahrscheinlichkeit



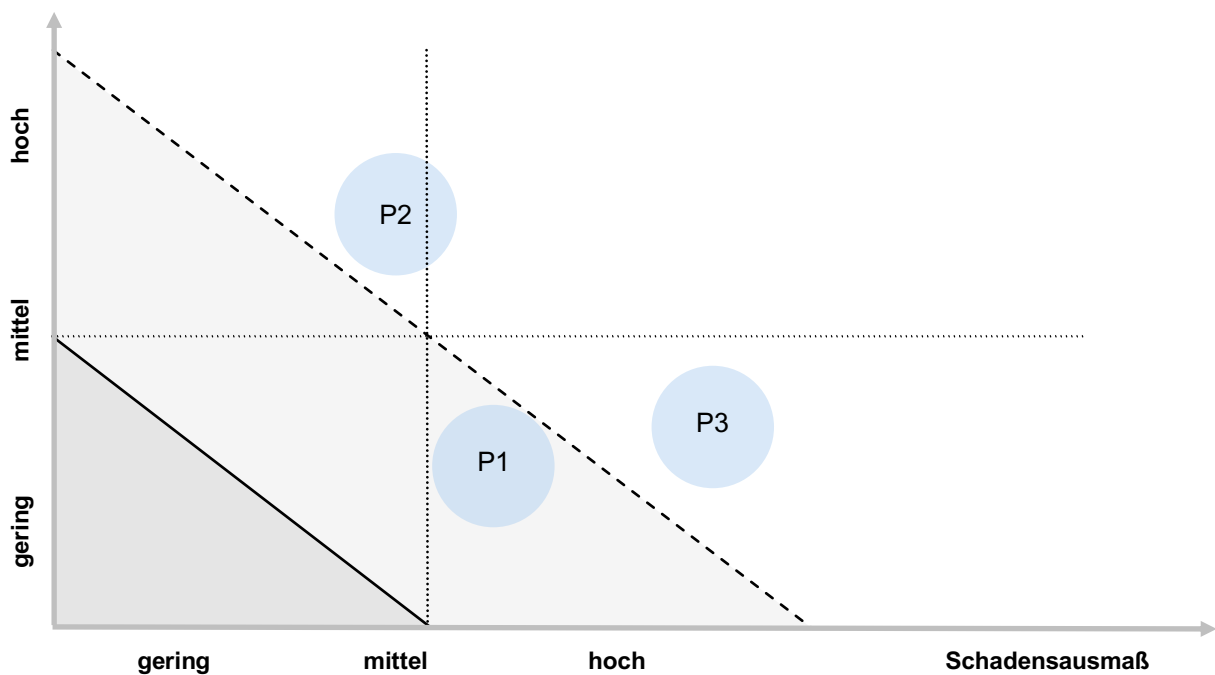
Sinn und Zweck der Analyse und Bewertung ist es, Maßnahmen zu erarbeiten, die ergriffen werden können, sofern das identifizierte Risiko tatsächlich eintritt. Diese Maßnahmen sollten entweder das Risiko vermeiden oder aber reduzieren (bzgl. der Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder des Schadensausmaßes). Auch hier kann die obige Einteilung in Risikoklassen hilfreich sein. So könnte bspw. festgelegt werden, ab welcher Risikoklasse Handlungsbedarf notwendig bzw. Maßnahmenplanung sinnvoll ist.

Im oben dargestellten Beispiel sollten umgehend Maßnahmen zu den Risiken 1, 3, 7 und 9 festgelegt werden und für die Risiken 4, 8 und 10 ebenfalls Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt werden.

Allerdings sollte der Blick auf die Gesamtorganisation dabei nicht verloren gehen. Hier sind die identifizierten Chancen und Risiken im Hinblick auf die eigenen organisationsinternen Stärken und Schwächen zu betrachten (vgl. EPM-Arbeitshilfen „Projektportfolio“ und „SWOT-Analyse“).

Die Systematik lässt sich daher auch auf das Multiprojektmanagement übertragen. Hier werden die Projekte, und nicht die einzelnen Risiken, einer Risikoanalyse unterworfen.

Eintrittswahrscheinlichkeit



Weitere EPM-Arbeitshilfen zu diesem Thema:

- Dokumentation im ESF
- Erfolgreiches Projektmanagement im Überblick
- Finanzierungsarten im ESF
- Förderfähige Ausgaben
- Kennzahlen
- Kosten- und Finanzierungsplan
- Liquidität
- Multiprojektmanagement
- Qualitätsmanagement
- Projektcontrolling
- Projektportfolio
- Prüfungen im ESF
- SOLL-IST-Vergleich
- SWOT-Analyse