RISIKEN GEZIELT IN DEN BLICK NEHMEN:

Ein Framework für das Risikomanagement in intersektoralen Kooperationen

PHASE 4 - GESTALTEN

FÜHRUNG & PLANUNG

RAHMENBEDINGUNGEN & FINANZIERUNG

ISoGBW
Intersectoral School of Governance Baden-Württemberg

BEDEUTUNG VON RISIKOMANAGEMENT

Über die oftmals komplexen Themenstellungen und netzwerkartigen Organisationsstrukturen sind intersektorale Kooperationen über den Governance Cycle hinweg sowohl von internen als auch externen Einflussfaktoren bestimmt. Diese können schnell auch zu Risiken für die Kooperation und deren Zielstellung werden, z.B. wenn sich politische Konstellationen ändern, Rahmenbindungen zur Finanzierung angepasst werden oder mögliche Pilotprojekte von der Beteiligung kritischer Gruppen abhängen. Somit gilt es auch für intersektorale Kooperationen, mögliche Risiken in den Blick zu nehmen, zu bewerten und Maßnahmen zum Umgang mit den Risiken zu erarbeiten.

BACKGROUND UND EINBETTUNG

Im unternehmerischen Kontext ist das Risikomanagement breit etabliert, es gibt eigene Normen für das Risikomanagement und auch andere Managementsystem-Normen (z.B. Qualitätsmanagement) setzen eine Berücksichtigung von Risken voraus. Die wichtigsten Elemente des unternehmerischen Risikomanagements lassen sich auch auf Netzwerke und Kooperationsprojekte in und mit anderen Sektoren übertragen. Dieses Faktenblatt stellt einen breit anwendbaren Ansatz vor:

- **Framework für Risikomanagement:** Schritt-für-Schritt Anleitung für die Entwicklung eines passgenauen Risikomanagements, mit Blick auf interne als auch externe Risiken.
- **Intersektorale Risikomatrix:** als Hilfestellung für die Bewertung möglicher Risiken und die Verknüpfung mit Akteur:innen.

MEHRWERT FÜR DIE KOOPERATION

Ein gemeinsames Risikomanagement schärft das Bewusstsein über mögliche Risiken und trägt somit zum gegenseitigen Verständnis bei. Manche Positionen und Konfliktlinien werden erst verständlich, wenn die dahinter liegenden Risikoeinschätzungen deutlich werden. Das Risikomanagement trägt somit auch zur Weiterentwicklung der intersektoralen Kooperation bei.

Niveau:
Mittel bis komplex, abhängig von Art und Umfang der Risiken

Zeitrahmen:
Aufsetzen eines ersten Frameworks: halbtägiger Workshop

Danach systematische Aufbereitung und kontinuierliche Betrachtung der Risiken

Arbeitsweise/Formate:
Erste Arbeitsschritte mit Identifikation und Analyse der Risiken in Form eines Workshops

Danach Hintergrundanalysen für detaillierte Risikobeschreibungen

Begleitung:
In einem ersten Schritt kann ein Risikomanagement ohne externe Begleitung aufgesetzt werden

Wer muss dabei sein?
Mindestens Kernteam, für Identifikation der Risiken ist möglichst breite Beteiligung hilfreich.

EIN RISIKOMANAGEMENT FÜR INTERSEKTORALE KOOPERATIONEN AUFSETZEN: SCHRITT-FÜR-SCHRITT

Das Ziel des Risikomanagements ist es nicht, Risiken zu vermeiden, sondern ein Risikobewusstsein zu etablieren und gemeinsam Möglichkeiten zur Risikominimierung auszuloten. Da Risiken im Kontext von intersektoralen Kooperationen eine Summe der Risiken der beteiligten Akteur:innen umfassen und sich somit auch zu möglichen Kipppunkten entwickeln können, funktioniert ein Risikomanagement nur in einem gemeinsamen Ansatz.

1 Risiken identifizieren

In diesem ersten Schritt werden im Rahmen eines Brainstormings alle potenziellen Risiken für die intersektorale Kooperation identifiziert. Dabei ist nach internen und externen Risiken für die Kooperation zu unterscheiden.

- **Interne Risiken:** umfassen alle Risiken, die sich auf die Weiterführung, die Zusammensetzung oder die Arbeitsweise der intersektoralen Kooperation intern beziehen, z.B. Änderungen in der strategischen Ausrichtung beteiligter Akteur:innen, im politischen Mandat, etc.
- **Externe Risiken:** umfassen alle Einflussfaktoren, die von außen auf die Kooperation wirken. Für die Identifikation dieser Einflussfaktoren eignet sich die Durchführung einer PESTEL-Analyse, um politische, wirtschaftliche, soziale, technologische, ökologische und rechtliche Umfeldentwicklungen in den Blick zu nehmen (vgl. Faktenblatt „Stocktaking").

2 Risikoanalyse

In diesem ersten Schritt werden im Rahmen eines Brainstormings alle potenziellen Risiken für die intersektorale Kooperation identifiziert.

- **Eintrittswahrscheinlichkeit:** Hier wird eingeschätzt, wie groß die Wahrscheinlichkeit ist, dass das Risiko eintritt, z.B. in einer Skala „sehr gering", „gering", „mittel" und „hoch".
- **Schadensausmaß/Einfluss:** Hier wird das Ausmaß des potentiellen Schadenfalls bewertet, ob er das Gesamtprojekt gefährdet oder vernachlässigbar ist.

Die Risikoanalyse kann in Form einer Risikomatrix abgebildet werden (siehe Arbeitshilfe rechts). Ergebnis ist eine Liste von priorisierten Risiken basierend auf Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß.

3 Detaillierte Risikobeschreibung und Bewertung

Die priorisierten Risiken werden im Folgenden vertieft beschrieben und ein Prozess für deren Bewertung über die Zeit festgelegt. Hier eignet sich z.B. die Erstellung von Risikosheets, mit deren Hilfe eine kontinuierliche Bewertung der Risken ermöglicht wird (siehe Rückseite für mögliche Elemente).

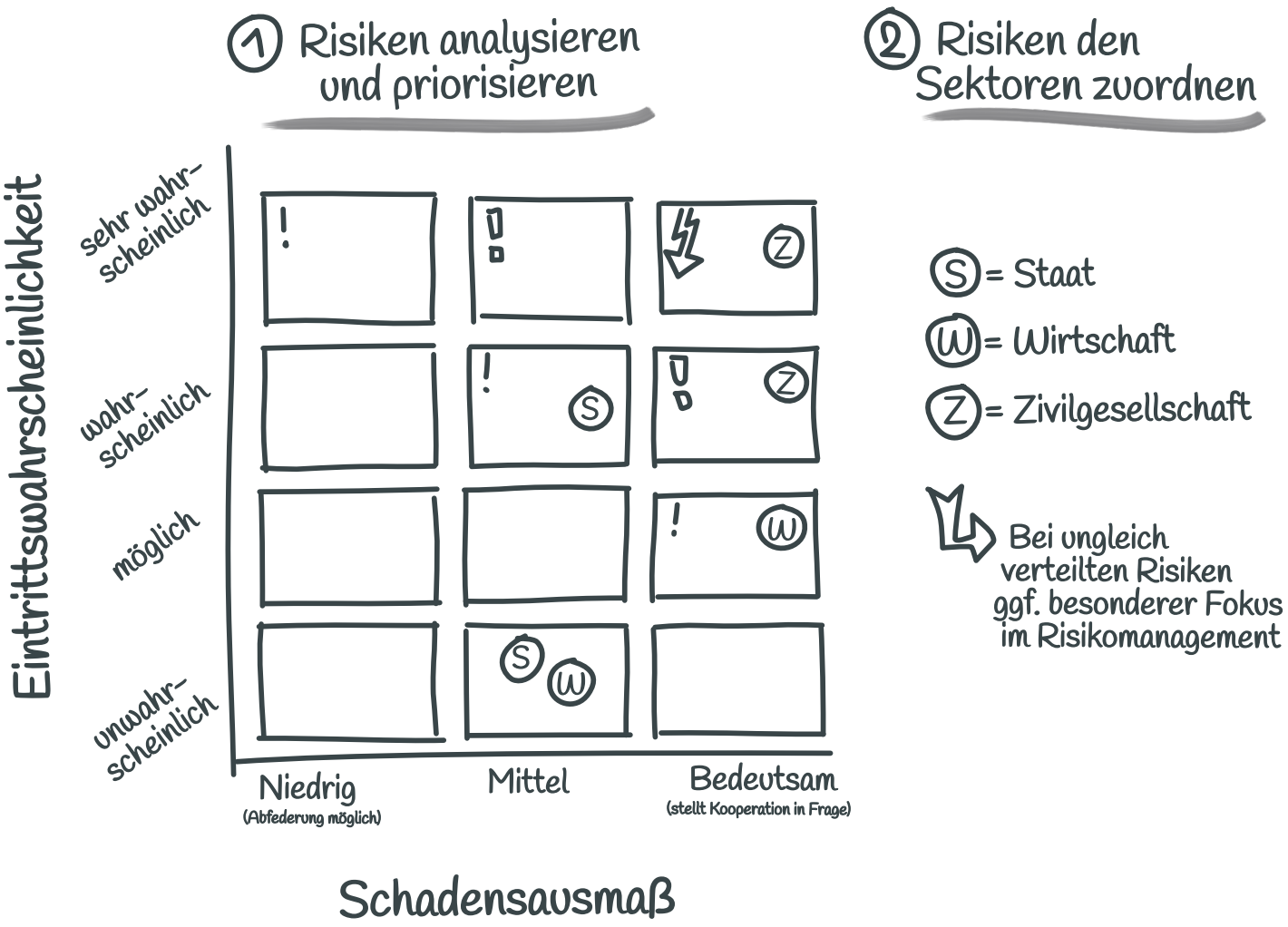
4 Risikobewältigung

Nach klarer Beschreibung des Risikos werden nun Strategien und Maßnahmen erarbeitet, die zur Minimierung der identifizierten Risken beitragen können. Diese können im jeweiligen Risikosheet abgebildet werden. Dies beinhaltet auch Angaben zu relevanten „Alarmsignalen", welche die jeweilige Maßnahmen auslösen sowie zu Zuständigkeiten bei der Umsetzung.

5 Risikoüberwachung und –kontrolle

Als letzter Punkt in einem gemeinsamen Risikomanagement wird vereinbart, wie die relevanten Risiken im Zeitverlauf überwacht werden, wie deren Entwicklung kommuniziert wird und wie die Umsetzung relevanter Risikomanagementmaßnahmen erfolgt.

Arbeitshilfe: Risikomatrix für intersektorale Kooperationen:



STOLPERSTEINE IM INTERSEKTORALEN KONTEXT

Bei der Entwicklung eines Risikomanagements für intersektorale Kooperationen ist zu berücksichtigen, dass sich Risikobewusstsein, Risikoeinschätzung und -bewertung in der Privatwirtschaft, der Verwaltung und Zivilgesellschaft stark unterscheiden. Dies ist beim Einstieg in ein gemeinsames Risikomanagement zu beachten und erfordert im Begleitungsprozess entsprechend Fingerspitzengefühl.

- **Unterschiedliche Risikobereitschaft:** Die Akteure aus den verschiedenen Sektoren bringen unterschiedliche Grundeinstellungen zur Risikoübernahme mit. Während ein Unternehmen aus dem Start-up Bereich manche Risiken bewusst in Kauf nimmt, sind Akteure aus der Verwaltung eventuell eher risikoavers.
- **Unterschiedliche Einschätzung der Risiken:** Auch in der Einschätzung und Bewertung der Risiken können die Meinungen auseinandergehen. Die Erstellung einer gemeinsamen Risikomatrix benötigt entsprechend im Hintergrund viel offene Diskussion und Austausch, um die Risikoeinschätzung der anderen Akteure verstehen zu können.
- **Managementansätze:** Auch bei den methodischen Ansätzen können unterschiedliche Vorstellungen vorliegen. Daher ist es wichtig, die Vorgehensweise klar zu präsentieren und vorab Unklarheiten und Missverständnisse aus dem Weg zu räumen.

RISIKEN GEZIELT IN DEN BLICK NEHMEN:

Ein Framework für das Risikomanagement in intersektoralen Kooperationen

FÜHRUNG & PLANUNG

RAHMENBEDINGUNGEN & FINANZIERUNG

RISIKOSHEETS ALS HILFESTELLUNG FÜR EIN INTERSEKTORALESRISIKOMANAGEMENT

Um priorisierte Risiken besser zu verstehen und gemeinsam die Risikominimierung zu ermöglichen, eignet sich die Erstellung von Risikosheets. Diese können die folgenden Inhalte umfassen.

Risikosheet: Risikofaktor xy

Risikofaktor: Beschreibung

Bewertung über die Zeit: Wie kann der Risikofaktor über die Zeit im Blick behalten werden?

Kennzahlen/Indikatoren: Welche Indikatoren oder Kennzahlen eignen sich für die kontinuierliche Bewertung?

Alarmsignale/Kipppunkte: Ab welchem Punkt ist die Entwicklung als kritisch zu bewerten, so dass Maßnahmen ausgelöst werden?

Ausgelöste Risikomanagement-Maßnahmen: Welche Maßnahmen werden ergriffen, wenn ein kritischer Punkt erreicht wird?

ALTERNATIVE MODELLE: RISIKO-TEAMS IM AGILEN KONTEXT

Im agilen Projektmanagement kann mit möglichen Umsetzungsrisiken per se schlagkräftiger umgegangen werden, insbesondere der SCRUM-Framework ermöglicht in der Logik der „Sprints" kurzfristige Anpassungen.

Multidisziplinäre Risiko-Teams können langfristig zusammenarbeiten, um z.B. ein kontinuierliches Risiko-Monitoring zu gewährleisten. Je nach Bereich oder Projekt können diese aber auch nur zeitlich begrenzt bestehen und nach Abschluss eines Projekts wieder neu zusammengesetzt werden. Das betrifft meist Ad-hoc-Aufgaben und die Steuerung neuer Risiken, wie z.B. bei der Markteinführung neuer Produkte. Relevante Risiken werden in der Sprint-Planung priorisiert und in einer Shortlist festgehalten, die als Sprint Backlog dient.

WEITERE INFORMATIONEN

Unser Literaturtipp zum Vertiefen der Methode:
Handbuch Organisation des BMI, Artikel zu Risikoanalyse

Weitere Literatur und Beispiele:

- Gonser, M.; Eckart, J. et al. (2019): Unterschiedliche Handlungslogiken in transdisziplinären und transformativen Forschungsprojekten - Welche Risikokulturen entwickeln sich daraus und wie lassen sie sich konstruktiv einbinden?
  In: Rico Defila und Antonietta Di Giulio (Hg.): Transdisziplinär und transformativ forschen, Band 2. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden
- Riskomatrix: ConceptBoard, Miro und andere Anbieter bieten fertige Arbeitsvorlagen zur Anwendung der PESTEL-Analyse

mehr Infos und alle Links online