

MarServices



Management – **A**viation – **R**isk

07_Der Risikomanagement-Prozess

Maic Täuber

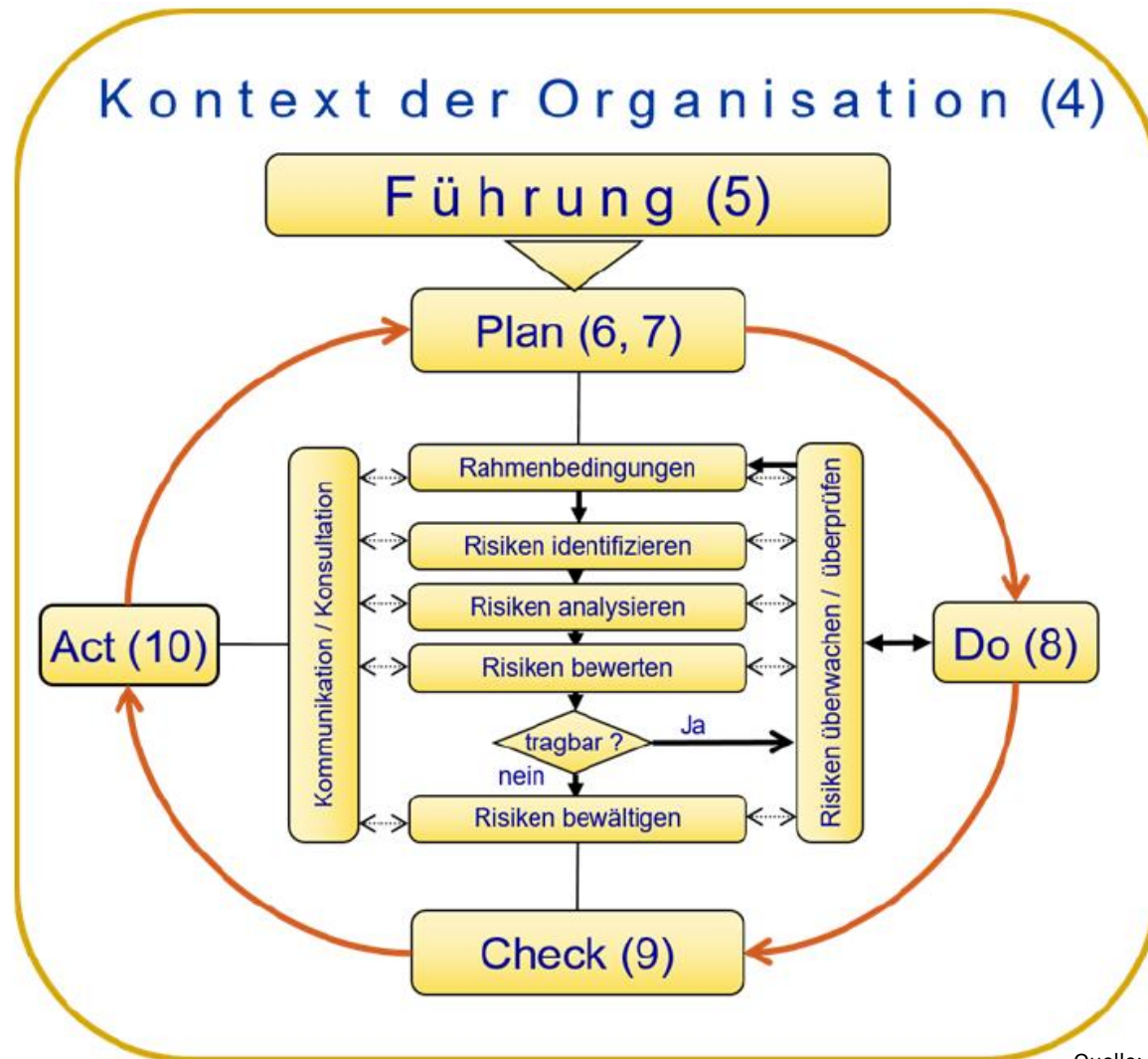
AK2021-34_B, TAU, 24.01.2022

Allgemein

Der Risikomanagementprozess soll...

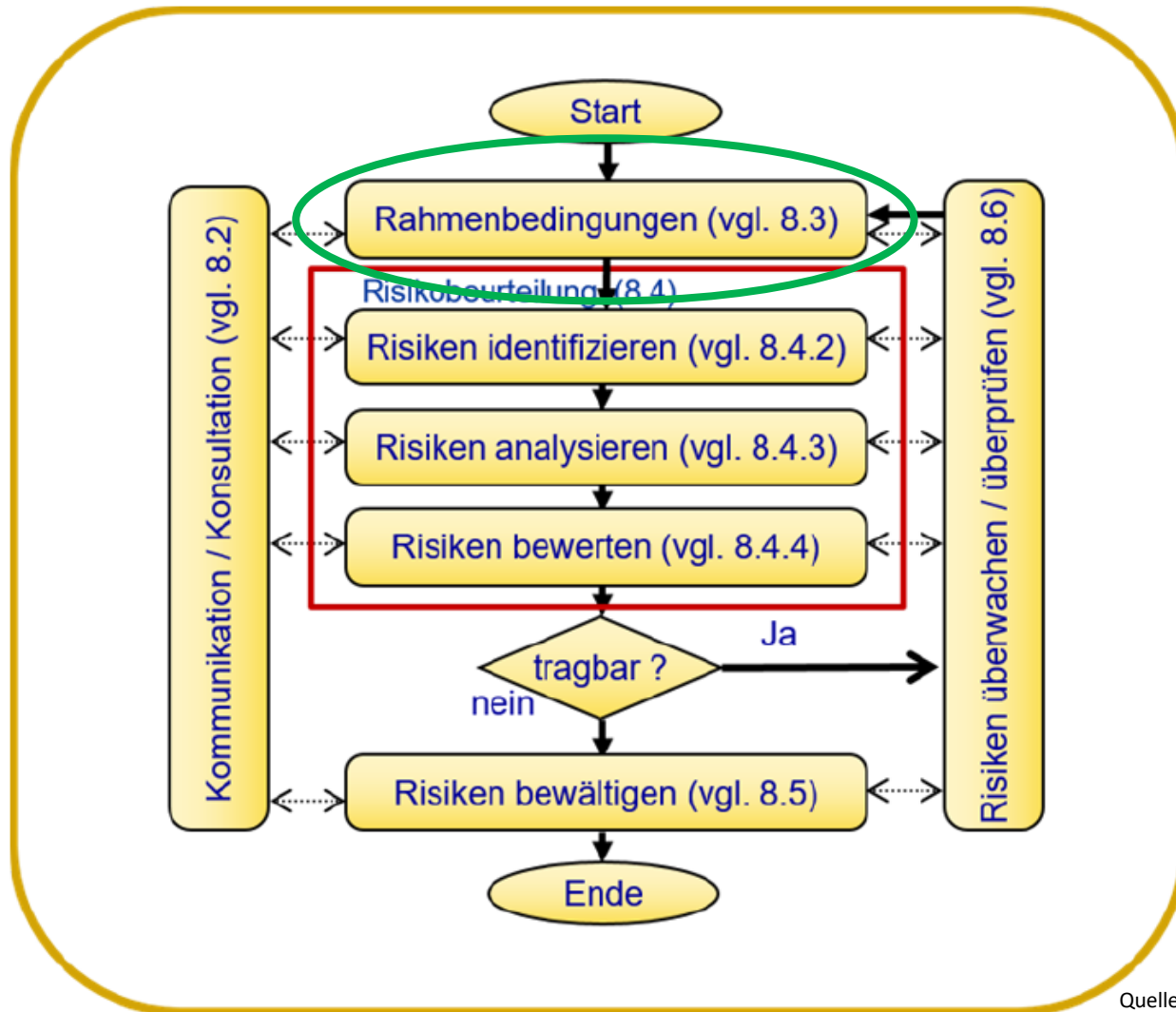
- ein integrierter Bestandteil guter Führung sein.
- in die Kultur und Verhaltensweise der Firma eingebettet sein.
- auf die Geschäftsprozesse der Organisation zugeschnitten sein.

Der RM-Prozess



Quelle: ÖNORM 4901

Der RM-Prozess



Quelle: ÖNORM 4901

Rahmenbedingungen

Die Rahmenbedingungen legen externe **und** interne Einflussfaktoren fest.

Dabei können die Grundlagen und Zusammenhänge des Risikomanagementsystems genutzt werden, müssen jedoch in Bezug auf den RM-Prozess detaillierter betrachtet werden.

Rahmenbedingungen

- Ressourcen und Fähigkeiten
- Informations- und Meldesysteme, -flüsse und Entscheidungsprozesse (formell und informell)
- interne Stakeholder
- Verhaltensweisen und Strategien
- Normen und Referenzmodelle
- Strukturen
- Vorgaben aus dem RM-Plan (externe Rahmenbedingungen)
- Festlegungen übernehmen oder definieren

Maßstäbe / Kriterien

- Kriterien orientieren sich an den festgelegten Grundsätzen des RM
- Festlegung der Einflussbereiche
- Festlegung der Bewertungsmatrix für
 - Auswirkungen (qualitativ / quantitativ)
 - Eintrittswahrscheinlichkeit
- Umgang mit Risiken/Risikoakzeptanz / Risikopolitik
- Risikokumulation
- Meldestufen
- Zeiträume

Einflussbereiche

ImpactSettingDialog

Define Impact Values and Select Dependencies:

Impact	Name:	Symbol:	Calculation:	Dependency:	Reference:
<input checked="" type="checkbox"/> Impact 1:	Performance	P	<input type="checkbox"/> Quantitative	<input type="checkbox"/> Depends on Contract Value	
<input checked="" type="checkbox"/> Impact 2:	Schedule	S	<input checked="" type="checkbox"/> Quantitative	<input type="checkbox"/> Depends on Contract Value	Time
<input checked="" type="checkbox"/> Impact 3:	Cost	C	<input checked="" type="checkbox"/> Quantitative	<input checked="" type="checkbox"/> Depends on Contract Value	Money
<input type="checkbox"/> Impact 4:	Quality	Q	<input type="checkbox"/> Quantitative	<input type="checkbox"/> Depends on Contract Value	

Save Cancel

Gruppenarbeit

1. Skizzieren Sie kurz Ihren Aufgabenbereich in Stichworten (Rahmen) und stellen Sie die sicherheitsrelevanten Parameter dar.
2. Welche Ziele verfolgt Ihr Aufgabenbereich?
3. Welches sind mögliche Einflussbereiche für Ihren RM-Prozess in Bezug auf Ihren Aufgabenbereich? Stellen Sie sicher, dass sich diese an den Zielen orientieren.

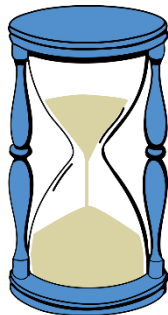


Bild von Clear Free Vector Images auf Pixabay

30 Minuten



Bild von Peggy und Marco Lachmann-Anke auf Pixabay

Ergebnisse

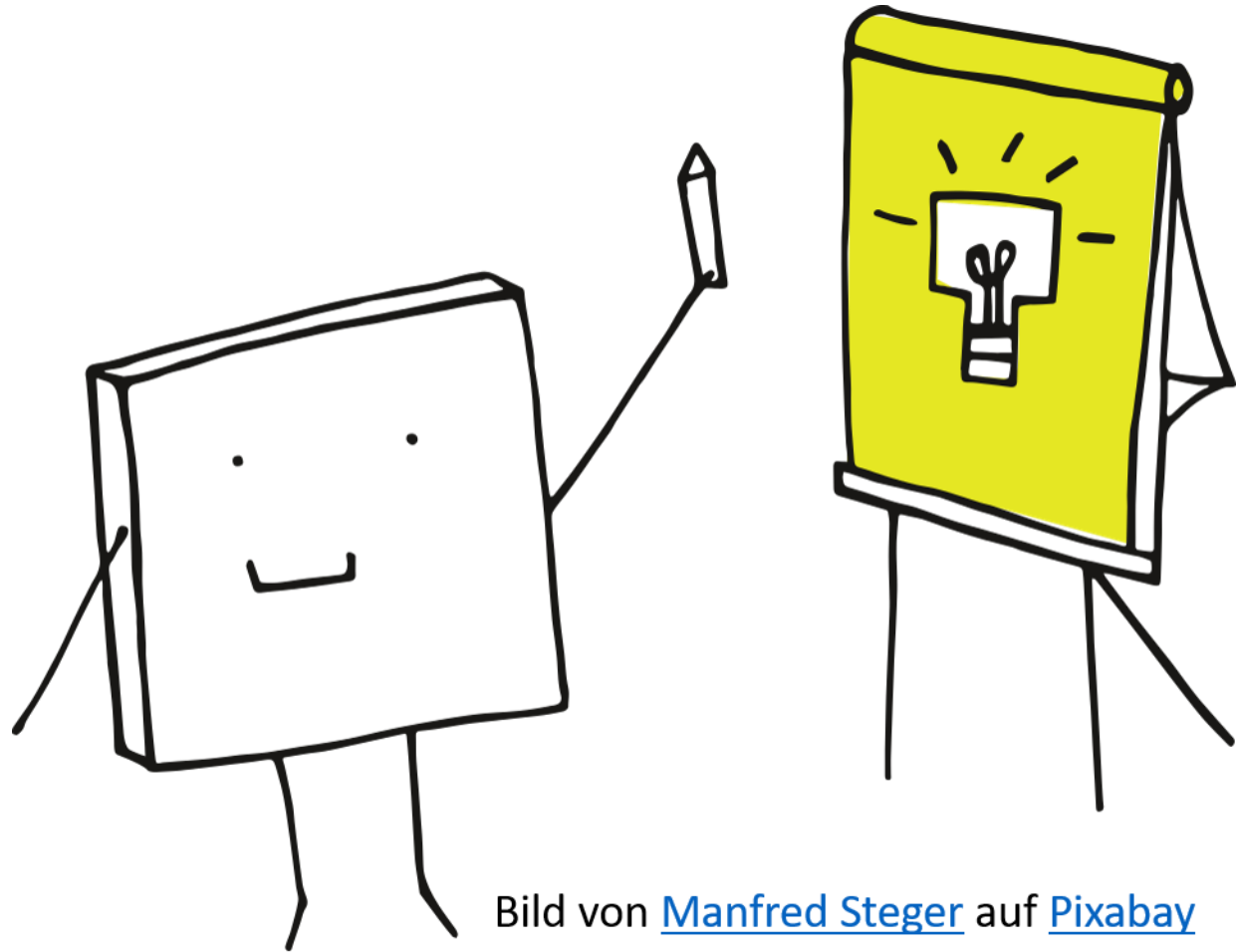


Bild von [Manfred Steger](#) auf [Pixabay](#)

Festlegung von Risikokriterien

Risiko ist eine Kombination von
Eintrittswahrscheinlichkeit
und
Auswirkung.

ÖNORM 4900 – Begriffe und Grundlagen

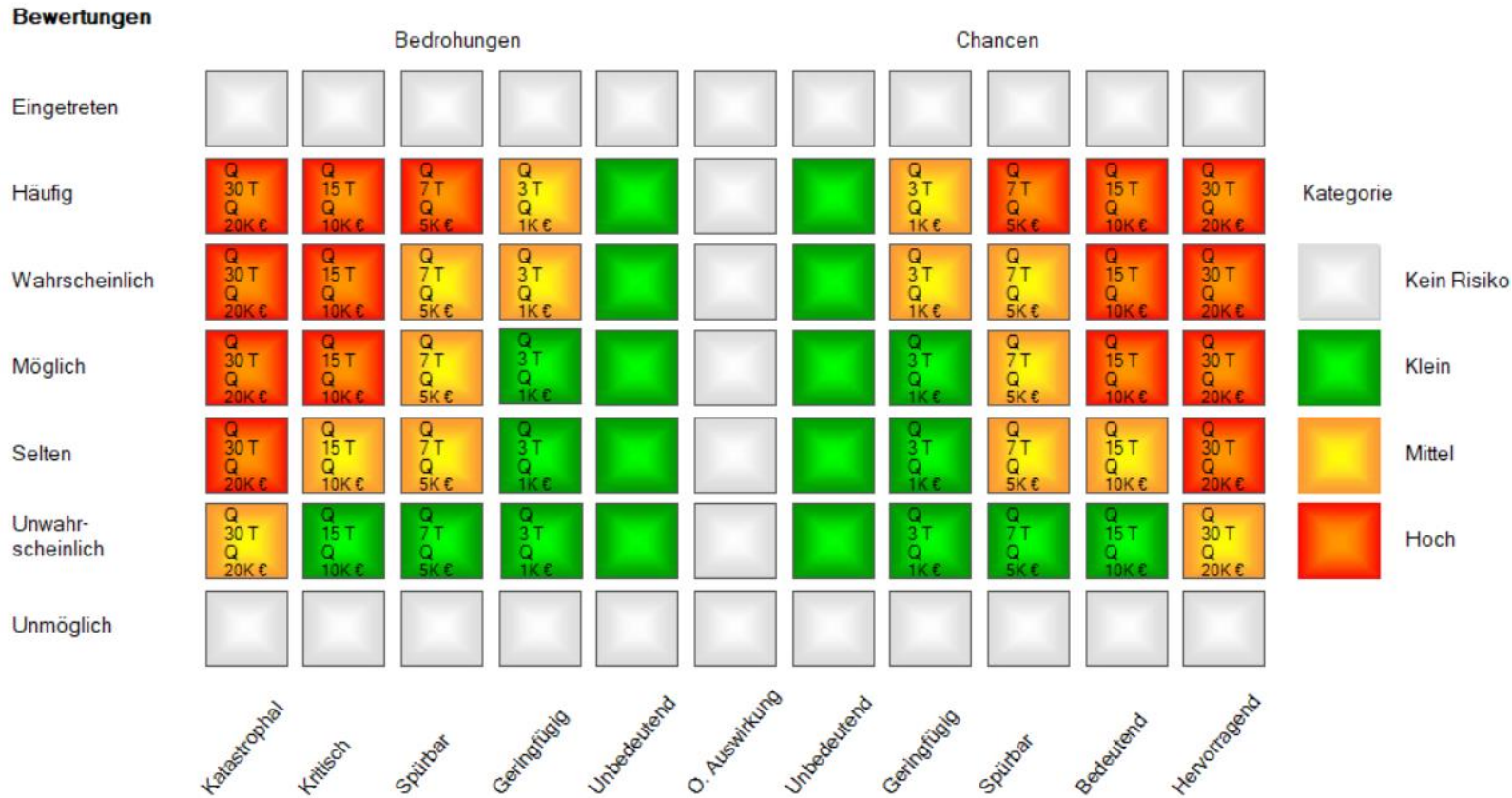
➤ *Wahrscheinlichkeit*

- Relative Häufigkeit des Eintritts
- Die Wahrscheinlichkeit kann sich auf eine Periode (z.B. Jahreswahrscheinlichkeit, x mal in 100 Jahren) oder auf eine Anzahl von Fällen beziehen.

➤ *Auswirkung*

- Ausgang eines Ereignisses welcher die Ziele, Tätigkeiten und Anforderungen beeinträchtigt.
- Auswirkungen können quantitativ oder qualitativ sein
- Auswirkungen beziehen sich immer auf die Ziele
- Beispiele: Personen-, Sach-, Vermögens-, Reputationsschäden

Die Risikomatrix



Beispiele für Risikokriterien

Eintrittswahrscheinlichkeit

Stufe	Häufigkeit
Häufig	einmal pro Jahr oder häufiger
Gelegentlich	einmal in 3 Jahren
Selten	einmal in 10 Jahren
Sehr selten	einmal in 30 Jahren
Unwahrscheinlich	weniger als einmal in 30 Jahren

Quelle: ÖNORM 4902-2

Beispiele für Risikokriterien

Eintrittswahrscheinlichkeit

Stufe	Häufigkeit
Häufig	einmal pro Monat oder häufiger
Gelegentlich	einmal pro Quartal
Selten	einmal pro Jahr
Sehr selten	einmal in 3 Jahren
Unwahrscheinlich	weniger als einmal in 3 Jahren

Quelle: ÖNORM 4902-2

Beispiele für Risikokriterien Eintrittswahrscheinlichkeit

Stufe	Häufigkeit
Häufig	mehr als 30 % bis 100 %
Gelegentlich	mehr als 10 % bis 30 %
Selten	mehr als 3 % bis 10 %
Sehr selten	mehr als 1 % bis 3 %
Unwahrscheinlich	bis 1 %

Quelle: ÖNORM 4902-2

Beispiele für Risikokriterien Eintrittswahrscheinlichkeit

Stufe	Allgemein	Häufigkeit	Jahreswahrscheinlichkeit	Stückwahrscheinlichkeit
Häufig	Das Risiko kann innerhalb eines definierten Zeitraums mehrmals auftreten; dies gehört zum normalen Geschäftsablauf (Frequenzschaden).	Risiko tritt einmal in 2 Jahren ein	50 % oder 0,5	$> 10^{-3}$
Gelegentlich	Das Risiko muss als möglich angenommen werden; aus Branchenvergleichen ist bekannt, dass sich derartige Schäden relativ häufig ergeben.	Risiko tritt einmal in 5 Jahren ein	20 % oder 0,2	$< 10^{-3}$ und $> 10^{-4}$
Selten	Das Risiko ist realistisch und im Branchen- oder Produktvergleich bekannt; die vorliegenden Verhütungsmaßnahmen werden als geeignet zur Vermeidung beurteilt.	Risiko tritt einmal in 10 Jahren ein	10 % oder 0,1	$< 10^{-4}$ und $> 10^{-5}$
Sehr selten	Das Risiko kann nicht ausgeschlossen werden; im Branchen- oder Produktvergleich sind Schäden bekannt; diese können durch wirksame Verhütungsmaßnahmen praktisch ausgeschlossen werden.	Risiko tritt einmal in 33 Jahren ein	3 % oder 0,03	$< 10^{-5}$ und $> 10^{-6}$
Unwahrscheinlich	Das Risiko kann nicht ausgeschlossen werden; der Eintritt kann bei Einhaltung der dem Stand der Technik entsprechenden Verhütungsmaßnahmen und der vorgeschriebenen Kontrollen als unwahrscheinlich beurteilt werden.	Risiko tritt einmal in 100 Jahren ein	1 % oder 0,01	$< 10^{-6}$

Quelle: ÖNORM 4902-2

Beispiele für Risikokriterien

Auswirkung

Stufe	Allgemeines, Leistung	Gesundheit	Ansehen und Werte	Finanzen
Unbedeutend	Das Risiko ist angesichts der Größe der Organisation zu vernachlässigen; Kunden sind kaum betroffen.	Personenschaden mit leichten Verletzungen, ohne Arbeitszeitausfall.	Es entstehen vereinzelt Beschwerden und Beanstandungen.	Der finanzielle Schaden ist im Budget kaum wahrnehmbar.
Gering	Das Risiko bewirkt Störungen und Mehrkosten; einzelne Kunden sind unzufrieden.	Personenschaden mit heilbaren Verletzungen und Arbeitszeitausfall.	Medienberichte mit Kritik führen zu öffentlichen Emotionen gegen die Aktivitäten, Produkte oder Dienstleistungen.	Der finanzielle Schaden führt zu Budgetabweichungen.
Spürbar	Das Risiko beeinträchtigt die Leistungserstellung. Einzelne Betriebsfunktionen sind beeinträchtigt; es entstehen schwerwiegende Lieferverzögerungen.	Leichter, bleibender Gesundheitsschaden; die Lebensqualität wird beeinflusst.	Es werden Strafuntersuchungen eingeleitet mit Anklagen wegen Unterlassung, grober Fahrlässigkeit oder Verstößen gegen Gesetze und Werte.	Das finanzielle Ergebnis wird sichtbar beeinträchtigt; Ertrag und Liquidität werden sichtlich beeinträchtigt.
Kritisch	Die Leistungsfähigkeit der Organisation wird beeinträchtigt; Kundenverluste nehmen zu.	Schwerwiegender, bleibender Gesundheitsschaden; die Lebensqualität wird stark vermindert.	Strafuntersuchungen führen zu langfristigem und überregionalem Vertrauensverlust, der nur mit großem Aufwand wieder gutzumachen ist.	Das finanzielle Ergebnis wird nachhaltig beeinflusst; der Schaden steigt auf die Höhe eines Jahresergebnisses. Die Liquidität wird angespannt.
Katastrophal	Das Risiko wird die ganze Organisation betreffen; die Marktstellung geht verloren. Die geplante Weiterführung der Organisation ist in Frage gestellt.	Personenschaden mit Todesfolge oder schwerster Invalidität (Versorgerschaden).	Schwere Verstöße gegen Sicherheitsvorschriften und öffentliches Empfinden erzwingen den Rücktritt der Verantwortlichen. Der entstandene Schaden ist kaum wiedergutzumachen.	Die finanziellen Folgen des Risikos übersteigen die Höhe eines Jahresergebnisses und führen zu Verlust von Eigenkapital. Es droht die Zahlungsunfähigkeit.

Quelle: ÖNORM 4902-2

Beispiele für Risikokriterien

Auswirkung

Unbedeutend	Das Risiko ist angesichts der Größe der Organisation zu vernachlässigen, das Budget wird kaum beeinträchtigt, die Leistungsfähigkeit bleibt erhalten. Es entsteht kein dauernder Reputationsschaden.	bis 10 000
Gering	Die Schadensfolgen sind begrenzt, sie können aus dem Cash Flow finanziert werden, wobei das Budget nur leicht beeinträchtigt wird. Die Reputation ist kurzfristig wiederherstellbar.	über 10 000 bis 30 000
Spürbar	Das Jahresergebnis wird beeinträchtigt, der Jahresgewinn fällt deutlich geringer aus als geplant, wobei die Leistungsfähigkeit vorübergehend vermindert wird. Der Reputationsschaden ist über Monate spürbar.	über 30 000 bis 100 000
Kritisch	Das finanzielle Ergebnis wird nachhaltig beeinflusst, der Jahresgewinn wird durch das Risiko verzehrt, die Leistungsfähigkeit wird über längere Zeit beeinflusst. Der Reputationsschaden ist schwer zu beseitigen.	über 100 000 bis 300 000
Katastrophal	Die Existenz der Organisation ist bedroht, das Eigenkapital wird ganz oder teilweise verzehrt, die Leistungsfähigkeit geht langfristig verloren. Der Reputationsschaden ist kaum korrigierbar.	über 300 000
^a Beispiel, das sich je nach Größe der Organisation ändern kann.		

Quelle: ÖNORM 4902-2

Beispiele für Risikokriterien

Auswirkung

Stufe	Interpretation für ein Chemieunternehmen in bewohnter Umgebung
Unbedeutend	Lästige, vorübergehende Beeinträchtigung der Arbeitsverhältnisse, Unterbrechung der Infrastruktur und Produktion für kurze Zeit, Umweltbeeinträchtigung vorhanden, liegt aber innerhalb verbindlicher Grenzwerte bzw. Kosten des Regelbudgets (Schadenspotential z. B. 100 000,- €).
Gering	Gesundheitliche Gefährdung von Mitarbeitern durch Reizungen mit keinem oder geringem Arbeitsausfall, kurze Unterbrechungen der Infrastruktur oder Produktion. Behördliche Maßnahmen und Strafuntersuchungen; Kosten übersteigen Regelbudget (Schadenspotential z. B. 300 000,- €).
Spürbar	Verletzung von Mitarbeitern mit vorübergehendem Arbeitsausfall, Beeinträchtigung von Anwohnern und Passanten, vorübergehende Belastung der Ökosphäre, Unterbrechungen der Infrastruktur und Produktion. Behördliche Maßnahmen und Strafuntersuchungen, negative Berichterstattung in den Medien; Kosten vermindern spürbar den Jahresgewinn (Schadenspotential z. B. 1 000 000,- €).
Kritisch	Einzelner Todesfall oder bleibender Gesundheitsschaden im Betrieb, Vergiftungen und Verletzungen von Anwohnern und Passanten, länger dauernde Ökoschäden, Infrastrukturschäden und Produktionsunterbrechungen mit Auswirkungen auch auf angrenzende Grundstücke. Behördliche Maßnahmen und Strafuntersuchungen, negative Berichterstattung in den Medien; Kosten in der Höhe vom Jahresgewinn (Schadenspotential z. B. 3 000 000,- €).
Katastrophal	Todesfälle oder bleibende Gesundheitsschäden im Betrieb, Vergiftungen und Verletzungen von Anwohnern und Passanten, länger dauernde Ökoschäden von mehr als einem Jahr, Infrastrukturschäden und Produktionsunterbrechung mit Auswirkungen auch auf angrenzende Grundstücke. Behördliche Maßnahmen und Strafuntersuchungen, negative Berichterstattung in den Medien; Kosten in der Höhe von mehreren Jahresgewinnen (Schadenspotential z. B. über 3 000 000,- €).

Beispiele für Risikokriterien

Auswirkung

Stufe	Patient/Mitarbeiter	Leistungsfähigkeit	Reputation
Unbedeutend	Vorkommnis, jedoch ohne Folgen (critical incident, near miss).	Die Leistungsfähigkeit des Krankenhauses bleibt unberührt.	Die Reputation wird kaum beeinträchtigt. Es entsteht intern Erklärungsbedarf.
Gering	Leichter Gesundheitsschaden mit vorübergehenden Beschwerden bzw. Schmerzen; bis zu drei Tage (verlängerte) Hospitalisation.	Die Leistungsfähigkeit des Krankenhauses bleibt unberührt. Es entstehen kurzzeitige Störungen im Betriebsablauf und Mehrkosten.	Es kommt zu Nachfragen von Angehörigen; die Medien interessieren sich für das Vorkommnis. Der externe Erklärungsbedarf hat noch keine direkten und anhaltenden Folgen.
Spürbar	Schwerwiegender Gesundheitsschaden ohne Dauerfolgen; mehr als drei Tage (verlängerte) Hospitalisation.	Vorübergehende Minderung der Leistungsfähigkeit des Krankenhauses. Es entstehen Mehrkosten aus der Behandlung sowie aus den zusätzlichen Störungen der Prozesse.	Die Reputation des Krankenhauses wird durch negative Berichte, Untersuchungen und lokale Medienberichterstattung beeinträchtigt.
Kritisch	Schwerwiegender Gesundheitsschaden mit Dauerfolgen ohne dauerhafte Pflegebedürftigkeit, jedoch mit Berufseinschränkung	Die Leistungsfähigkeit des Krankenhauses wird andauernd beeinträchtigt. Das Leistungsangebot wird eingeschränkt.	Die Reputation wird regional über längere Zeit geschädigt durch negative Medienberichte, Straf- und Haftpflichtklagen sowie Untersuchungen. Patienten bevorzugen nach Möglichkeit andere Krankenhäuser.
Katastrophal	Schwerwiegender Gesundheitsschaden mit Dauerfolgen und dauerhafter Pflegebedürftigkeit; Tod des Patienten bzw. Mitarbeiters	Die Fortführung des Krankenhauses mit dem bisherigen Leistungsspektrum ist bedroht.	Die Reputation wird überregional, irreparabel geschädigt, z. B. durch Strafrechtsklagen und negative Berichterstattung. Das Vertrauen in die Führung ist erschüttert, deshalb ist die Kapazitätsauslastung des Krankenhauses nicht mehr sichergestellt.

Gruppenarbeit

1. Erstellen Sie einen Satz Kriterien für Eintrittswahrscheinlichkeiten und Auswirkungen für einen Ihrer Einflussbereiche. Achten Sie darauf, dass die Schnittstellen eindeutig sind!
2. Legen Sie eine Risikomatrix fest und definieren Sie die Level der Schwere von Risiken sowie die Verteilung innerhalb der Matrix.

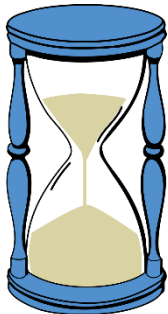


Bild von Clker-Free-Vector-Images auf Pixabay

45 Minuten



Bild von Peggy und Marco Lachmann-Anke auf Pixabay

Ergebnisse

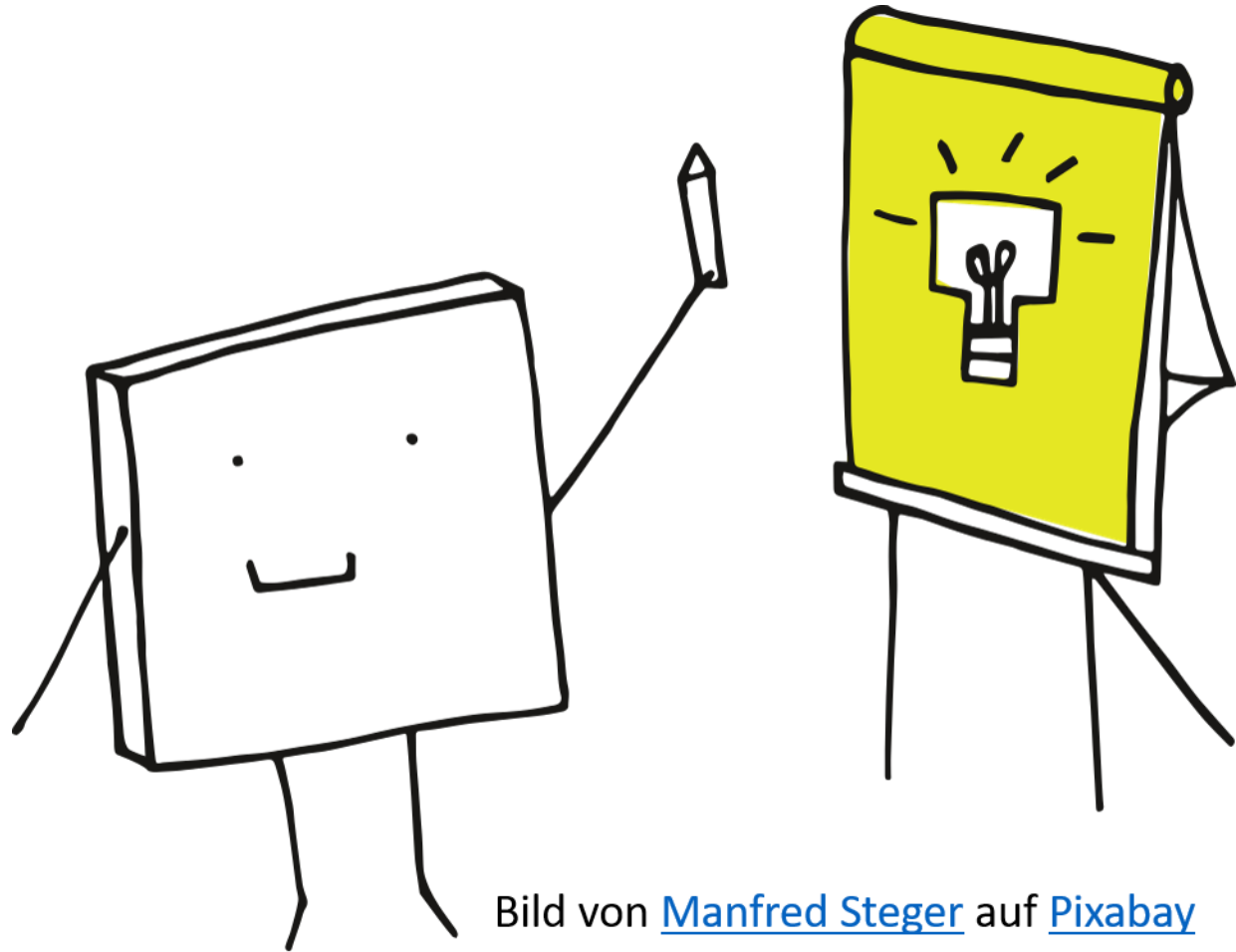
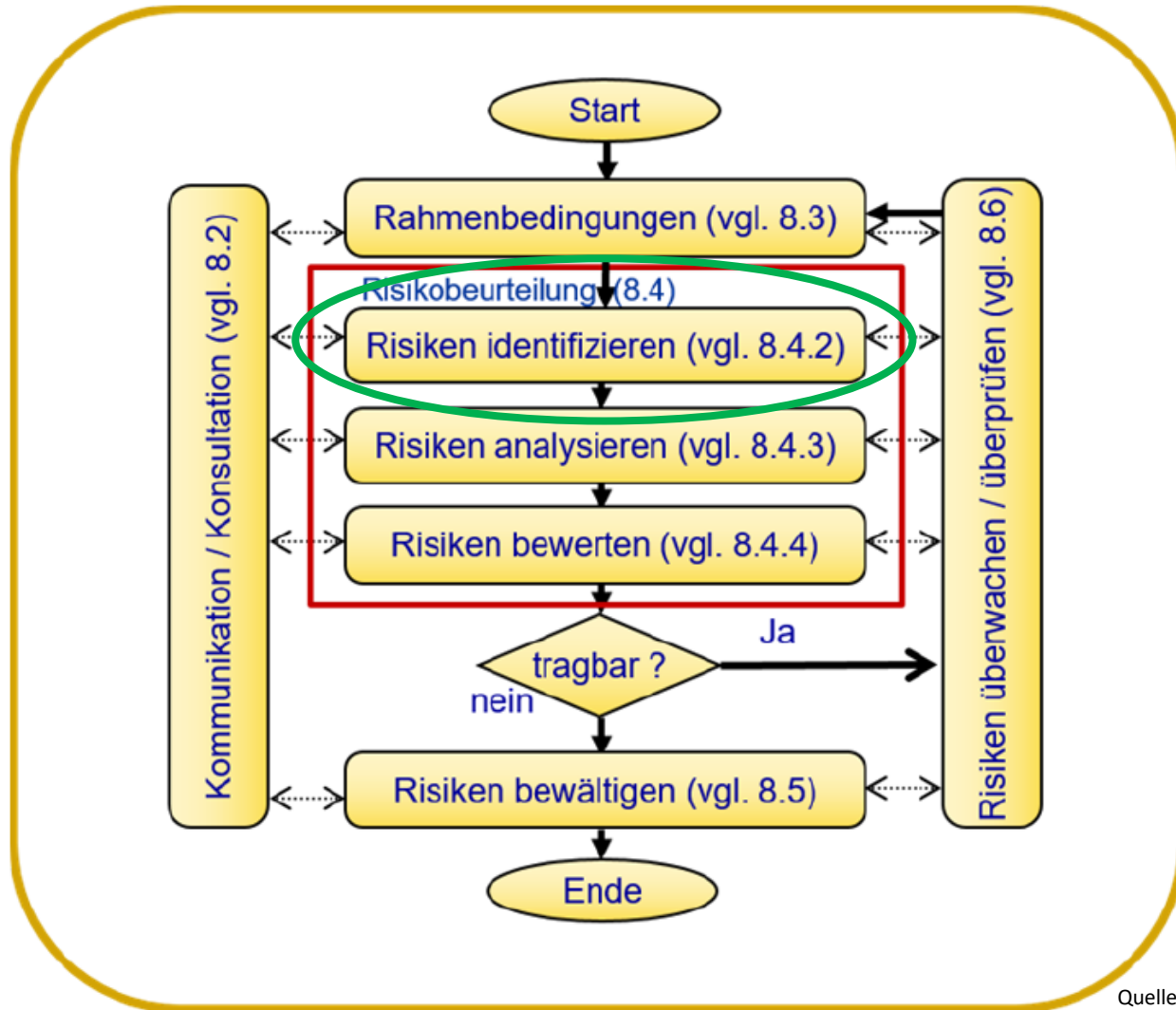


Bild von [Manfred Steger](#) auf [Pixabay](#)

Der RM-Prozess



Quelle: ÖNORM 4901

Risiken identifizieren

Die Organisation sollte...

- Quellen von Risiken
- Gebiete der Auswirkungen
- Ereignisse und Entwicklungen
- Ursachen und Auswirkungen

identifizieren.

Dabei ist nicht relevant, ob die Quelle des Risikos innerhalb oder außerhalb der Organisation liegt.

Risiken identifizieren... - aber wie?

Die Organisation muss die geeignete Vorgehensweise festlegen:

- Analyse von Meldungen
- Wissenschaftl. Erkenntnisse und Studien
- Expertenrunden / Brainstorming /
- Lessons learned von vorherigen Projekten
- Sitzungen / Managementreview
- ...

Risiken identifizieren... - aber wie?

Methode	Risikoidentifikation	Risikobewertung			Risikobewältigung
		Auswirkungen	Wahrscheinlichkeit	Risikohöhe	
Brainstorming	+++	+	+	-	+
World Café	+++	+	+	-	-
Delphi-Technik	++	++	++	-	++
Bürgerkonferenz (Citizen Conference)	+++	++	+	-	+
Schadensfallanalyse (Ursache-Wirkungs-Analysen)	++	+	+	-	+++
London-Protokoll	+++	+	-	-	+++

Quelle: ÖNORM 4902-2

Risiko-Strukturplan

Es soll eine Liste von Risiken erstellt werden, welche die Erreichung der Ziele:

- unterstützen
- verhindern
- verschlechtern
- verzögern

Grundlage hierfür ist die:

 **Gefahrenliste**

Problemstellung

Known Risks



Unknown Risks

Unknown unknown
Risks

Known unknown
Risks

„Known unknowns“

- Risiken werden im Unternehmen wahrgenommen, aber
 - nicht durch jeden
 - nicht weitergemeldet
 - nicht ernst genommen
 - nicht verfolgt
- Was erwartet den Überbringer der schlechten Nachricht?

Beschreibung von Risiken

Risiken müssen präzise beschrieben werden:

- Was ist ein Risiko, Ursache, Kategorie?
- Wann ist das Risiko relevant?
- Wie beschreibe ich das Risiko?
- Wie differenziere ich Bedrohung und Chance?

... Es besteht das Risiko, dass mir ... Schaden/ Potential entsteht.

Risikobeschreibung

Unklare Eigentumsverhältnisse

Beschreibung
Bewertung
Korrelationen
Bewältigungsstrategie
Überblick

Risiko-ID: 00001 Datum: Freitag, 03. Mai 2013

Risiko-Titel*: Unklare Eigentumsverhältnisse

Beschreibung: Es besteht das Risiko, dass das Grundstück einer Eigentümergemeinschaft (Erben) gehört.

Ursachen	Rechtsverhältnisse Unvermögen Wetter	Kategorie: Politik & Recht Kategorie: Mensch Kategorie: Umwelt
Risikourheber	Arzberger, Martin	Abteilung Risikourheber: Bauleitung
Risikoeigner	Schraven, Burkhard	Abteilung Risikoeigner: Bauleitung
Techn. Leiter	Völk, Alex	Abteilung Techn. Leiter: Bauleitung

Frühestes Auftreten: Mittwoch, 01. Mai 2013 Spätestes Auftreten: Montag, 01. Juli 2013

Daten-Upload:
 Daten laden
 Daten anzeigen
 Daten löschen

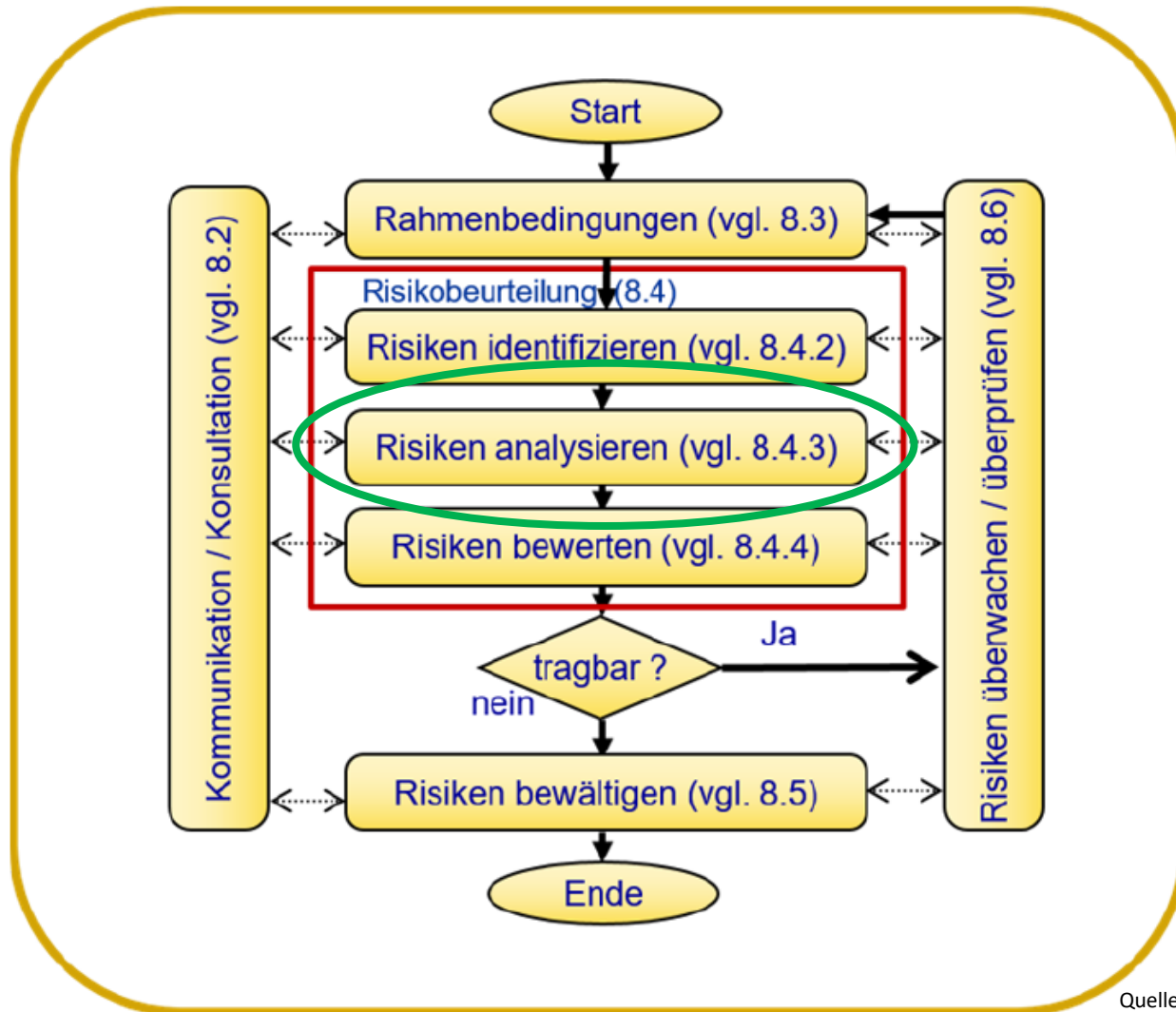
Ursachen und Kategorien

- technische Ursachen
- organisatorisch-wirtschaftl. Ursachen
- menschliche Ursachen
- Mögliche Zusammenhänge
 - ein Risiko beeinflusst mehrere andere Risiken
 - eine Ursache hat mehrere Risiken zur Folge
 - Schlüsselrisiken / Schlüsselursachen

Probleme bei der Identifikation

- Einschränkungen der zur Verfügung stehenden Informationen
- Faktor Zeit... und andere Ressourcen
- Unausgesprochene Unklarheiten, Annahmen und falsche Überzeugungen
- Fehlende Sicherheits- / Risikokultur

Der RM-Prozess



Quelle: ÖNORM 4901

Risiken analysieren

Die Risikoanalyse soll Verständnis für ein Risiko schaffen. Sie ist Grundlage für die Bewertung und die Entscheidung für eine Strategie. Die Risikoanalyse betrachtet:

- Ursachen und Quellen
- positive und negative Auswirkungen
- Eintrittswahrscheinlichkeit

Darstellung der Risikoanalyse

RiskTestAutomaticChange

Risk Assessment Correlation Response Strategy Overview

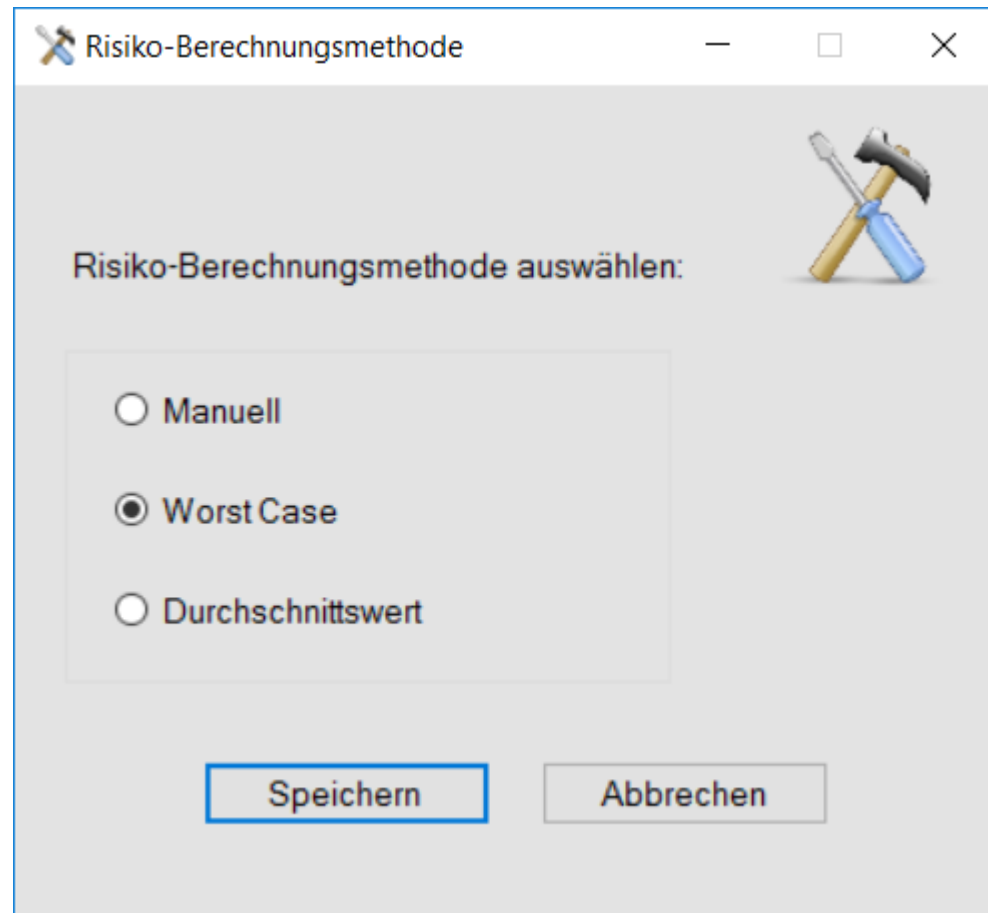
Assessment 1/2

Perform	Sche	Cost	Quality
<input type="checkbox"/> Opportunity <input checked="" type="radio"/> Catastrophic <input type="radio"/> Critical <input checked="" type="radio"/> Fair <input type="radio"/> Minor <input checked="" type="radio"/> Negligible <input type="radio"/> None Reasons: <div style="border: 1px solid gray; height: 100px;"></div>	<input type="checkbox"/> Opportunity <input checked="" type="radio"/> Catastrophic (>= 30 Days) <input type="radio"/> Critical (15 Days - 29 Days) <input checked="" type="radio"/> Fair (7 Days - 14 Days) <input type="radio"/> Minor (3 Days - 6 Days) <input checked="" type="radio"/> Negligible (1 Days-2 Days) <input type="radio"/> None (0 Days) <input type="checkbox"/> Value [d] <input type="text" value="7"/> Reasons: <div style="border: 1px solid gray; height: 100px;"></div>	<input checked="" type="checkbox"/> Opportunity <input checked="" type="radio"/> Excellent (>= 1.600 €) <input type="radio"/> Major (1.200 € - 1.599 €) <input checked="" type="radio"/> Fair (800 € - 1.199 €) <input type="radio"/> Minor (400 € - 799 €) <input checked="" type="radio"/> Negligible (1 €-399 €) <input type="radio"/> None (0 €) <input type="checkbox"/> Value [€] <input type="text" value="1.000"/> Reasons: <div style="border: 1px solid gray; height: 100px;"></div>	<input type="checkbox"/> Opportunity <input checked="" type="radio"/> Catastrophic (>= 80 %) <input type="radio"/> Critical (60 % - 79 %) <input checked="" type="radio"/> Fair (40 % - 59 %) <input type="radio"/> Minor (20 % - 39 %) <input checked="" type="radio"/> Negligible (1 % -19 %) <input type="radio"/> None (0 %) <input type="checkbox"/> Value [%] <input type="text" value="80"/> Reasons: <div style="border: 1px solid gray; height: 100px;"></div>

Probability

<input type="radio"/> Materialized (100%)	<input checked="" type="radio"/> Almost Certain (80% - 99%)	<input type="radio"/> Likely (60% - 79%)	<input checked="" type="radio"/> Probable (40% - 59%)	<input type="radio"/> Unlikely (20% - 39%)	<input type="radio"/> Remote (1% -19%)	<input type="radio"/> Impossible (0%)	Reasons: <div style="border: 1px solid gray; height: 20px;"></div>
---	---	--	---	--	--	---------------------------------------	--

Das Gesamtrisiko



Darstellung der Risikoanalyse



Gruppenarbeit

1. Identifizieren Sie 2 relevante Risiken aus Ihrem Bereich und beschreiben Sie diese.
2. Analysieren und bewerten Sie die Risiken anhand Ihrer Kriterien und ordnen Sie diese in Ihre Matrix ein.

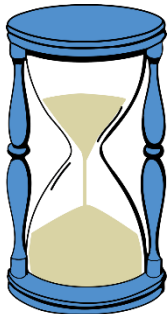


Bild von Clker-Free-Vector-Images auf Pixabay

20 Minuten



Bild von Peggy und Marco Lachmann-Anke auf Pixabay

Ergebnisse

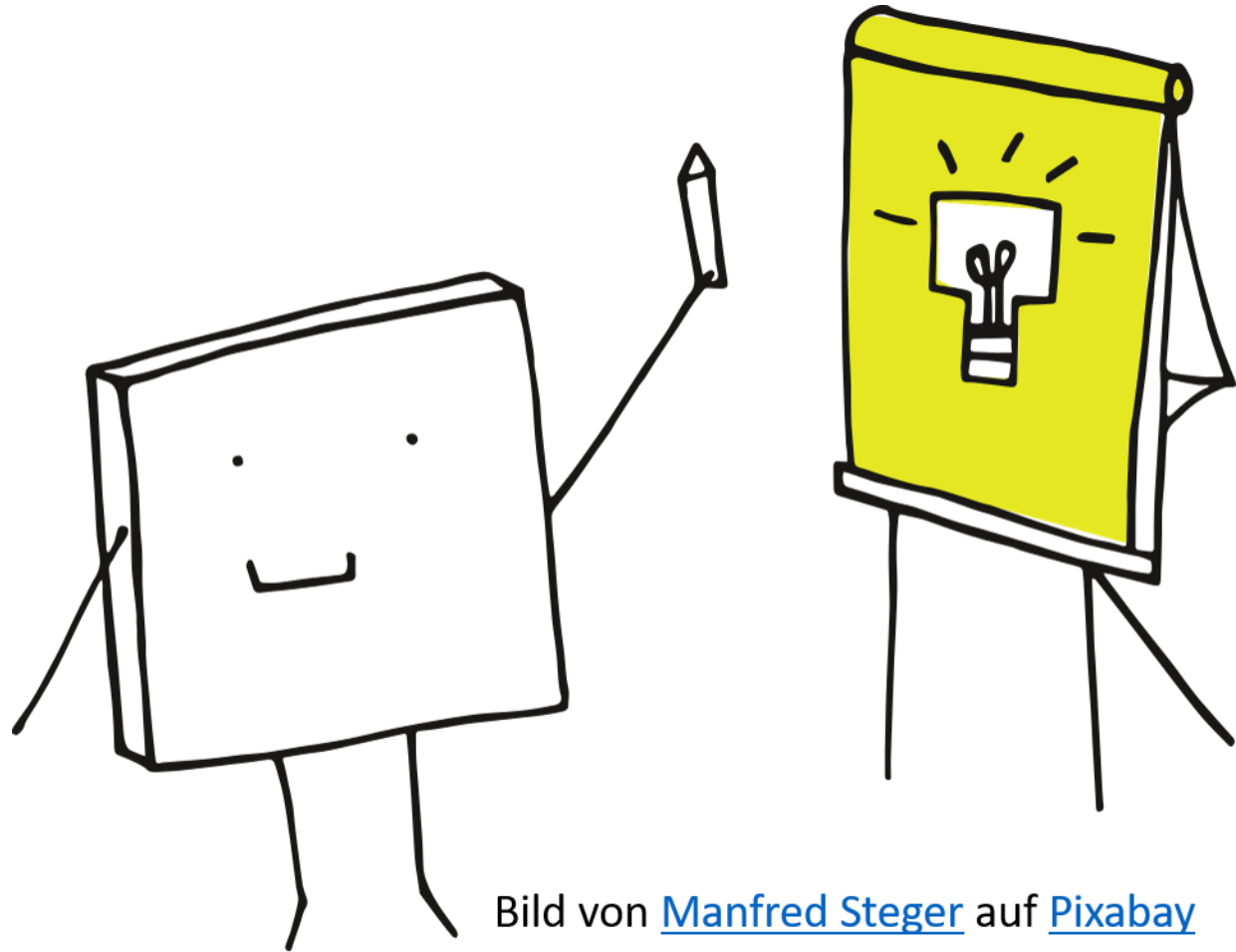
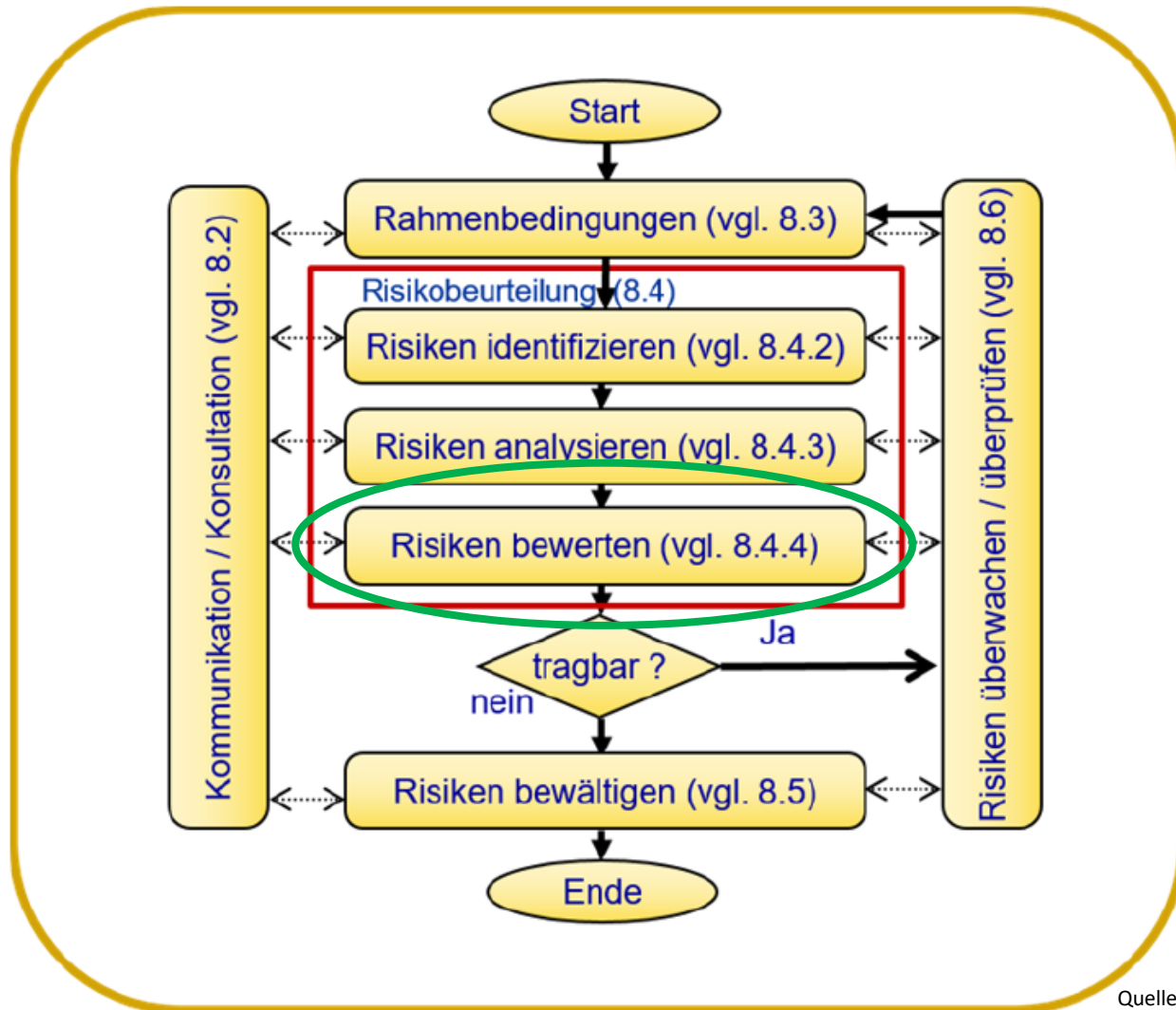


Bild von [Manfred Steger](#) auf [Pixabay](#)

Der RM-Prozess

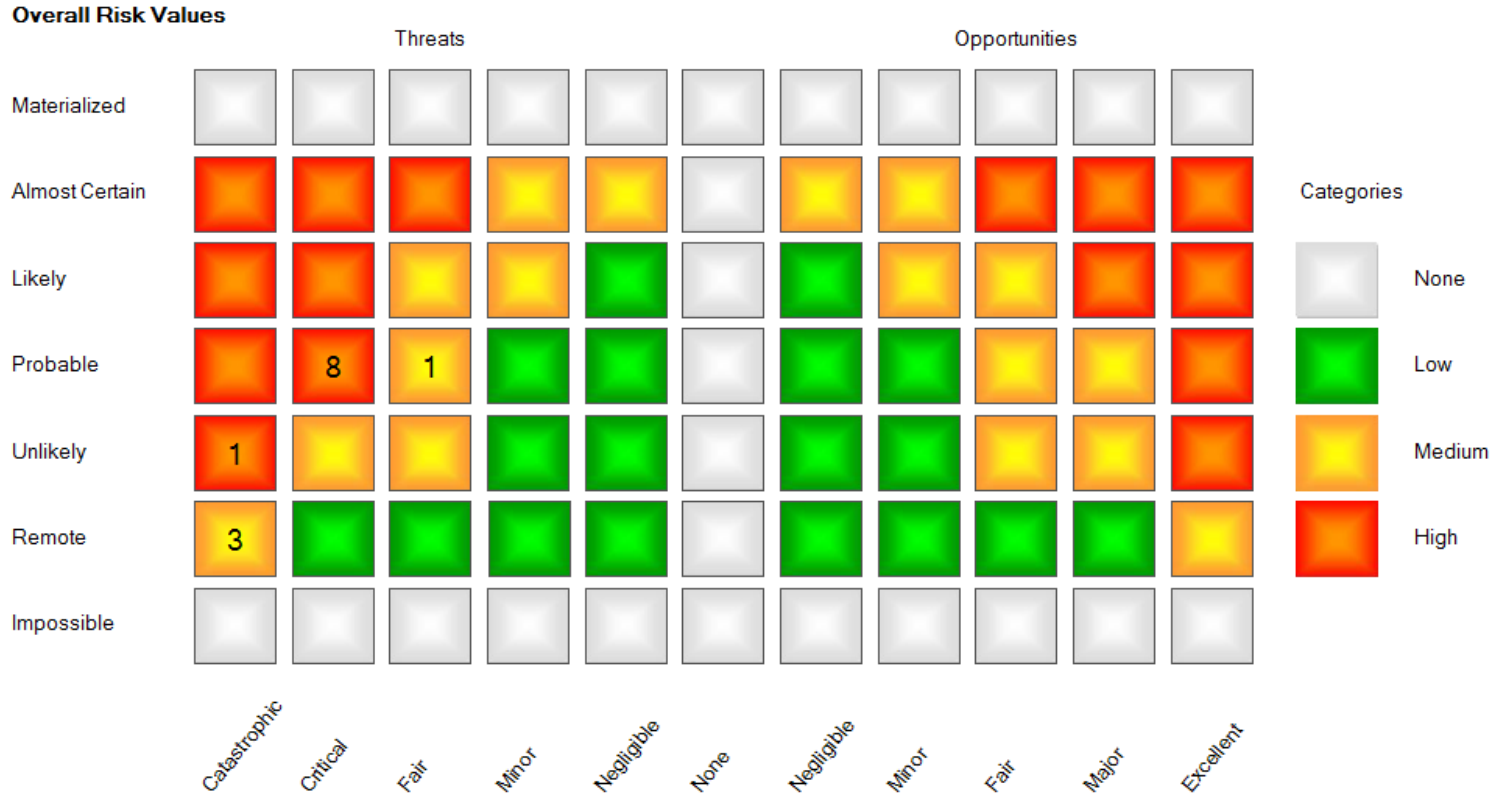


Quelle: ÖNORM 4901

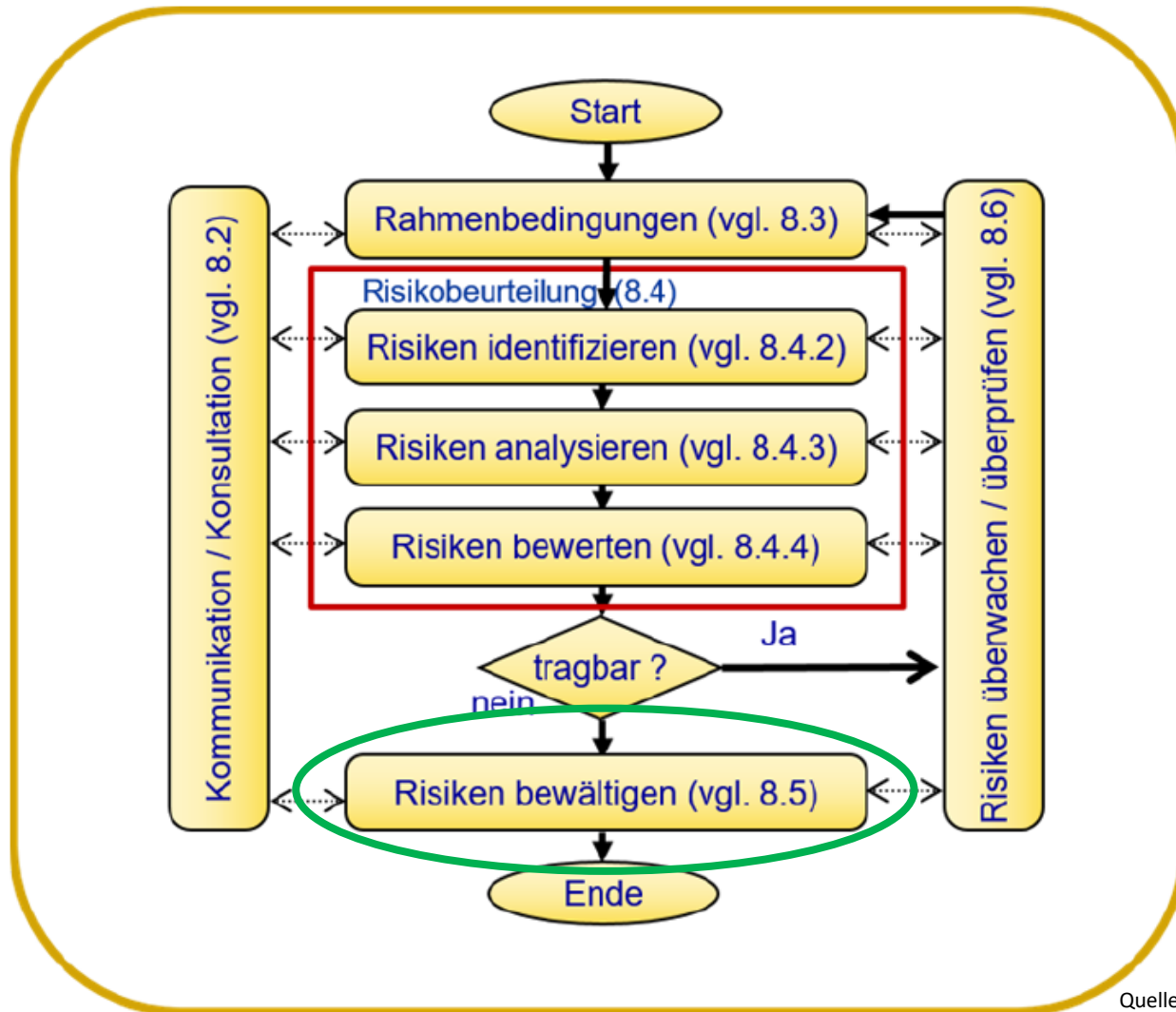
Risiken bewerten

In der Risikobewertung werden die Risikohöhe aus der Beurteilung mit den festgelegten Risikokriterien im Risikomanagementplan verglichen. Daraus ergibt sich eine Entscheidung über den weiteren Umgang mit dem Risiko.

Risikozusammenfassung



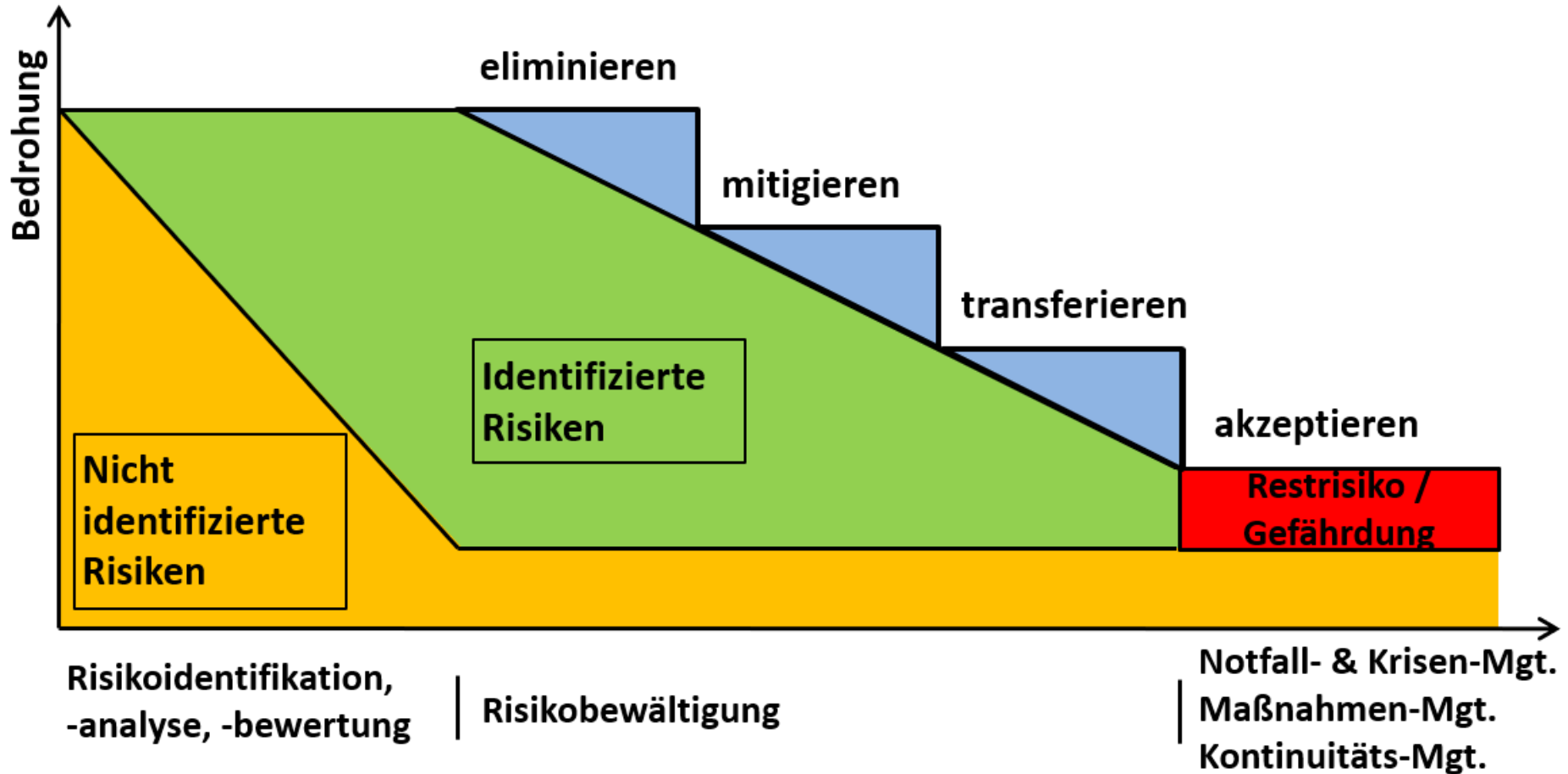
Der RM-Prozess



Quelle: ÖNORM 4901

Risikoentwicklung - Bedrohung

Systemisch-integrales Risikomanagement



Strategien im Umgang mit Bedrohungen

Transferieren (Transfer)

- Teilen bzw. Abgabe des Risikos an eine oder mehrere andere Parteien

Beseitigen/Vermeiden (Eliminate/Avoid)

- Beseitigung des Risikos (z.B durch Änderung des Bauplanes, der Anforderungen,...)

Mitigieren (Mitigate)

- Auswirkungen und/oder Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos werden minimiert

Akzeptieren (Accept)

- Das Risiko wird unverändert getragen

Risiko transferieren

Die Verantwortung für das Risiko wird aus der eigenen Organisation an eine andere abgegeben (z.B. Zulieferer, Kunde, Versicherung...). Dieser Transfer muss dokumentiert werden!

Das Risiko bleibt bestehen und sollte weiter beobachtet und gemanagt werden.

Risiko eliminieren

Das Risiko wird komplett vermieden. Das kann z.B. geschehen durch:

- Ausschluss von Tätigkeiten
- Veränderung von Forderungen
- Änderung von Umständen

Risiken mitigieren

Risiken zu mitigieren bedeutet Auswirkung und/oder Eintrittswahrscheinlichkeit herabzusetzen. Dazu wird ein RiskResponsePlan erstellt.

Risiken akzeptieren

Risiken werden akzeptiert, wenn der Aufwand zur Veränderung von Auswirkung und/oder Eintrittswahrscheinlichkeit in keinem Verhältnis zum eigentlichen Risiko steht. Für den Fall des Eintritts sollten Rücklagen gebildet werden.

Strategien im Umgang mit Chancen

Teilen (Share)

- Teilen bzw. Abgabe des Risikos an eine oder mehrere andere Parteien

Nutzen (Exploit)

- unbedingte Nutzung durch Priorisierung der Chance unter Zuhilfenahme aller notwendigen Ressourcen

Fördern (Enhance)

- Auswirkungen und/oder Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos werden optimiert

Akzeptieren (Accept)

- Das Risiko wird unverändert getragen

Risiko Teilen

Die (positiven) Auswirkungen des Risikos werden auf viele Partner / Abteilungen verteilt.

Risiko nutzen

Die erwarteten (positiven) Auswirkungen werden unter allen Umständen genutzt. Das Projekt wird dazu so priorisiert, dass alle zur Verfügung stehenden Ressourcen, gegebenenfalls auch mit negativen Auswirkungen auf andere Projekte, eingesetzt werden können.

Eintrittswahrscheinlichkeit = 100%

Risiken fördern

Auswirkungen und/oder Eintrittswahrscheinlichkeit werden optimiert. Dazu werden Ressourcen aus dem Projekt genutzt.

Risiken bewältigen

Zur Bewältigung von Risiken werden Risikobewältigungspläne erstellt. Diese sollten mindestens enthalten:

- Aktionen
- Verantwortliche
- Zeitrahmen
- Kosten / benötigte Ressourcen
- Ziele / erwartete Ergebnisse

RiskResponseplan

Update Riskplan for Threats

Select Response Plan: 1 2 3

Response Plan Title:

Description:

Cost [€]: Status:

Definition Date:

Select Action:

ID	Title	Date	Action Owner	Status

Aktionen

The screenshot shows a software window titled "Update Actions". It contains the following elements:

- Select Action:** A dropdown menu and a "New" button.
- Action Title:** A text input field.
- Description:** A large text area.
- Action Owner:** A dropdown menu.
- Status:** A dropdown menu.
- Date Assigned:** A date picker showing "Monday, 16. September 2013".
- Due Date:** A date picker.
- Done:** A date picker.
- Buttons:** "Save" and "Cancel" buttons at the bottom.
- UI Elements:** A "123" button with a green arrow pointing right, located in the top right corner of the dialog.

Neubewertung

Beschreibung Bewertung Korrelationen Bewältigungsstrategie Überblick

Bewältigung 2/3

Urspr. Werte

Qualität	Zeit	Kosten	Umfang
<input type="checkbox"/> Chance <input checked="" type="radio"/> Katastrophal <input type="radio"/> Kritisch <input type="radio"/> Spürbar <input type="radio"/> Geringfügig <input type="radio"/> Unbedeutend <input type="radio"/> Ohne Auswirkung	<input type="checkbox"/> Chance <input checked="" type="radio"/> Katastrophal (>= 90 Tage) <input type="radio"/> Kritisch (30 Tage - 89 Tage) <input type="radio"/> Spürbar (15 Tage - 29 Tage) <input type="radio"/> Geringfügig (5 Tage - 14 Tage) <input type="radio"/> Unbedeutend (1 Tage - 4 Tage) <input type="radio"/> Ohne Auswirkung (0 Tage)	<input type="checkbox"/> Chance <input checked="" type="radio"/> Katastrophal (>= 40.000 €) <input type="radio"/> Kritisch (20.000 € - 39.999 €) <input type="radio"/> Spürbar (10.000 € - 19.999 €) <input type="radio"/> Geringfügig (4.000 € - 9.999 €) <input type="radio"/> Unbedeutend (1 € - 3.999 €) <input checked="" type="radio"/> Ohne Auswirkung (0 €)	<input type="checkbox"/> Chance <input checked="" type="radio"/> Katastrophal (>= 30 %) <input type="radio"/> Kritisch (20 % - 29 %) <input type="radio"/> Spürbar (10 % - 19 %) <input type="radio"/> Geringfügig (5 % - 9 %) <input type="radio"/> Unbedeutend (1 % - 4 %) <input type="radio"/> Ohne Auswirkung (0 %)
Wert [t] <input type="text" value="1"/>	Wert [t] <input type="text" value="1"/>	Wert [€] <input type="text"/>	Wert [%] <input type="text"/>
Begründung: <input type="text"/>	Begründung: <input type="text"/>	Begründung: <input type="text"/>	Begründung: <input type="text"/>

Eintrittswahrscheinlichkeit

<input type="radio"/> Eingetreten (100 %)	<input checked="" type="radio"/> Häufig (80 % - 99,99 %)	<input type="radio"/> Wahrscheinlich (60 % - 79,99 %)	<input type="radio"/> Möglich (40 % - 59,99 %)	<input type="radio"/> Selten (20 % - 39,99 %)	<input checked="" type="radio"/> Unwahrscheinlich (0,01 % - 19,99 %)	<input type="radio"/> Unmöglich (0 %)	Begründung: <input type="text"/>
---	---	---	--	---	---	---------------------------------------	----------------------------------

Neubewertung



Risiken bewältigen

- Auswahl und Umsetzung einer oder mehrerer Optionen zur Veränderung
- Zyklischer Prozess:
 - Beurteilung der Bewältigung
 - Beschluss über Tolerierbarkeit des Restrisikos
 - Erarbeitung neuer Maßnahmen, falls nicht tolerierbar
 - Beurteilung der Wirksamkeit

Gruppenarbeit

1. Legen Sie mögliche Strategien im Umgang mit Risiken in Ihrem Bereich fest und erläutern Sie deren Funktion.
2. Zeigen Sie auf, wie Sie Ihre Risiken bewältigen könnten. (Strategie und Maßnahmen).
3. Welche Veränderungen auf Auswirkungen und / oder Eintrittswahrscheinlichkeit erwarten Sie sich von den Maßnahmen (Neubewertung)?

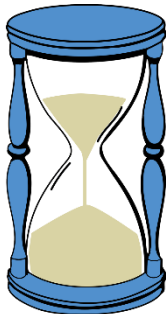


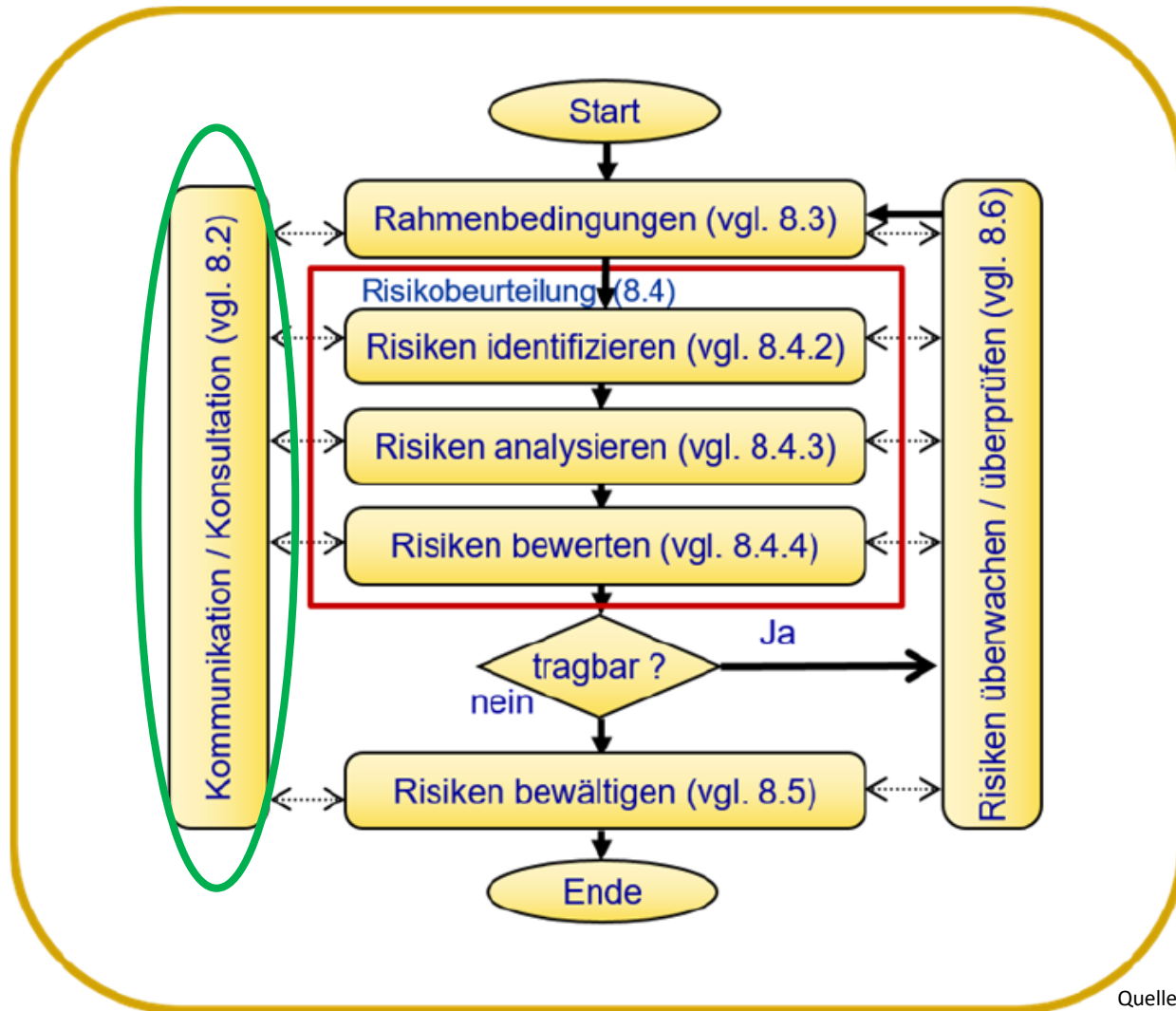
Bild von Clear Free Vector-Images auf Pixabay

30 Minuten



Bild von Peggy und Marco Lachmann-Anke auf Pixabay

Der RM-Prozess



Quelle: ÖNORM 4901

Risiken kommunizieren

- Kommunikation und Information
 - intern und extern
 - in jeder Phase; frühzeitig beginnen
 - Themen:
 - Risiko
 - Auswirkungen
 - Maßnahmen
 - Verantwortliche sollen Grundlagen und Überlegungen verstehen, um richtige Entscheidungen treffen zu können

Kommunikation und Informationsaustausch

Es muss sichergestellt werden, dass...

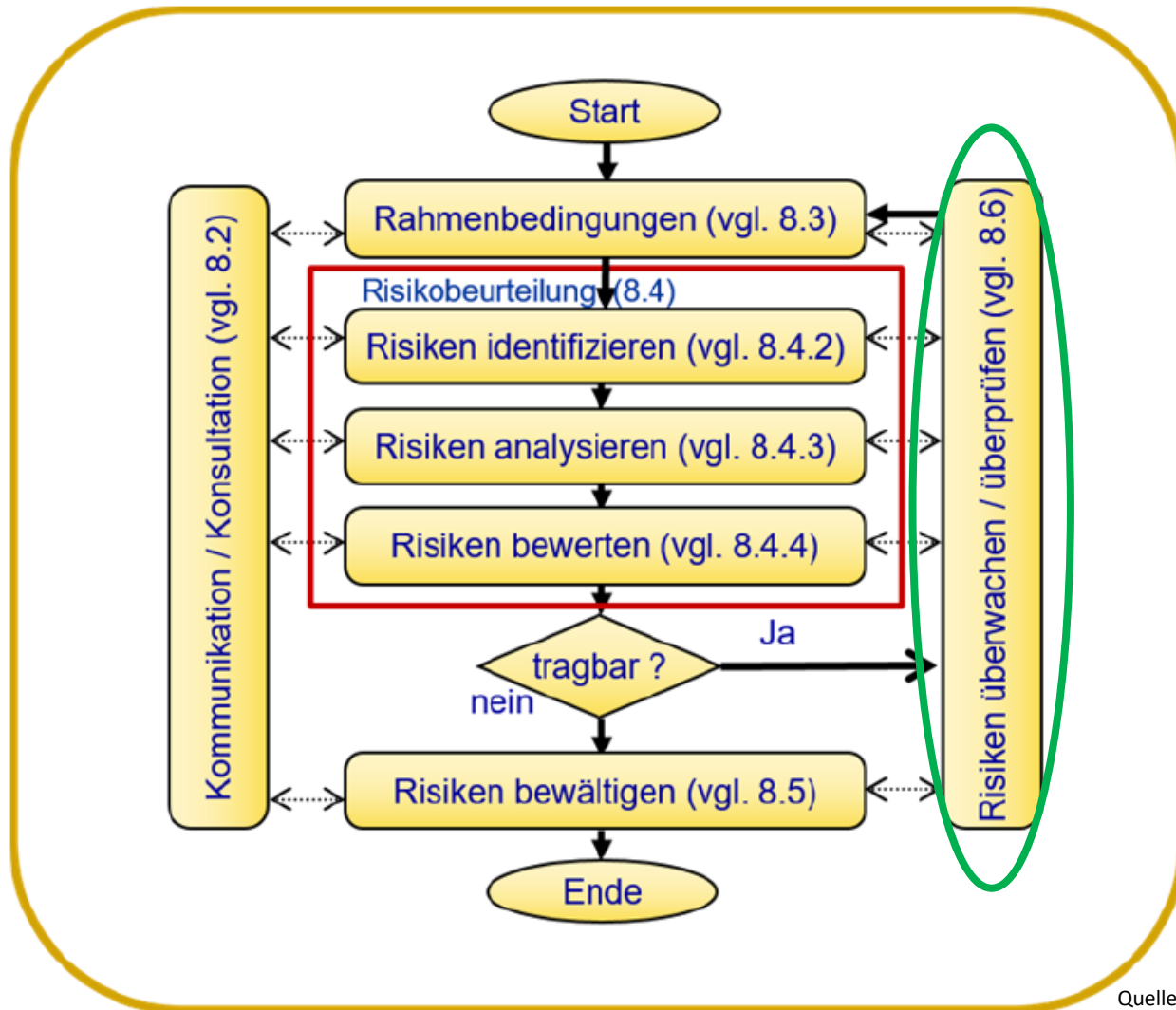
- die Zusammenhänge sachgerecht definiert sind.
- Interessen der Stakeholder angemessen berücksichtigt werden.
- Fachwissen aller Bereiche für die Analyse zusammengebracht werden.
- Risiken zutreffend identifiziert werden.

Kommunikation und Informationsaustausch

... und, dass...

- alle relevanten Ansichten bei der Bewertung berücksichtigt werden.
- angemessen auf Veränderungen reagiert wird.
- die Risikobewältigung sichergestellt ist (Ressourcen).
- ein Kommunikationsplan erstellt wird.
- eine wiederkehrende Kommunikation sichergestellt wird.

Der RM-Prozess



Quelle: ÖNORM 4901

Risiken überwachen

Der gesamte Prozess ist

- kontinuierlich
- wiederkehrend
 - periodisch
 - aus gegebenem Anlass

(Rest-)Risiken müssen dauerhaft überwacht und bearbeitet werden.

Risikoüberwachung und –Prüfung

...ist fester Bestandteil des RM-Prozesses um:

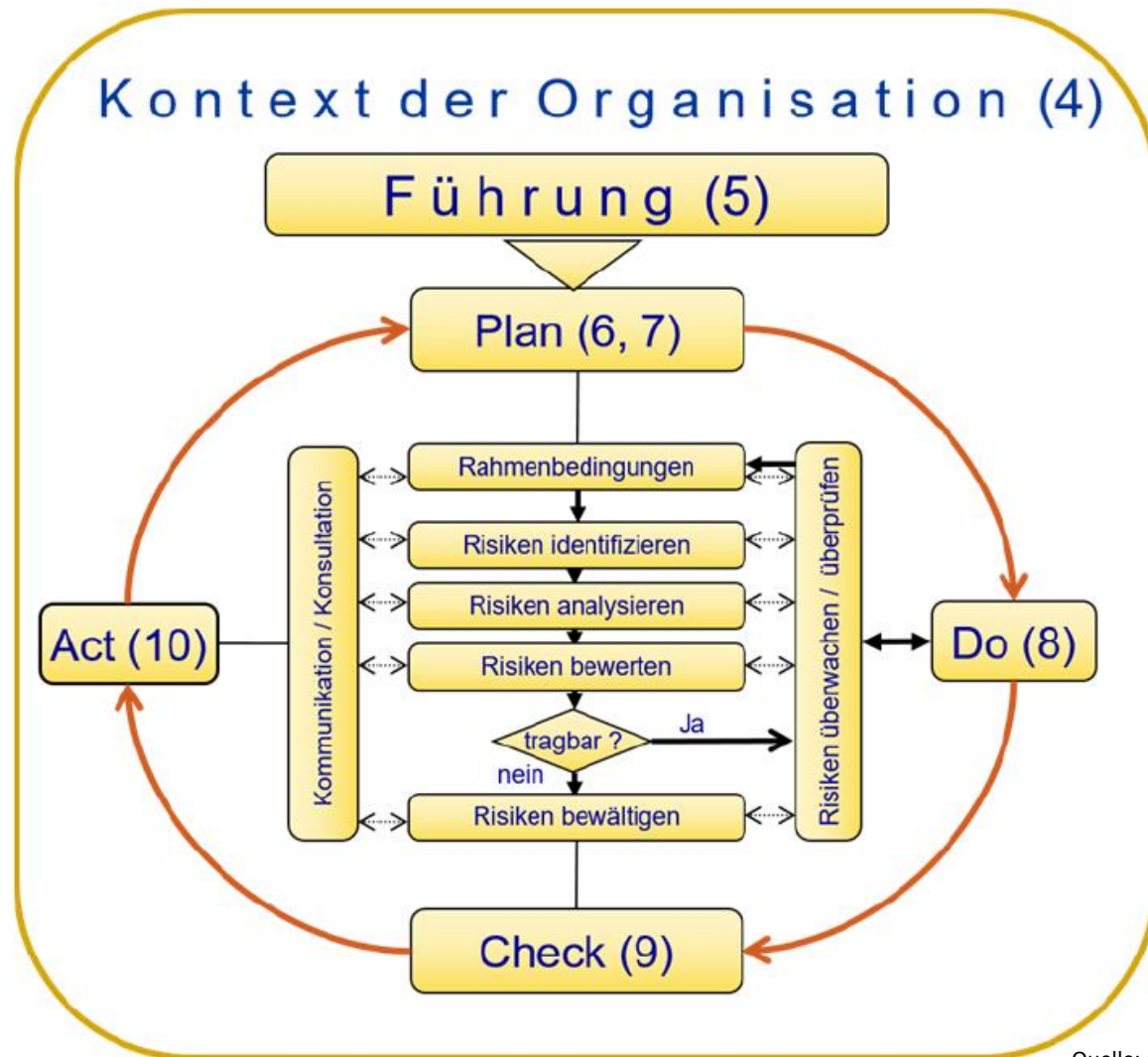
- Ereignisse, Entwicklungen, Veränderungen, Trends zu erkennen.
- Risikobewältigungspläne zu überprüfen (Wirksamkeit) und anzupassen.
- neue Risiken zu erkennen.

Risikoüberwachung und –Prüfung

Die Überwachung und Prüfung:

- zeigt den Fortschritt in der Risikobewältigung
- gilt als Leistungsnachweis und –Beurteilung der Organisation (QM)
 - PPI
 - KPI
- ist Grundlage für die kontinuierliche Prozessverbesserung

Risikomanagement



Quelle: ÖNORM 4901

Fragen ?



Bild von [Cker-Free-Vector-Images](#) auf [Pixabay](#)