

# RISIKOMANAGEMENT

## WIE KÖNNEN RISIKEN GEMINDERT WERDEN?

Bevor Sie sich in die TGM vertiefen, möchten Sie sich vielleicht über einige Risiken informieren, die bei einem Trial auftreten können. Diese Risiken kommen nicht aus heiterem Himmel: Wir verfügen über praktische Erfahrungen. In der Aufstellung der Risiken finden Sie die Risiken nach Themenbereichen geordnet, mit einer Erklärung und möglichen Maßnahmen zur Risikominderung. Vielleicht finden Sie eigene und geeignetere Ansätze. Aber bitte nehmen Sie sich die Zeit, um diese Übersicht anzusehen.

		RISIKOBEREICH	
		ERKLÄRUNG	MITIGATIONSMASSNAHMEN
FOKUS AUF TECHNOLOGIE		Sobald eine Solution vorausgewählt ist, beginnen die Teilnehmenden oft mit der Entwicklung des Trial-Szenarios entsprechend der Funktionalitäten der Solutions. Dadurch wird die Wirklichkeit der Praktiker oft vernachlässigt. Infolgedessen könnten die erfassten Daten für die Praktiker irrelevant werden, und das primäre Ziel, eine praxisrelevante Evaluation zu liefern, kann verfehlt werden.	Entwerfen Sie das Trial-Szenario nicht nach der Logik der technischen Solutions. Im Mittelpunkt des Trials steht das Interesse der KM-Praktiker. Bevor Sie wichtige Entscheidungen treffen, prüfen Sie immer, ob die von den wichtigsten Stakeholdern (d. h. den KM-Praktikern) geäußerten Interessen nicht verloren gehen. Die Hauptempfehlung ist, genügend Wert darauf zu legen, die Baseline und die Innovation Line zu erstellen und den Entwurf des Szenarios so bald wie möglich abzuschließen.
	REALITÄTSGRAD DER TRIALS	In den Trials von DRIVER+ gab es die Tendenz, komplexe Szenarien zu entwickeln, um sicherzustellen, dass alle Anforderungen erfüllt werden (alle Bedarfe anzusprechen und alle Solutions zu testen). Eine unerwünschte Nebenwirkung ist die Schwierigkeit, das Szenario und die Trial-Ziele zu kommunizieren, was bei den KM-Praktikern, Beobachtern und den Anbietern innovativer Lösungen zu Verwirrung führt. Missverständnisse und Verwirrung unter den Trial-Teilnehmenden wiederum beeinträchtigen die Analyse der Trial-Ergebnisse.	Die initialen Bedarfe/Mängel der KM-Praktiker sollten sich in den Szenarien widerspiegeln, aber sie sollten in erster Linie so realistisch wie möglich sein. Die Szenarien müssen die Wirklichkeit der Praktiker wiedergeben: Das ist eine Mindestanforderung. Komplexe Szenarien sind nicht unbedingt bessere Szenarien. Vermeiden Sie es, sich in Details zu verlieren, und halten Sie sich an die Gesamtvision und an die Wünsche der wichtigsten Stakeholder des Trials. Ein guter Ansatz, um das Ausmaß der Komplexität und des Realismus zu prüfen, ist es, die wichtigsten Stakeholder (die KM-Praktiker) um ihr Feedback zum Szenario und den Datenerfassungsplan zu bitten.

## RISIKOBEREICH

### ERKLÄRUNG

### MITIGATIONSMASSNAHMEN

#### PARTIZIPATION UND KOMMUNIKATION

Es wurde oft beobachtet, dass intern ein partizipatorischer Ansatz gewählt wurde, aber nicht extern. Das bedeutet, dass Mitwirkende, Beobachter oder Anbieter innovativer Lösungen das Gesamtbild nur schwer erkennen konnten. Die aus dem Krisenmanagement kommenden Teilnehmenden könnten verwirrt sein, sobald das Szenario ihre Wirklichkeiten nicht widerspiegelt oder das Trial nicht ordnungsgemäß erklärt wird (d. h. was passiert wann, warum und wie). Auf der anderen Seite können auch die beteiligten Anbieter innovativer Lösungen irritiert oder frustriert sein, wenn das Szenario und die Art, wie ihre Solution darin eingebettet wurde, ihnen nicht hinreichend erklärt wurden.

Verfolgen Sie einen integrativen Ansatz mit allen an einem Trial beteiligten Stakeholdern, einschließlich derer, die „nur“ an der Durchführung teilnehmen. Erklären Sie den Teilnehmenden, wie die Daten erfasst werden. Teilen Sie den Praktikern die Hauptergebnisse mit, sodass sie aus der Erfahrung lernen können. Ein Trial endet nicht mit der Durchführungsphase! Sorgen Sie auch dafür, dass die Anbieter innovativer Lösungen keine Angst vor den Ergebnissen haben. Stellen Sie klar, dass ein Trial nur den potenziellen Beitrag in einem bestimmten Szenario zeigt. Die Ergebnisse zeigen nicht, ob etwas gut oder schlecht ist, sondern wie eine Solution in einem spezifischen, simulierten Einsatz zum Erfolg beigetragen hat.

#### BETEILIGUNG VON ANBIETERN INNOVATIVER LÖSUNGEN

Die in Trials bisher gemachten Erfahrungen verdeutlichen den positiven Effekt einer Beteiligung der Anbieter innovativer Lösungen während der eigentlichen Durchführung des Trials. Das gilt insbesondere dann, wenn komplexe Solutions zum ersten Mal eingesetzt wurden.

Sorgen Sie dafür, dass die Schulungen angemessen sind, um die aktive Einflussnahme der Anbieter innovativer Lösungen während der Trials zu minimieren. Werden sehr komplexe Solutions eingesetzt, sollten die Anbieter innovativer Lösungen aktiv in die Durchführung eingebunden werden, um die Praktiker bei der Nutzung der Solutions zu unterstützen, vorausgesetzt, die Rollen und Zuständigkeiten sind klar geregelt und transparent kommuniziert.

#### VERGLEICHSDATEN

Die Evaluation innovativer Solutions kann auf viele verschiedene Arten erfolgen. Die Durchführung eines Trials nach der TGM ist ein spezifischer Ansatz, der traditionelle Ansätze mit einer neuen Methode verbindet, bei der die Auswirkungen innovativer Solutions direkt auf die operative Performanz der Einsätze in den Vordergrund rückt. Es kann vorkommen, dass TC-Mitglieder mit traditionellen Ansätzen besser vertraut sind, was ihre Bereitschaft, zusätzliche Anstrengungen zu unternehmen, einschränken könnte – insbesondere bei der Bereitstellung von Vergleichsdaten, die zur Messung der Auswirkungen neuer Solutions erforderlich sind.

Die zentrale Mitigationsmaßnahme ist hier, jeden Trial mit einer hinreichenden Vorstellung der und Einigung auf die TGM zu beginnen. Die Frage, wie die Vergleichsdaten gewonnen werden, betrifft in großem Maße die für die Durchführung des Trials erforderlichen Ressourcen. Wenn Sie die Möglichkeit haben, Daten aus vergangenen Einsätzen zu nutzen, dann ist dieser Weg zu bevorzugen. Dadurch erreichen Sie einen hohen Realitätsgrad und die Durchführung des Trials wird kostengünstiger. Ist die Nutzung historischer Daten nicht möglich, ist die bevorzugte Alternative in der Durchführung von sogenannten Baseline Runs zu empfehlen. Das wird zwar Ihre Anstrengungen in der Durchführungsphase verdoppeln, ist aber zugleich eine grundlegende Bedingung für einen adäquaten Vergleich.

# RISIKOMANAGEMENT

## WIE KÖNNEN RISIKEN GEMINDERT WERDEN?

	RISIKOBEREICH	
	ERKLÄRUNG	MITIGATIONSMASSNAHMEN
TRIAL, KEINE ÜBUNG	<p>Aufgrund der Art der TGM werden die innovativen Solutions unter möglichst realistischen Bedingungen erprobt. Das bedeutet, dass die teilnehmenden Praktiker gebeten werden, auf die verschiedenen Ereignisse so zu reagieren, wie sie es in Wirklichkeit tun würden – mit Ausnahme der sich durch die innovativen Solutions ergebenden Änderungen. Dadurch tritt die eigentliche Solution in den Hintergrund, da die meisten bestehenden Systeme intuitiv verwendet werden. Eine unbeabsichtigte Folge könnte sein, dass die tatsächliche Nutzung neuer Solutions zu Gunsten der Nutzung bestehender Systeme vernachlässigt wird.</p>	<p>Auch wenn dieses Dilemma (d. h. die Spannung zwischen der Verwendung innovativer Solutions und der Bewältigung der Krise) immer Teil von Trials sein wird, gibt es mehrere Maßnahmen, die getroffen werden können, um die gewünschte Nutzung der Solutions zu forcieren: (1) Es ist wichtig, die Szenarien so aufzubauen, dass der Einsatz der Solutions nötig wird, z. B. durch explizite Erklärung der Abweichung von Standardprozessen; (2) führen Sie verschiedene Elemente ein, die die Teilnehmenden an das eigentliche Ziel der Trials erinnern (z. B. Zeitsprünge, Zusammenfassungen zwischen den Sitzungen oder Reduktion von einsatzbedingten Stresssituationen). Je mehr das Trial-Szenario als eine Übung konzipiert ist, desto mehr werden die Praktiker auf ihre Standardprozesse zurückgreifen und die Nutzung der Solutions vernachlässigen.</p>
VERANTWORTUNGSDIFFUSION	<p>Die TGM ist ein stark skalierbarer Ansatz. Trials können „einfach“ sein und nur eine bestimmte Solution in einem schlichten Szenario untersuchen. Trials können aber auch verwendet werden, um in einem komplexen Szenario mehrere Solutions gleichzeitig zu bewerten. Je nach der Gesamtkonfiguration kann die Größe der TCs erheblich variieren. Obwohl kleinere TCs mehr Arbeit für die einzelnen Teilnehmenden verursachen können, ist das Risiko großer TCs komplexer. Neben einer negativen Auswirkung auf die Entscheidungszeit wurde in der Aufteilung und Ausübung der Zuständigkeiten eine knifflige Herausforderung identifiziert. Im Fall einer unklaren, mehrfachen oder sich überlappenden Aufteilung von Zuständigkeiten innerhalb der TCs kann es vorkommen, dass wichtige Aufgaben nicht oder unangemessen ausgeführt werden und dadurch schwerwiegende Folgen verursacht werden.</p>	<p>Um eine mögliche Streuung der Zuständigkeiten zu vermeiden, ist es wichtig, (1) die Anzahl der TC-Rollen so niedrig wie möglich zu halten; (2) die Zuständigkeiten klar zu definieren und abzugrenzen sowie (3) regelmäßig den Entwicklungsstand des Trials, strukturiert nach Rollen und Zuständigkeiten, zu kommunizieren. Diese Mitigationsmaßnahmen können zu Beginn eines Trials überwältigend erscheinen. Denken Sie daran, dass eine zugewiesene Zuständigkeit nicht bedeutet, dass keine zusätzliche Hilfe angefordert werden kann. Eigentlich ist das Gegenteil der Fall, weil die zugewiesenen Rollen durch eine geringere Komplexität der Entscheidungsfindung und einen expliziten Zuständigkeitsbereich gestärkt werden.</p>

		RISIKOBEREICH	
		ERKLÄRUNG	MITIGATIONSMASSNAHMEN
ZEITPLANUNG UND ZEITDRUCK		<p>Im Allgemeinen hat bei Kooperationsprojekten jedes Projektmitglied die Tendenz, Dinge schnell erledigen zu wollen. Angesichts der Art der zugewiesenen Rollen und Zuständigkeiten hängt die Bedeutung einer Entscheidung von der Rolle ab, die jedes Mitglied hat. Dies kann bei der Zeitaufteilung von Aufgaben zu Interessenskonflikten führen. Gruppendynamiken können innerhalb des Trial-TC wiederum zu Ungeduld führen.</p>	<p>Es ist wichtig, innerhalb des TC Geduld zu haben und bei der Planung und der Festlegung von Fristen realistisch zu sein. Sie können Ihre Pläne auch anpassen und ändern, sogar während der Durchführungsphase. Gehen Sie offen und unvoreingenommen in jede Phase des Trials: Es ist besser, Pläne frühzeitig zu ändern, statt Entscheidungen zu überstürzen und dann an diesen festzuhalten. Unangemessene Entscheidungen können das Erreichen des Gesamtziels eines Trials ernsthaft gefährden.</p>
	SPRACHE	<p>Es gibt viele Gründe, warum bei der Anwendung der TGM Englisch als Trial-Sprache empfohlen wird (z. B., weil es sich um ein internationales Trial-Team handelt oder aufgrund einer Solution, die im Frühstadium nur auf Englisch zur Verfügung steht). KM-Praktiker verwenden jedoch in der Regel ihre Muttersprache, die Teil der Standardprozesse ist. Die Realitäten der Praktiker zu ignorieren, kann schwerwiegende Auswirkungen auf die Wahrnehmung und Evaluation des potenziellen Mehrwerts der innovativen Solutions haben.</p>	<p>Versuchen Sie, wo immer möglich, die Muttersprache der beteiligten Praktiker zu verwenden. Je vertrauter die Praktiker mit den neuen Solutions werden, desto relevanter können die Trial-Ergebnisse sein. Dieser Grundsatz bedeutet möglicherweise zusätzliche Anstrengungen, z. B. durch Bereitstellung von Informationen über die Solutions in neuen Sprachen. Diese Kosten werden jedoch für eine bessere Evaluation der Solutions sorgen. In bestimmten Szenarien, wie z. B. bei grenzüberschreitenden Einsätzen, kann der Einsatz einer Fremdsprache angemessen sein. Alle anderen Fälle erfordern ein sorgfältiges Abwägen der Vor- und Nachteile.</p>
	ERWARTEN SIE DAS UNERWARTETE	<p>Unabhängig davon, wie präzise und detailliert Sie in der Vorbereitungsphase und den Dry Runs sind: Während des eigentlichen Trials können unerwartete Probleme auftreten. Zum Beispiel kann der Datenaustausch zwischen den Solutions abbrechen und sich negativ auf die Datenerfassung auswirken, oder die als Mitwirkende eingeladenen KM-Praktiker fallen aus, weil sie in einem realen Kriseneinsatz sind.</p>	<p>Bereiten Sie immer einen Plan B für die beteiligten Organisatoren und Trial-Teilnehmer vor: jeder Rolle/ Zuständigkeit kann ein Vertreter/eine Vertreterin zugeordnet werden. Während des Trials: Haben Sie eine kleine Gruppe von Entscheidungsträgern, Problemlösern und vordefinierten Ausweich-Solutions, die speziell dafür bestimmt sind, unvorhergesehene Ereignisse zu managen.</p>