

## Erfolgsgeschichte Bundesverwaltung Aufbau Risikomanagement im Projekt 'Räumung ehemaliges Munitionslager Mitholz'



Granate in Mitholz (Quelle: [www.vbs.admin.ch](http://www.vbs.admin.ch))

**Im Dezember 1947 ereigneten sich in einem unterirdischen Munitionslager der Schweizer Armee in Mitholz mehrere Explosionen. Bei diesem Unglück mit mehreren Todesopfern verstürzte ein beträchtlicher Teil der Anlage.**

Im Zuge der Aufräumarbeiten wurden die leicht zugänglichen Munitionsbestandteile weggeschafft. Auf eine vollständige Räumung der verschütteten Anlageteile wurde jedoch verzichtet. Erst die Risikobeurteilung im Jahr 2018 bewertete den Zustand der verbliebenen Munitionsbestandteile und das von ihnen ausgehende Risiko als nicht akzeptabel. Es wurde die vollständige Räumung beschlossen und das Projekt **«Räumung ehemaliges Munitionslager Mitholz»** initiiert.

Das Gefahrengebiet liegt nahe an stark befahrenen Verkehrsachsen und ist bewohnt. Entsprechend müssen vor der eigentlichen Räumung die Bewohnerinnen und Bewohner von Mitholz ihre Liegenschaften verlassen und für Bahn und Strasse spezielle Schutzmassnahmen getroffen werden. Die Räumung der Munitionsbestandteile soll ca. im Jahr 2030 beginnen.

## Auftrag

Das Projekt «Räumung ehemaliges Munitionslager Mitholz» steht im Fokus von Politik und Medien. Es handelt sich um ein Vorhaben mit vielfältigen Herausforderungen und wenigen Erfahrungswerten. Entsprechend wird einem hochstehenden Projektmanagement unter der Leitung des GS-VBS (Generalsekretariat VBS) höchste Bedeutung beigemessen. Die Projektführung entschied, für den Aufbau und die Etablierung eines professionellen Risikomanagements externe Unterstützung beizuziehen. Den Auftrag erhielt die BKI AG.

## Vorgehen

Nach einer Analyse der Ausgangslage und der Rahmenbedingungen bezüglich Vorgaben der Bundesverwaltung im Bereich Risikomanagement, hat die BKI AG in Zusammenarbeit mit dem Kunden ein geeignetes Vorgehen skizziert. Dieses sah einen Top-Down-Ansatz vor. Zuerst sollte das Risikomanagement auf Stufe Gesamtprojekt aufgebaut und eingeführt, danach auch in den Teilprojekten und Querschnittsthemen ein auf die jeweiligen Bedürfnisse adaptiertes Risikomanagement definiert und eingeführt werden.

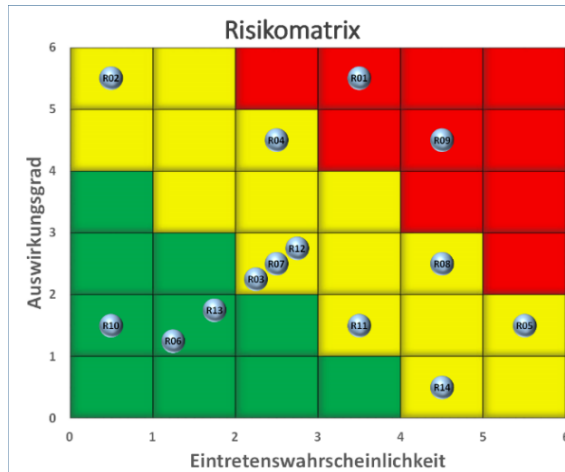
## Risikomanagement auf Stufe Gesamtprojekt

Um rasch eine erste Übersicht der Risikosituation zu erhalten, führte die BKI AG zusammen mit dem Kunden mehrere Workshops durch, um die Risiken zu identifizieren und zu präzisieren. Darauf aufbauend wurde anschliessend die Strategie zur Risikobewältigung definiert, sowie Massnahmen festgelegt und zur Umsetzung beauftragt.

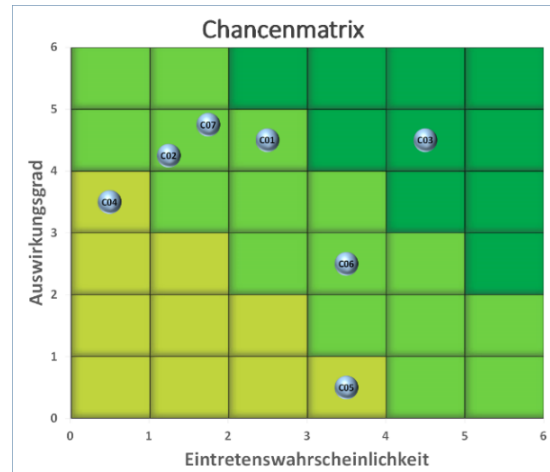
Die Dokumentation erfolgte in einer Risikomanagement-Liste (RM-Liste). Diese wurde laufend bedarfsgerecht ausgebaut. Schliesslich stand ein hochwertiges Risikomanagement-Tool zur Verfügung, welches die Bedürfnisse des Projektes optimal abbildete. Zu den Top-Risiken wurden in der RM-Liste auch dedizierte Risikoblätter erstellt.

Zusätzlich wurde in einem Risikomanagementplan beschrieben, wie das Risikomanagement im Projekt zu erfolgen hat. Der freigegebene Risikomanagementplan und die Risikomanagement-Liste bilden die verbindliche Grundlage für das Risikomanagement im Projekt.

Im Rahmen der Weiterentwicklung des Risikomanagements wurden laufend Optimierungen beschlossen und umgesetzt. So wurde beispielsweise auch das Chancenmanagement definiert und aufgebaut, um diesem wichtigen Thema genügend Beachtung zu schenken und Vorteile für das Projekt und die Stakeholder zu generieren.



Risikomatrix (Beispielwerte)



Chancenmatrix (Beispielwerte)

## Risikomanagement auf Stufe Teilprojekt/Querschnittsthema

In einem nächsten Schritt erfolgte die Beauftragung der Teilprojekte/Querschnittsthemen (TP/QT) zum Aufbau eines dedizierten Risikomanagements. Da in einzelnen Teilprojekten die Vorgaben der jeweiligen Stammorganisation zu berücksichtigen waren (zB ASTRA und BLS), beschränkte sich das Gesamtprojekt darauf, die TP/QT bei Bedarf zu unterstützen und eine Vorlage eines einfachen Risikomanagementplans und einer vereinfachten RM-Liste zur Verfügung zu stellen. Die Verwendung dieser Hilfsmittel und die konkrete Ausgestaltung des Risikomanagements waren freiwillig.

Bei der Mehrheit der TP/QT wurden die vom Gesamtprojekt zur Verfügung gestellten Vorlagen verwendet und die angebotene Unterstützung in Anspruch genommen. Mittels Workshops wurden die TP/QT-spezifische Ausgestaltungen definiert und Risiken initial aufgenommen und dokumentiert.

## Übergabe und Begleitung

Die Übergabe der erarbeiteten Dokumente an interne Mitarbeitende erfolgte laufend, womit der Know-how-Transfer jederzeit sichergestellt war. Nachdem das Risikomanagement erfolgreich aufgebaut und etabliert war, wurde das Projekt über eine längere Zeit begleitet und in spezifischen Fragestellungen zum Risikomanagement unterstützt.

## Beitrag der BKI

Bei diesem aussergewöhnlichen Vorhaben unterstützte die BKI AG das projektbezogene Qualitäts- und Risikomanagement (PQRM) beim Aufbau und der Etablierung des operativen Risikomanagements. Unter anderem wurden Workshops durchgeführt, Tools und Vorlagen erstellt sowie der Risikomanagementplan erarbeitet. Daneben wurden auch die Teilprojekte und Querschnittsthemen aktiv beim Risikomanagement unterstützt.