



RISK DOCTOR BRIEFING



WANN SIND SCHWARZE SCHWÄNE WEISS?

© Oktober 2010, Dr David Hillson HonFAPM, PMI Fellow, FIRM

david@risk-doctor.com

Ein neuer Begriff macht sich im Bereich Risikomanagement breit: Der Ausdruck "Schwarzer Schwan" ist Teil des Titel eines im Jahre 2007 erschienenen Buches von Nicholas Nassim Taleb mit dem vollständigen Buchtitel "*Der schwarze Schwan – Auswirkungen des extrem Unwahrscheinlichen*". Unglücklicherweise gebrauchen die meisten Leute den Begriff nicht ganz im Sinne des Erfinders und bezeichnen einen Schwarzen Schwan als ein Vorkommnis mit sehr geringer Eintrittswahrscheinlichkeit bei sehr hoher Auswirkung. Ein Vorkommnis also, das wir als unwahrscheinlich einstufen, das aber – wenn es eintritt – eine gigantische Auswirkung besitzt. In Wirklichkeit sagt Taleb, dass ein Schwarzer Schwan drei Charakteristika aufweist: er ist ein unerwarteter und unvorhersehbarer Sonderfall, er hat extreme Auswirkungen und sein Eintritt ist – wenn er eintritt - offensichtlich.

Der Ausdruck ist schon ein paar Jahrhunderte alt. Damals war ein Schwan per Definition weiß. Jeder andere Vogel mit gleichem Aussehen aber anderer Farbe konnte somit kein Schwan sein. 1697 fanden Forscher aber schwarze Schwäne in Australien und letztlich musste die bestehende Definition revidiert werden. Heutzutage ändern Schwarze Schwäne bestehende Regeln und kreieren neue Paradigmen: Der Fall der Berliner Mauer gehört genauso dazu wie die terroristischen Angriffe am 11.09.2001, der Aufstieg von Google sowie die jüngste Finanzkrise.

Aber: Ereignisse mit (sehr) geringer Eintrittswahrscheinlichkeit und (sehr) großer Auswirkung sind eigentlich ganz normale Risikoereignisse, die durch den normalen Risikoprozess adressiert werden können und sollen. Es gibt keinen Grund, diese Dinge Schwarze Schwäne zu nennen.

Ein anderer Gebrauch des Begriffs "Schwarzer Schwan" dient als Umschreibung der "*Unbekannten Unbekannten*", also Vorkommnissen, die wir nicht kennen und deren Unkenntnis uns auch nicht bewusst ist. Das ist fast richtig, allerdings lassen sich die "*Unbekannten Unbekannten*" in zwei Gruppen aufteilen, von denen die eine der beiden die wirklichen Schwarzen Schwäne sind.

1. Die erste Gruppe besteht aus den "Unbekannten, die eigentlich nicht unbekannt sein müssten". Das sind Unsicherheiten, die wir gegenwärtig nicht kennen, die wir aber hätten herausfinden können. Hier hilft uns ein guter Risikoprozess mit kreativen Identifikationsstrategien, Risikolernkurven und –ausbildung. Ziel ist es, die eigentlich entlarfbaren Unbekannten herauszufinden und diese einem geordneten Risikoprozess zuzuführen. Das sind keine Schwarzen Schafe, weil wir über sie Bescheid wissen könnten, wäre unser Risikoprozess nur besser.
2. Die zweite Gruppe besteht aus den "Wirklichen unbekannt Unbekannten". Der Umgang mit diesen ist wesentlich schwieriger, da sie bis zum Eintritt unentdeckt bleiben. Das sind die wahren Schwarzen Schwäne, die selbst im besten Risikoprozess nicht vorhersehbar sind. Risikomanagement hilft hier nicht, da wir im Risikomanagement ja nur Unsicherheiten adressieren können, die im Voraus sichtbar sind und auf die wir uns vorbereiten können.

OK, wenn Risikomanagement nicht hilft, Schwarzen Schwänen im Vorfeld zu begegnen, was dann? Auf der strategischen Ebene helfen uns Ansätze aus der *Business Continuity*, um mit diesen Situationen umzugehen. Hierbei werden Gebiete möglicher Verwundbarkeit identifiziert und durch Flexibilität und Elastizität auf die Auswirkung des Unvorhersehbaren vorbereitet, woher das Unvorhersehbare auch kommen mag. *Business Continuity* arbeitet auch mit Frühwarnzeichen oder –indikatoren, um uns mitzuteilen, dass irgendetwas nicht so ist wie sonst. Und sie verwendet Umfeldbeobachtung, um vielleicht doch vorzeitig Schwarze Schafe zu entdecken. Dieser Ansatz bietet sich auch für andere Bereiche an, warum nicht auch für Projekte und Programme?

Schwarze Schwäne sind ein wertvolles Konzept, um das Unerwartete zu erwarten. Die einzige Sicherheit ist die Unsicherheit und das Leben wird uns immer wieder überraschen – privat und beruflich. Daher sollte der Begriff richtig angewandt werden, um ihn nicht zu verwässern. Wenn wir Schwarze Schwäne nur auf kleine Eintrittswahrscheinlichkeit bei großer Auswirkung reduzieren, verkennen wir womöglich die wahren Schwarzen Schwäne und unsere Verwundbarkeit bei den wahren "unbekannten Unbekannten".

To provide feedback on this Briefing Note, or for more details on how to develop effective risk management, [contact the Risk Doctor \(info@risk-doctor.com\)](mailto:info@risk-doctor.com), or [visit the Risk Doctor website \(www.risk-doctor.com\)](http://www.risk-doctor.com).

Aus dem Englischen von Thomas Wuttke, www.thomaswuttke.com