



## RISK DOCTOR BRIEFING



# RISIKO: MEHR ALS NUR ZUKÜNFTIGE BEGEBENHEITEN

© August 2012, Dr David Hillson HonFAPM, PMI Fellow

[david@risk-doctor.com](mailto:david@risk-doctor.com)

Wie wir alle wissen, managt Risikomanagement Risiken. Aber der Gebrauch des Wortes „Risiko“ ist nicht einheitlich, viele verstehen unterschiedliche Dinge darunter. Man könnte nun einfach darauf bestehen, dass jeder die Definitionen aus den einschlägigen Normen und Standards verwendet. Diese entstammen der Feder von Experten, bemüht um Klarheit und um eindeutige Formulierungen und um das zum Ausdruck zu bringen, was sie meinen. Unglücklicherweise ignorieren viele diese offiziellen Definitionen im Tagesgeschäft. Stattdessen kultivieren sie ihre eigenen Risiko-Definitionen, die oft unzureichend und irreführend sind. Und dies führt in Folge oft zu einer Reduzierung der Effektivität des Risikoprozesses und lässt dadurch einen möglichen Nutzen erst gar nicht entfalten.

Ein sehr verbreiteter Irrtum über Risiken ist, dass sie sich nur auf *unsichere zukünftige Begebenheiten* beziehen, die dann in Folge die Ziele beeinflussen.

Diese irrtümliche Einschränkung kommt möglicherweise durch Verwechslung von zukünftigen Begebenheiten mit dem Eintritt und der Auswirkung von bereits bestehenden Unsicherheiten in der Zukunft. Viele (die meisten?) denken bei Risiken meist nur an die zukünftigen Begebenheiten, die natürlich auch Risiken sind. Aber der Risikoprozess muss auch die anderen Risiken mitnehmen. Welche denn?

Wenn wir davon ausgehen, dass die Kurzform von Risiko „wichtige Unsicherheit“ ist, dann können wir uns fragen, welche Unsicherheiten denn wichtig sind? Die Verwendung differenzierter Begriffe für unterschiedliche Arten von Unsicherheiten hilft uns, sie zu finden. Wir sollten drei Hauptkategorien berücksichtigen:

1. Zuerst die Variabilität. Das ist die Unsicherheit in Bezug auf Kernpunkte eines geplanten Events oder einer Aktivität oder Entscheidung. Wir planen beispielsweise einen Test für neue Ausrüstungsgegenstände und wissen heute nicht, wie lange der Test dauern wird. Nennt man auch *aleatorische Unsicherheit*. Ein Bereich von Ergebnissen ist möglich – wir kennen aber nicht den, der dann eintreffen wird.
2. Zweitens die Unklarheit. Diese Unsicherheit liegt vor, wenn wir nicht wissen, was passieren wird. Wenn überhaupt was passiert. Wir wollen beispielsweise in einem hart umkämpften Markt ein neues Produkt platzieren – wie werden die Mitbewerber und Kunden reagieren? Ein anderer Name hierfür ist auch *epimistische Unsicherheit* und hängt mit unvollkommenem Wissen zusammen.
3. Drittens: Die *Unknown-Unknowns*. Die Unbekannten-Unbekannten nennt man auch ontologische Unsicherheiten. Diese Unsicherheiten entstammen unserer Beschränkung im Erkennen konzeptioneller Gesamtzusammenhänge. Das sind die Risiken, die wir nicht sehen, weil wir nicht wissen, wonach wir suchen sollen.

Diese verschiedenen Unsicherheiten bedürfen einer sorgfältigen Erklärung unter den Anwendern und Kollegen. Und auch wir selber dürfen nicht vergessen, dass diese drei weiteren Unsicherheiten existieren und dass diese drei Unsicherheiten wichtig sein könnten.

Wie immer wir Risiken in der Praxis auch benennen mögen, es ist wichtig, dass wir in unserem Konzept die bereits bestehenden Unsicherheiten miteinschließen und uns nicht nur auf Unsicherheiten konzentrieren, die in der Zukunft liegen. Im Risikoprozess sollten sich Techniken finden, die alle Arten von „wichtigen Unsicherheiten“ identifizieren, bewerten und die für alle Arten Antworten entwickeln. Nur dann wird es uns gelingen, den vollen Umfang zu nutzen, den uns Risikomanagement bietet. Das geht aber nur, wenn wir alle Arten von Unsicherheiten miteinbeziehen.

---

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](http://www.thomaswuttke.com)