



RISK DOCTOR BRIEFING

DIE DEFINITIONSDEBATTE GEHT WEITER

© Dezember 2009, Dr David Hillson PMP HonFAPM

david@risk-doctor.com



Viele von uns hatten gehofft, dass die Debatte bzgl. der Risikodefinition erledigt sei. Um die Jahrtausendwende war das ein „heißes Thema“, das sich speziell um die Frage gedreht hat, ob in den Risikokonzepten Chancen ebenso beinhaltet sind wie Bedrohungen, oder ob Risiko immer exklusiv negativ ist. Die Mehrzahl scheint sich nun darauf verständigt zu haben, dass der Risikobegriff zwei Seiten besitzt und sowohl Chancen als auch Bedrohungen beinhaltet.

Der im November 2009 veröffentlichte ISO-Standard „Risikomanagement“ mit der Nr. 31000 scheint die Definitionsdebatte erneut zu befeuern und auch dieses Mal ist das Thema ähnlich grundsätzlich. Auf den ersten Blick scheint die aus fünf Worten bestehende Definition eines Risikos in der ISO31000 klar und unmissverständlich zu sein:

„Risiko ist Auswirkung von Unsicherheiten auf die Ziele“

Diese Definition beinhaltet alle drei lebenswichtigen Worte, die eine Risikodefinition beinhalten muss.

1. Risiko ist in erster Linie Unsicherheit, d.h. es kann u.U. niemals eintreten.
2. Risiken sind bedeutsam und müssen gemanagt werden, weil sie eine Auswirkung haben.
3. Wir messen die Auswirkung gegen vereinbarte Ziele.

Soweit, so gut. Wenn wir aber ein bisschen näher auf die ISO31000 Definition schauen, erkennen wir ein Problem. Der ISO Risikostandard bringt klar zum Ausdruck, dass „Risiko eine Auswirkung“ sei. Wenn wir diesem Ansatz folgen, würden wir folgende Dinge als negative Risiken definieren: Verzögerung, Überzug, Unfälle, Rufschädigung, Verlust von Marktanteilen, Ineffizienz, usw. Auf der anderen Seite würden wir Zeit oder Kostenersparnisse als positive Risiken sehen, oder auch verbesserte Performance oder eine Verbesserung des Shareholdervalue. All diese Dinge sind Auswirkungen auf Ziele, die aus Unsicherheiten entstehen könnten.

Auf der anderen Seite hat jeder andere Standard im Risikomanagement Risiken mehr oder weniger wie folgt definiert:

„Risiko ist eine Unsicherheit, die, sobald sie eintritt, Auswirkungen auf Ziele hat“.

Diese Definition unterscheidet sich grundlegend von der Risikodefinition der ISO31000. Die anderen Risikostandards bringen klar zum Ausdruck, dass ein negatives Risiko eine Unsicherheit ist, die eine Verzögerung verursacht, oder Mehrkosten, oder Rufschädigung. Ein positives Risiko ist genauso unsicher und sein Eintreten kann eine Zeit- oder Kostenersparnis verursachen oder auch einen verbesserten Ruf in der Branche. Ein Risiko kann ein unsicheres Ereignis oder ein unsicherer Umstand oder eine unsichere Annahme sein, aber der zentrale Punkt gemäß diesen Standards ist, dass das Risiko unsicher ist. Und weil ein Risiko unsicher ist, kann es natürlich passieren, dass es niemals eintritt. Aber wenn es eintritt, dann hat es eine Auswirkung auf die Ziele. Das Risiko ist nicht die Auswirkung. Das Risiko ist die Unsicherheit, das in eine Auswirkung mündet.

Die Unterscheidung ist wichtig - berührt sie doch das zentrale Ziel des Risikomanagements. In dem Moment, in dem ein „Risiko = Auswirkung“ ist, in dem Moment versucht Risikomanagement, die Auswirkungen zu managen und der Risikoprozess muss sich darauf konzentrieren, wie negative Auswirkungen minimiert oder positive Auswirkungen maximiert werden können. Sobald aber „Risiko = Unsicherheit“ ist, wird der Risikoprozess versuchen, unsichere Umstände bzw. Bedingungen zu identifizieren. Das bedeutet, dass wir wo immer möglich negative Risiken erst gar nicht geschehen lassen, oder zumindest ihre Wahrscheinlichkeit oder Auswirkung zu reduzieren versuchen. Ein Fokussieren auf die Unsicherheit führt im Gegensatz zum Fokussieren auf die Auswirkungen zu einem proaktiveren Ansatz.

Weiterhin ist es auch wichtig, sich über die Definition von Risiken im Klaren zu sein, um Verwirrung oder auch Enttäuschung unter den Teammitgliedern zu vermeiden.

Die meisten Risikospezialisten werden in der Lage sein, mit der Abweichung, die uns die ISO31000 beschert hat, umzugehen. Nicht wenige jedoch werden irritiert sein.

Eine Möglichkeit könnte sein, dass die Autoren der ISO31000 bei der Suche nach einer einfachen und eleganten Risikodefinition einen Schritt zu viel gewagt haben und dabei eine verwirrende Änderung verursacht haben. Es scheint eher unwahrscheinlich, dass die ganze Welt etablierter Risikomanagementexperten ihre Überzeugung ändern werden, um mit der neuen Definition „Risiko ist die Auswirkung von Unsicherheiten auf Ziele“ anstatt von „Risiko ist eine Unsicherheit, die, falls sie eintritt, eine Auswirkung auf Ziele haben wird“ in Einklang zu kommen. Stattdessen sollten wir die Hoffnung nicht aufgeben, dass sich irgendwann einmal die ISO31000 Definition ändern könnte.