

# Die Vorteile des revidierten Risikomanagements

Risiken gehören zu Entscheidungen. Deshalb braucht es eine strukturierte Herangehensweise. Beispielsweise, wenn eine Führungskraft die Risiken im Zusammenhang mit sehr komplexen Situationen abschätzen soll. Die revidierte ISO-Norm 31000 ist ein wichtiges Hilfsmittel dazu.

**Interview: Roger Strässle**

## Welche Vorteile bietet die revidierte Norm ISO 31000?

Dr. Christian Zipper, Komitee-Vorsitzender des INB NK 198 «Risikomanagement»: Die neue ISO 31000:2018 liefert eine klarere, kürzere und präzisere Anleitung, welche Organisationen dabei unterstützen soll, mithilfe der Grundsät-

ze des Risikomanagements ihre Planung zu optimieren und bessere Entscheidungen zu treffen.

Die Struktur der ISO 31000 wurde im Wesentlichen beibehalten, weil sie sich bewährt hat. Auch die Version 2018 ist aufgeteilt in Grundsätze, Rahmenwerk und Prozess (siehe Grafik). Ferner wurden die Begriffe von 29 auf 8 Definitionen beschränkt, Wiederholungen gestrichen,



Christian Zipper

## DIE ENTWICKLUNG DER SN ISO 31000:2018

Unternehmerische Entscheidungen und Aktivitäten berücksichtigen heute strukturiert die aktuellen Bedrohungen und folgen mit standardisierten Prozessen, neben der Gefahrenabwehr, verstärkt auch den sich bietenden Chancen. Durch aktive und integrierte Anwendung der Grundsätze, Strukturen und Methoden eines umfassenden Risikomanagements entfaltet sich erfahrungsgemäss zunehmend dessen Wirksamkeit mit zielführenden Ergebnissen der Teilaktivitäten zum Gesamterfolg einer Organisation.

### Neueste Version wird bald veröffentlicht

Die positiven Erfahrungen und international begrüssten Entwicklungen im Risikomanagement wurden unter Leitung der TC 262-Arbeitsgruppe 2 durch Bruno Brühwiler aktiv in die Revision der ISO 31000 «Risikomanagement – Grundsätze und Leitlinien» eingeführt. Deren neueste Version in deutscher Sprache wird ab Herbst 2018 als SN ISO 31000 veröffentlicht.

Unverändert sind der weit gefasste Anwendungsbereich in allen Organisationen sämtlicher Wirtschaftszweige, der Ausschluss als Zertifizierungsgrundlage sowie die vertraute Struktur der Norm mit Grundsätzen, Rahmenwerk und Prozess.

### Änderungen auf einen Blick

Wesentliche Änderungen gegenüber der vorherigen Version sind:

- Grundsätze des Risikomanagements sind überarbeitet, welche über dessen Erfolg

entscheiden: Werte schaffen und erhalten ist das zentrale Prinzip

- Führung und Verantwortung sind präzisiert, der Schwerpunkt liegt auf der Führung durch die oberste Chefetage
- Entschlackung und Reduktion der Begriffsdefinitionen mit dem Konzept einfacher und klarer Sprache für einen breiteren Zugang aller Interessenvertreter
- Stärkere Gewichtung des iterativen Charakters des Risikomanagements verlangt aktives Einbinden von neuen Erfahrungen, Wissen und Analysen in der Überarbeitung der Prozesselemente, -abläufe und -steuerung auf allen Stufen
- Straffung des Inhalts mit grösserem Fokus auf dem Erhalt eines Modells des offenen Systems, das regelmässigen Meinungsaustausch mit seiner externen Umgebung pflegt, um vielfachen Bedürfnissen und Zusammenhängen gerecht zu werden

### Wichtig für den Wirtschaftsraum Schweiz

Die SN ISO 31000 wurde als deutsche DACH-Fassung zusammen mit den Vertretern des Deutschen Instituts für Normung (DIN) und den österreichischen Normungskollegen (ASi) erarbeitet. Im Spiegelkomitee der Schweiz «NK 198 Risikomanagement» konnte die Hauptnorm (ISO 31000:2018) und davon abgeleitete Dokumente (ISO 31010:2018) international bis zur Publikation begleitet werden. Dies war nur möglich dank der massgeblichen Führung und dem hohen Einsatz mehrerer

Schweizer Experten, insbesondere Andrea Franz (ISO 31000:2018) und Axel Sitt (ISO 31010:2018). Das aktive Einbringen und die koordinierte Einflussnahme auf die Entwicklungen und Ergebnisse von internationalen Standards ist für den Wirtschaftsraum Schweiz wichtig.

### Wer will Normenarbeit aktiv mitgestalten?

Mitglieder eines nationalen Normenkomitees können sich aktiv an der Erarbeitung einer europäischen oder internationalen Norm beteiligen, indem sie Mitglied einer CEN/ISO-Arbeitsgruppe werden. Mehr als 2000 Schweizer Experten sind bereits Teil der «Standards Community» und beeinflussen aktiv den Normungsprozess. Bei der internationalen Entwicklung von Normen können Interessierte mitwirken: Durch die Teilnahme im Normenkomitee «INB/NK 198 Risikomanagement» bringt ein Unternehmer seine Produkte und Dienstleistungen schneller auf den Markt, denn er hat einen Informationsvorsprung. Zudem trifft man als Komiteemitglied andere nationale Branchenexperten und kann neue Normenentwürfe mit ihnen diskutieren.

### Eintägiges Seminar

Die Schweizerische Normenvereinigung (SNV) unterstützt Interessierte bei der Integration des Risikomanagements im Unternehmen: Am 4. Oktober 2018 findet ein eintägiges Seminar «ISO 31000:2018 Risikomanagement – Revision» statt. *Quelle: SNV und ISO*

die Sprache vereinfacht und präzisiert. Insgesamt ergaben diese Verbesserungen eine Kürzung der Norm von 34 auf 24 Seiten.

### Mit der Version 2018 wurden insbesondere die Grundsätze des Risikomanagements überarbeitet. Können Sie das konkretisieren?

Im Rahmen der Revision haben wir die Grundsätze hinterfragt und überarbeitet; ihre Anzahl wurde von elf auf neun reduziert. Im Zentrum steht aber weiterhin, dass das Risikomanagement gemäss ISO 31000 den Zweck hat, Werte zu schaffen und zu bewahren. Insbesondere soll die Leistung von Organisationen verbessert und das Erreichen von Zielen unterstützt werden. Mit der neuen Version wird der integrierte Ansatz dominanter.

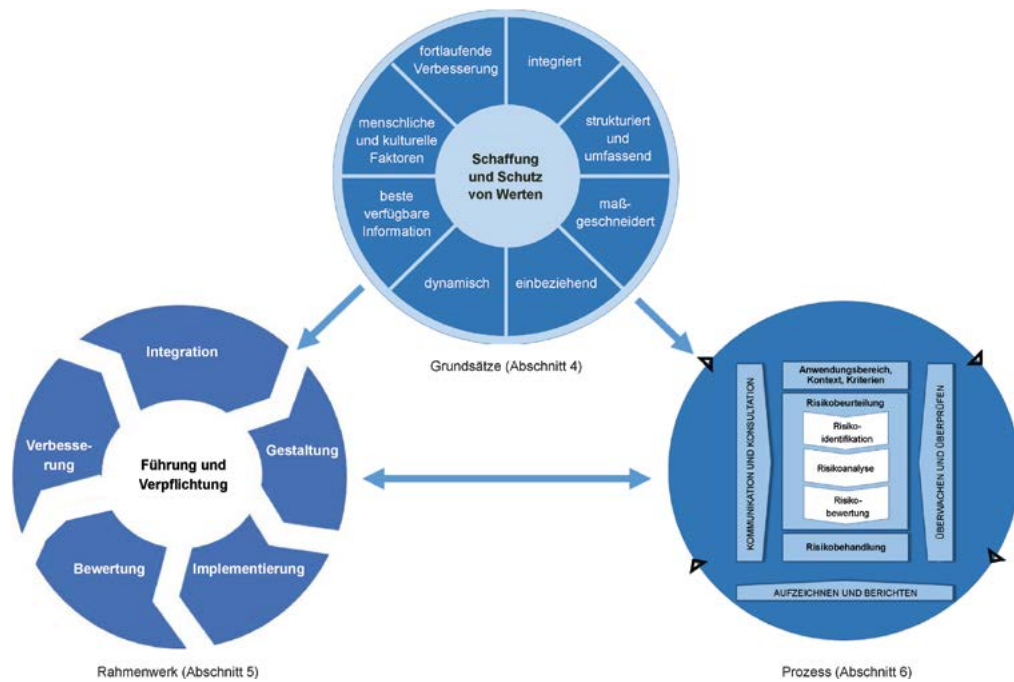
### Eine weitere Änderung betrifft die stärkere Gewichtung des integrierten Charakters des Risikomanagements. Wie ist das zu verstehen?

Risikomanagement ist nur dann wirksam, wenn es den internen und externen Kontext mit allen Hierarchiestufen, allen Funktionen, allen Anspruchsgruppen, allen Prozessen und Aktivitäten umfasst, weil Risiken auch in «Silos» und an Schnittstellen entstehen. Deshalb ist der integrierte Ansatz in der ISO 31000:2018 so dominant vertreten und wird in den Grundsätzen, im Rahmenwerk und im Prozess erwähnt und zusätzlich in einem separaten Kapitel behandelt.

### Die revidierte Norm will die oberste Führungsetage noch stärker einbinden. War dies nicht schon immer Ziel der Norm?

Das stimmt, aber ähnlich wie bei der Integration wird in der revidierten Norm auch in Bezug auf die Aufgaben und Rollen der obersten Leitung noch grössere Klarheit geschaffen. Die Führungsetage soll sicherstellen, dass das Risikomanagement in alle Tätigkeiten der Organisation integriert wird, angefangen bei der Führung der Organisation. Denn der Umgang mit Risiken ist nun mal Teil der Führungsarbeit und entscheidet darüber, wie eine Organisation auf allen Ebenen geleitet wird.

Ein Risikomanagementsystem kann ohne die ausdrückliche und gelebte Führung und Verpflichtung von Verwaltungs-



### Die Struktur ISO 31000:2018 mit Grundsätzen, Rahmenwerk und Prozess in neuer Bildsprache.

rat und Geschäftsleitung nicht funktionieren. Diesem wichtigen Aspekt ist deshalb ein eigenes Kapitel gewidmet.

### Es heisst, die revidierte Norm erfordere eine Änderung des traditionellen Risikoverständnisses.

Gleich geblieben ist die Definition des Risikos als «Auswirkung von Unsicherheit auf Ziele». Mit Auswirkung ist gemeint, dass eine Abweichung vom Erwarteten entsteht. Diese Abweichung kann positiv, negativ oder beides sein. Konkret heisst das, dass Ziele auch übertroffen werden können! Genau diesen Aspekt schliesst die revidierte Norm noch expliziter mit ein. In diesem Sinn wurde das Risikoverständnis der Ingenieurwissenschaften, das ausschliesslich negative Auswirkungen umfasst, erweitert. Sichtbar wird dies in der deutschen Übersetzung der ISO 31000:2018 zum Beispiel beim Begriff Risikobehandlung: Dieser Begriff schliesst Chancen und Gefahren ein, im Gegensatz zur Normenserie ONR 49000:2014, die den Begriff Risikobewältigung verwendet, der nur negative Auswirkungen anspricht.

### Die revidierte Norm geht verstärkt auf immaterielle Unsicherheiten ein. Weshalb?

Das ist nötig, weil sich manche Risiken nicht direkt materiell auswirken, wie etwa Reputationsrisiken. Wenn aber beispielsweise das Vertrauen in eine Organisation angeschlagen ist, kann sich das auch auf den Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen auswirken, also indirekte materielle Auswirkungen haben, die die Zielerreichung gefährden können.

### Die aktuelle ISO 31000 eignet sich nicht für die Zertifizierung. Was spricht dagegen?

Dagegen spricht die Philosophie dieser Norm. Die ISO 31000 beschreibt allgemeine Leitlinien und Grundzüge wirksamer Risikomanagementsysteme für alle Organisationen in allen Branchen. Diese Norm fasst wie eine grosse Klammer zusammen, was in spezifischen (und teilweise zertifizierbaren) Normen, wie zum Beispiel in der ISO 19600 für das Compliance Management, in der ISO 27001 für die Informationssicherheit oder in der ISO 45001 für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, detailliert ausgeführt wird. Die ISO 31000 dient also einerseits der Integration spezifischer Risikomanagementsysteme in Organisationen mit mehreren Normen und andererseits als Leitlinie für das Risikomanagement aller anderen Organisationen. ■