

# Risiken unter Kontrolle

In vielen Unternehmen existieren Terminologiekreise. Schließlich funktioniert Terminologiepflege nur, wenn alle zusammenarbeiten. Das gleiche Prinzip lässt sich anwenden, um Übersetzungsrisiken zu verringern. Aber wie sehen Aufbau und Arbeit eines Risikozirkels in der Praxis aus?

TEXT *Angelika Ottmann* UND  
*Carmen Canfora*

Das Risikomanagement für Übersetzungen ist ein wichtiger Bestandteil des Übersetzungsmanagements eines Unternehmens. Schließlich können von Übersetzungen Risiken ausgehen, die für das Unternehmen oder die Leser der Übersetzung und damit die Nutzer eines Produkts verheerende Folgen haben können. Natürlich gibt es auch Übersetzungen, von denen geringere Risiken ausgehen. Selbst wenn die Qualität solcher Übersetzungen nicht besonders gut ist, hat dies keine bedeutenden Folgen.

Im Unternehmen muss daher überlegt werden, welche Prozessschritte notwendig sind, um Risiken zu erkennen und zu verringern. Um die unterschiedlichen Risiken einer Übersetzung angemessen steuern und die vorhandenen Ressourcen optimal einsetzen zu können, sind also risikobasierte und differenzierte Prozesse nötig [1].

Kann dieses Risikomanagement von einem Übersetzungsdienstleister übernommen werden? Die Antwort lautet eindeutig „nein.“ Die Aufgabe liegt in der Verantwortung des Unternehmens und kann nicht auf einen Übersetzungsdienstleister abge-

wälzt werden. Natürlich kann der Dienstleister seinen Kunden auf mögliche Risiken der Übersetzung aufmerksam machen, ihm Maßnahmen zur Risikobewältigung vorschlagen oder auch gemeinsam mit ihm arbeiten. Er kann aber nicht das gesamte Risikomanagement übernehmen [2].

## Eine gemeinsame Sache

Auch die Normung stellt fest, dass das Risikomanagement nicht zur Aufgabe eines Dienstleisters zählt. So sagt die ISO 31000 aus, dass das Risikomanagement in der Verantwortung der Unternehmensleitung liegt, egal ob für das gesamte Unternehmen oder einen Teilbereich davon [3]. Doch selbst wenn der Übersetzungsdienstleister sich bereit erklärt, das Risikomanagement zu übernehmen, kann er diese Aufgabe gar nicht ausreichend erfüllen.

Bevor sich Risiken bewältigen lassen, müssen sie erst einmal identifiziert, analysiert und bewertet werden. Auch wenn es einem externen Dienstleister gelingen würde, sämtliche mit einer Übersetzung verbundenen Risiken zu identifizieren, so könnte er nicht ihre Wertigkeit für das Unternehmen festlegen. Nur das Unternehmen selbst kann festlegen, ob es bereit ist, ein bestimmtes Risiko einzugehen. Auch eine spezialisierte

Software kann diesen Prozess der Analyse und Bewertung von Risiken nur unterstützen, nicht ersetzen. Das Unternehmen muss die Aufgabe also selbst in die Hand nehmen. Dies kann in Zusammenarbeit mit dem Übersetzungsdienstleister geschehen. Es darf jedoch nicht dazu führen, dass das Unternehmen sich nicht mehr für Risiken und deren Bewältigung verantwortlich fühlt.

Gehört dies alles nicht zum Qualitätsmanagement? Auch diese Frage muss mit einem klaren Nein beantwortet werden. Risikomanagement geht weiter als Qualitätsmanagement und verfolgt andere Ziele. Das Qualitätsmanagement soll die Produktqualität so gestalten, dass Kunden zufrieden sind. Weiterhin gilt es, einen Kreislauf der ständigen Verbesserung aufrechtzuerhalten.

Das Risikomanagement kümmert sich um Ereignisse, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden. Dazu zählen Risiken, die ein Unternehmen mit seinen Produkten eingeht. Eine Übersetzung ist Teil eines Produktes und auch selbst ein Produkt. Hier setzt das Risikomanagement an. Gesucht sind Lösungen, die durch Übersetzungen verursachte Risiken möglichst klein halten.

Natürlich lässt sich in der Praxis das eine vom anderen nicht streng trennen. Beim Qualitätsmanagement und beim Risikomanagement müssen die Prozesse im Unternehmen betrachtet und falls nötig geändert werden. Möglicherweise müssen auch neue Prozesse eingeführt werden. Zudem verringert ein gutes Qualitätsmanagement bereits einige Risiken. Das passiert aber nicht systematisch. In der Übersetzungsdienstleistungsnorm ISO 17100 – der Qualitätsmanagementnorm für Übersetzungen – werden Risiken gar nicht erwähnt [4]. Wichtig ist, dass das Risikomanagement ebenso wie das Qualitätsmanagement als Kreislauf verstanden wird und einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess in Gang setzt [5].

Die erste Maßnahme zur Implementierung eines Risikomanagementsystems ist die Einrichtung eines Risikozirkels (INF. 01).

## CARMEN CANFORA

Als Diplom-Übersetzerin und Hochschuldozentin für Terminologie, Fachübersetzen, regelbasiertes Schreiben sowie Normen



und Richtlinien verbindet Dr. Carmen Canfora Theorie und Praxis. Aus den von ihr entwickelten Konzepten werden Methoden und konkrete Maßnahmen abgeleitet, die ausgetretene Pfade im Übersetzungsmanagement verlassen. Sie kennt die relevanten Normen und berät Unternehmen zum Risikomanagement für Übersetzungen.

[canfora@risikoscouts.de](mailto:canfora@risikoscouts.de)

[www.risikoscouts.de](http://www.risikoscouts.de)

## ANGELIKA OTTMANN

Als Diplom-Übersetzerin und ehemalige Geschäftsführerin eines Übersetzungsdienstleisters kommt



Angelika Ottmann aus der Praxis und ist vertraut mit Übersetzungsmanagement. Sie hat sich in Fachvorträgen und -artikeln mit Qualitätssicherung bei Übersetzungsprojekten, Projektmanagement, Translation-Memory-Systemen und Terminologiemanagement beschäftigt. Sie berät Unternehmen zum Risikomanagement für Übersetzungen.

[ottmann@risikoscouts.de](mailto:ottmann@risikoscouts.de)

[www.risikoscouts.de](http://www.risikoscouts.de)

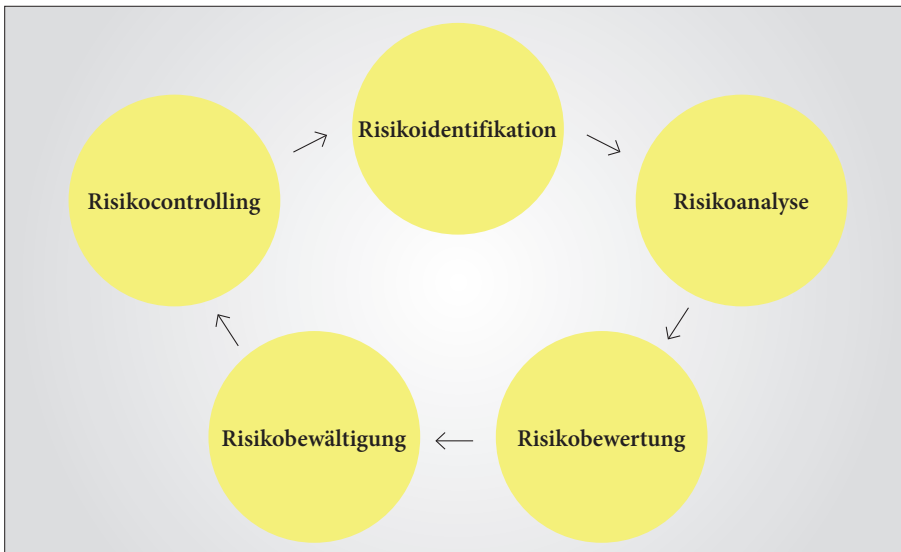


ABB. 01 Die Norm ISO 31000 betrachtet das Risikomanagement als Kreislauf. QUELLE Die RisikoScouts

Warum benötigt ein Unternehmen einen Risikozirkel? Wie bei anderen Managementsystemen auch, erfordert das Risikomanagement für Übersetzungen die Einrichtung bestimmter Strukturen. Diese Aufgabe kann eine Person allein nicht erfüllen, insbesondere wenn viele verschiedene Abteilungen beteiligt sind. Außerdem muss jemand die Verantwortung für den gesamten Prozess übernehmen. Erfahrungen im einen oder anderen System können beim Aufbau des Risikomanagements hilfreich sein.

Wie richtet man einen Risikozirkel ein? Um ein Risikomanagement für Übersetzungen im Unternehmen zu etablieren, empfiehlt sich zunächst der Aufbau eines Risikozirkels mit Handlungskompetenz und Weisungsbefugnis [6]. Der Zirkel übernimmt die Verantwortung und trifft sich regelmäßig. Gegenüber allen vertretenen Abteilungen muss er Weisungsbefugnis besitzen. Um ihn im Unternehmen zu verankern, empfiehlt sich ein Vorgehen in sechs Schritten.

### 1. Die Führungsebene überzeugen

Zunächst muss die Unternehmensleitung den Risikozirkel unterstützen. Der Nutzen des Risikomanagements für Übersetzungen orientiert sich an den Prioritäten, die ein Unternehmen strategisch setzt. Wenn zum Beispiel das Markenimage an erster Stelle steht, dann wird jede Übersetzung, die es gefährden könnte, zum unkalkulierbaren Risiko. Wenn Sicherheit oberstes Gebot ist, werden Übersetzungen, die zu einer Gefahr für Leib und Leben führen können, mehr Aufmerksamkeit im Übersetzungsprozess verlangen. Abgestimmt auf die Prioritäten des Unternehmens und den Nutzen des Ri-

### DEFINITION RISIKOZIRKEL

Gremium aus Fachleuten im Unternehmen, eventuell mit Beteiligung externer Berater, das sich mit risikorelevanten Problemen und Fragestellungen beschäftigt mit dem Ziel, ein Risikomanagement im Unternehmen zu etablieren.

Der Risikozirkel wird für einen, längeren Zeitraum eingerichtet, trifft sich regelmäßig, hat Entscheidungskompetenzen und wird von der Unternehmensleitung unterstützt.

INF. 01

sikomanagements, kann so eine optimale Präsentation und Argumentation für die Unternehmensleitung entstehen. Sind die Verantwortlichen vom Nutzen überzeugt, folgt der nächste Schritt.

### 2. Leiter des Zirkels benennen

Für jede Gruppe gilt, dass eine Person die Verantwortung tragen muss. Der Risikozirkel macht hier keine Ausnahme. Deshalb muss ein Leiter für den Risikozirkel bestimmt werden, der ein festes Zeitbudget erhält. Das Budget darf ihm ausschließlich für das Risikomanagement zur Verfügung stehen. Schließlich handelt es sich um eine sehr verantwortungsvolle Aufgabe, die nicht zusätzlich zum normalen Arbeitspensum geleistet werden kann.

Gegenüber den Mitgliedern und den betroffenen Abteilungen muss der Leiter Weisungsbefugnis besitzen. Außerdem sollte er eine Stabstelle im Unternehmen einnehmen, ähnlich der des Qualitätsbeauftragten, und direkt dem Vorstand unterstellt sein. Der Leiter des Risikozirkels sollte Führungs-

## crossConnect

Drittssysteme sicher einbinden  
Übersetzungsprozesse um neue Möglichkeiten erweitern

## Congree Authoring Server

Linguistische Prüfung zur automatischen Qualitätssicherung deutscher und englischer Texte

■ Consistent Content  
■ Corporate Style  
■ Controlled Language

congree

www.congree.com

## ZUSAMMENSETZUNG RISIKOZIRKEL

Mitarbeiter aus allen am Übersetzungsprozess beteiligten Abteilungen, dazu gehören zum Beispiel:

- Sprachendienst
- Technische Redaktion
- Marketing
- Einkauf
- Qualitätsmanagement
- Falls nötig, kommen externe Übersetzungsdienstleister und Berater hinzu.

INF. 02

- autorität besitzen und klar kommunizieren können. Er muss Kenntnisse über Risikomanagement im Allgemeinen und Risikomanagement für Übersetzungen mitbringen. Außerdem muss er die Übersetzungs-Workflows mit allen Schnittstellen und die Arbeitsinhalte und -abläufe in der geleiteten Einheit sowie allen vor- und nachgelagerten Einheiten kennen. Schließlich ist es von Vorteil, wenn der Leiter des Risikozirkels einen interdisziplinären Ansatz verfolgt.

Bei der Besetzung dieser Position hilft ein Kompetenzprofil. Wahrscheinlich erfüllt kein Kandidat das Profil vollständig. Daher sollten notwendige Weiterbildungen von Beginn an einkalkuliert werden.

### 3. Akzeptanz sicherstellen

Gemeinsam mit den Unternehmensverantwortlichen sollten die Initiatoren des Risikozirkels eine Veranstaltung organisieren, zu der alle Betroffenen eingeladen werden. Dort werden das Risikomanagement, dessen Inhalte und Nutzen und die einzelnen Beteiligten vorgestellt. Die Teilnehmer sollten die Chance haben, zu fragen und ihre Vorschläge oder Anregungen einzubringen. Auch während des Aufbaus des Risikozirkels empfiehlt es sich, die Mitarbeiter immer wieder über den Stand der Dinge zu informieren und auf dem Laufenden zu halten.

### 4. Mitglieder des Risikozirkels benennen

Alle betroffenen Abteilungen sollten einen Mitarbeiter in den Risikozirkel entsenden. Dazu gehören zum Beispiel der Sprachendienst, die Technische Redaktion, das Marketing, der Einkauf und das Qualitätsmanagement. Ein Mitglied im Risikozirkel muss auf jeden Fall aus dem Bereich Übersetzen stammen. Fehlt im Unternehmen ein eigener Sprachendienst, muss ein externer Übersetzungsdienstleister diese Funktion wahrnehmen. Zusätzlich können Berater hinzugezogen werden. Sie bringen nicht nur Fachwissen ein, sondern können auch die Moderation übernehmen (INF. 02).

Die Mitglieder des Risikozirkels vertreten dort ihre Abteilung und müssen befugt sein, verbindlich für ihre Abteilung zu sprechen. Idealerweise wird eine zweite Person als Stellvertreter benannt. Sie muss die gleichen Kompetenzen besitzen. Alle Mitglieder des Risikozirkels erhalten ein festes Zeitbudget für ihre Arbeit im Risikozirkel. Das Budget ist mit dem Vorstand abgestimmt und von den Vorgesetzten genehmigt. Wichtig ist, dass die Mitglieder über alle Abläufe in ihrer Abteilung sowie über die Schnittstellen dieser Abläufe mit den Übersetzungsprozessen informiert sind.

### 5. Mitglieder qualifizieren

Die Mitglieder des Risikozirkels können das Risikomanagement für Übersetzungen in ihren Abteilungen nur dann überzeugend und kompetent vertreten, wenn sie sich ausreichend damit auskennen. Deshalb sollten sie über Risikomanagement, außerdem über Übersetzungsprozesse und Schnittstellen zwischen Übersetzung und anderen Abteilungen genau Bescheid wissen. Fehlendes Wissen ergänzen Schulungen.

### 6. Aufgaben definieren

Der Risikozirkel hat die Aufgabe, das Risikomanagement im Unternehmen aufzubauen, zu steuern und zu überwachen. Er sollte sich an der Norm ISO 31000 → ABB. 01, S. 45 orientieren und das Risikomanagement ähnlich wie das Qualitätsmanagement als Kreislauf der kontinuierlichen Verbesserung organisieren. Eine Integration der Qualitätsmanagementprozesse in das Risikomanagement empfiehlt sich. Die Aufgaben stellt Abbildung 2 dar.

Die Risikoidentifikation, die Risikoanalyse und die Risikobewertung entsprechen einer Bestandsaufnahme. Sie erfordert vor

**Risikomanagement für Übersetzungen ist nicht das Gleiche wie Qualitätsmanagement. Es verfolgt andere Ziele und ist an anderer Stelle im Unternehmen angesiedelt.**



## Auf in eine neue Welt

Werden Sie Teil des ersten Online-Netzwerks für alle Across-Nutzer

[www.crossmarket.net](http://www.crossmarket.net)

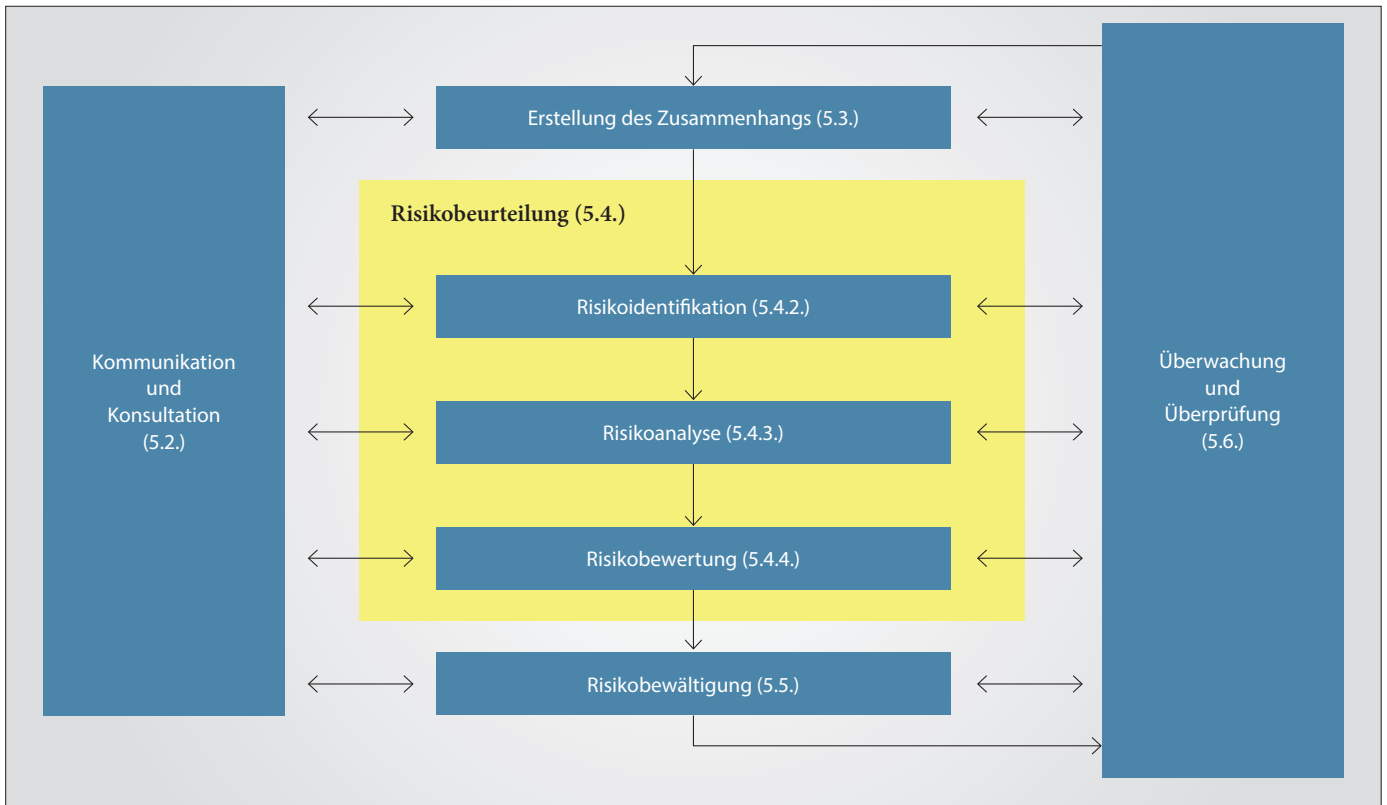


ABB. 02 Aus der Norm ISO 31000 leiten sich Aufgaben ab, die ebenfalls im Kreis ablaufen. QUELLE ISO 31000

allen bei neuen Produkten oder Änderungen im Unternehmen oder bei Rückmeldungen aus dem Risikocontrolling neue Maßnahmen. Die Risikobewältigung und das Risikocontrolling umfassen regelmäßige Prozesse, die im Unternehmen etabliert werden müssen. Es handelt sich um eine ständige, wiederkehrende Aufgabe, die ein ausreichendes Zeitbudget erhalten muss.

**Arbeit des Zirkels kontrollieren**

Was für einen Qualitätszirkel gilt, sollte auch für einen Risikozirkel selbstverständlich sein: Es muss regelmäßig über-

prüft werden, ob die Arbeit die gewünschte Wirkung hat [5]. Die Unternehmensleitung muss prüfen und dokumentieren, ob der Risikozirkel und dessen Maßnahmen geeignet, angemessen und wirksam sind. Daraus wiederum entsteht die weitere Strategie, zum Beispiel ob der Risikozirkel andere Befugnisse benötigt, ob die richtigen Mitarbeiter im Risikozirkel eingesetzt sind und ob die Aufgaben des Risikozirkels dazu geeignet sind, die vorhandenen Risiken zu verringern (INF. 03).

**Starker Zirkel verringert Risiken**

Risikomanagement für Übersetzungen ist nicht das Gleiche wie Qualitätsmanagement. Es verfolgt andere Ziele und ist an anderer Stelle im Unternehmen angesiedelt. Das Risikomanagement ist eine unternehmensinterne Aufgabe, die ein Übersetzungsdienstleister nicht übernehmen kann. Ein erfolgreiches Risikomanagement beginnt mit der Einrichtung eines Risikozirkels. Für ihn spielen folgende Kriterien eine Rolle:

- Für die Einrichtung des Risikozirkels ist die Unternehmensleitung zuständig.
- Der Risikozirkel muss alle am Übersetzungsprozess beteiligten internen Abteilungen und externen Dienstleister repräsentieren.
- Die Mitglieder des Risikozirkels benötigen ausreichende Befugnisse.

- Die Mitglieder des Risikozirkels benötigen ein angemessenes Zeitbudget.
- Die Mitglieder des Risikozirkels müssen für alle anstehenden Aufgaben geschult werden.
- Die Arbeit des Risikozirkels muss von der Unternehmensleitung überwacht und kontrolliert werden.

Risikomanagement für Übersetzungen ist eine langfristige Aufgabe und kann nur dann zum Erfolg führen, wenn es ein Teil der Unternehmenskultur und im Alltag gelebt wird. ☺

LITERATUR ZUM BEITRAG

[1] Canfora, Carmen; Ottmann, Angelika (2015): *Risikomanagement für Übersetzungen*. In: *trans-kom*, H. 8 [2], S. 314–346.  
 [2] Ottmann, Angelika; Canfora, Carmen (2015): *Im grünen Bereich? In: technische kommunikation*, H. 5, S. 34–39.  
 [3] ISO 31000:2011-1: *Risikomanagement – Grundsätze und Leitlinien*. Berlin: Beuth.  
 [4] ISO 17100:2015: *Übersetzungsdienstleistungen – Anforderungen an Übersetzungsdienstleistungen*. Berlin: Beuth.  
 [5] ISO 9001:2015: *Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen*. Berlin: Beuth.  
 [6] Strohmeier, Georg (2006): *Ganzheitliches Risikomanagement in Industriebetrieben. Grundlagen, Gestaltungsmodell und praktische Anwendung*. Wiesbaden: DUV.

LITERATUR ZUM WEITERLESEN  
 Widmann, Johannes (2016): *Terminologiezirkel im Unternehmen: Eine Gebrauchsanweisung in 10 Schritten*. In: *edition*, H. 1, S. 33–36.

**AUFGABEN RISIKOZIRKEL**

**Bestandsaufnahme**

- Prioritäten des Unternehmens ermitteln
- Risikomatrix erstellen
- Risiken identifizieren

**Risikobeurteilung**

- Risiken analysieren
- Risiken bewerten

**Maßnahmenkatalog**

- Risikobasierte Prozesse gestalten

**Überwachung und Überprüfung**

- Audits vorbereiten und durchführen
- Ergebnisse überprüfen
- Korrekturmaßnahmen einleiten
- Kennzahlen erarbeiten

INF. 03