



Wie hoch ist Hoch?

© Januar 2007, Dr. David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

Risiko wird im Allgemeinen als eine Unsicherheit definiert, die, wenn sie eintritt, auf eine oder mehrere Ziele wirkt. Diese beiden Dimensionen von Risiko (Unsicherheit und dessen Einfluss) werden u. a. „Wahrscheinlichkeit“ und „Auswirkung“ genannt. Neben diesen beiden Dimensionen müssen weitere Charakteristika bewertet werden, um die Bedeutung eines bestimmten Risikos einzuschätzen.

In der einfachsten Form verwenden Risikobewertungen beschreibende Merkmale wie Hoch, Mittel und Niedrig für Wahrscheinlichkeit und Auswirkung. Das bedeutet, dass ein Risiko mit geringer Eintrittswahrscheinlichkeit aber hoher Auswirkung als „Niedrig-Hoch“ beschrieben werden kann. Obwohl weit verbreitet, kann dieser Ansatz zu erheblichen Missverständnissen führen. Wenn ich beispielsweise einer Kollegin erzähle, dass eines meiner Risiken als Niedrig-Hoch bewertet wurde, versteht sie wahrscheinlich nicht was ich meine. Verstehe ich unter „Geringe Wahrscheinlichkeit“ eine 1:1000000 Chance oder einfach nur weniger als 50%? Bedeutet „Hohe Auswirkung“ im Umkehrschluss das Desaster, das zu Totalverlust führt oder bedeutet nur eine Lieferverzögerung von einem Monat?

Eine mögliche Lösung dieses potenziellen Problems liegt in der Definition von Größenordnungen für Wahrscheinlichkeit und Auswirkung für eine bestimmte Situation. Dieselben Größenordnungen sollten für alle Risikobewertungen in dieser Situation benutzt werden. Dadurch sind sich alle Risikobewerter in einem gegebenen Projekt einig, dass „Niedrige Wahrscheinlichkeit“ 10-30% und „Hohe Auswirkung“ 6-12 Monate Terminplanänderung oder mehr als 100.000€ Kostenänderung bedeutet.

Das wirft einige wichtige Fragen auf: Wer definiert die Größenordnungen und wie?

Indem wir die Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung festlegen, bestimmen wir einerseits Schwellenwerte und andererseits Risikofreudigkeit für ein gegebenes Projekt oder eine geschäftliche Situation. Das heißt, dass die Definition durch eine Person erfolgen sollte, welche die Ziele des Projektes verantwortet. Dies ist in einem Projekt in der Regel der Auftraggeber in Abstimmung mit anderen Schlüsselstakeholdern. Im Fall von geschäftlichen Entscheidungen muss der verantwortliche Manager festlegen, wer die Schwellenwerte bestimmt.

Das alles beantwortet noch nicht die Frage, wie die Werte gesetzt werden. Indem man die 1-99% Skala in verschiedene Abschnitte unterteilt, ist die Festlegung der Eintrittswahrscheinlichkeits-Größenordnungen relativ einfach. Mit Auswirkung ist schwieriger umzugehen. Wer legt fest, ob eine Verspätung von einem Monat eine bloße Unbequemlichkeit oder ein totales Desaster darstellt? Ist die Einsparung von 50.000€ ein Triumph oder nur eine angenehme Überraschung?

Bei der Bestimmung der Auswirkungs-Größenordnung für Bedrohungen muss die verantwortliche Person zuerst entscheiden, wie viel Auswirkung absolut nicht tolerabel ist. Dies sollte für jedes Schlüsselziel beschrieben werden (z. B. Zeit, Kosten Leistung, Ansehen, etc.). Diese Elemente werden mit den obersten Auswirkungsbereichsbeschreibungen in Verbindung gebracht (wie Sehr Hoch). Die niedrigste Größenordnung wird als nächstes festgelegt, deren Auswirkungsbereich als vernachlässigbar betrachtet werden kann. Die Größenordnungen der Zwischenwerte (z. B. Niedrig, Mittel, etc.) können zwischen diesen Grenzwerten gesetzt werden.

Sind die Bedrohungsgrößenordnungen einmal festgelegt, können Sie für eine Bewertung der Chancen eingefügt werden. So kann man einfach Auswirkungen als negativ für Bedrohungen betrachten (verlorene Zeit, zusätzliche Kosten, beschädigtes Ansehen, etc) und positiv für Möglichkeiten (gesparte Zeit oder Kosten, gesteigertes Ansehen, etc.). Eine Organisation könnte auch alternativ eine spezielle Möglichkeitsgrößenordnung definieren, die sich von der Bedrohungsgrößenordnung unterscheidet.

Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung auf diesem Weg zu definieren erlaubt es jedermann, Risikobewertung als ein allgemeines Rahmenwerk zu benutzen. So wird mein „Niedrig-Hoch“ von allen meinen Kollegen verstanden und wird mit ihrem „Niedrig-Hoch“ übereinstimmen. Die Bewertung aller Risiken eines speziellen Projektes oder einer geschäftlichen Situation wird mit einheitlichen Definitionen durchgeführt. Dies erlaubt uns eine Einordnung ihrer relativen Wichtigkeit. Mit diesem einfachen Definitionsprozess beantworten wir die Frage „Wie hoch ist hoch?“ Gleichzeitig sichert er einen einheitlichen Sprachgebrauch bei der Bewertung von Risiken ab.

Wenn Sie Feedback zu diesem Artikel geben wollen oder Einzelheiten zur Entwicklung effektiver Risikobewältigungsmaßnahmen erhalten möchten, [wenden Sie sich an den "Risk Doctor" \(info@risk-doctor.com\)](mailto:info@risk-doctor.com) oder [besuchen Sie seine Website \(www.risk-doctor.com\)](http://www.risk-doctor.com).

Übersetzung aus dem Englischen von T. Wuttke, Threon GmbH (www.threon.com), 76228 Karlsruhe, Jan. 2007