

Der Faktor Mensch ist zentral

Im Risikomanagement werden heutzutage diverse theoretische Modelle angewendet, um die Genauigkeit von Risikoeinschätzungen zu erhöhen. Dabei geht oft der Fokus auf das Wesentliche verloren – den Faktor Mensch. Um Risiken frühzeitig aufzudecken und mit entsprechenden Massnahmen reduzieren zu können, sollten vermehrt psychologische Aspekte des Menschen beachtet werden, denn er geht bei der Einschätzung von Risiken oft irrational vor.

Von Eric Montagne

Organisationen wollen durch Risikomanagement eine verbesserte Kontrolle und Früherkennung von Risiken erlangen sowie eine interne Risikokultur schaffen [1]. Da bei der Anwendung von Risikomanagementmodellen in vielen Bereichen nur wenige Jahre Erfahrung vorliegt, werden oft ungeeignete Ansätze gewählt, welche zu einer Belastung der Organisation und nicht zum erwarteten Mehrwert führen.

Quantitatives versus qualitatives Risikomanagement

Das Risikomanagement der Industrie baut auf der langjährigen Erfahrung aus der Finanzbranche auf, unterscheidet sich aber weitreichend bezüglich der Bewertungsgrundlagen. Bei finanziellen Transaktionsrisiken liegt eine Serie von historischen Daten vor. Bei den klassischen Industrierisiken allerdings können meist keine Daten herangezogen werden. Für Währungs- und Zinsrisiken können Finanzmodelle angewendet werden, um die erwarteten zukünftigen Risikoverteilungen zu eruieren. Die Anwendung solcher Modelle zum Einschätzen von strategischen Risiken oder solchen aus der Produktion wäre jedoch falsch. Der einzuschätzende strategische Entscheid ist meistens einmalig. Die damit verbundenen Risiken quantitativ zu berechnen, ist nicht möglich. Die Verlagerung der Produktion, der Abgang eines Schlüssellieferanten oder -mitarbeiters kann nicht datenbasiert abgeleitet werden, da dazu



© depositphotos

keine internen Statistiken vorliegen. Mittlerweile ist auch in der Finanzindustrie ein Wandel hin zu qualitativem Risikomanagement für gewisse Risiken zu erkennen. Spätestens seitdem die Firma Enron kurz vor dem Konkurs für ihr Risikomanagement ausgezeichnet wurde, hat man erkannt, dass die Aussagen von komplexen quantitativen Risikomanagementsystemen mit Vorsicht zu genießen sind! In der Industrie ist für die Bewertung der meisten Risiken ein qualitativer Ansatz zur Priorisierung der Risiken besser geeignet als die Verwendung von quantitativen Modellen. Das qualitative Risikomanagement baut auf der Intuition und dem Wissen der Mitarbei-

tenden auf. Meistens schätzen das Management und weitere Schlüsselmitarbeiter mögliche Auswirkungen aufgrund ihrer Erfahrung ein. Um plausible Resultate zu erhalten, sollten wichtige psychologische Aspekte in den Bewertungsprozess mit einbezogen werden. Der Faktor Mensch bildet dabei das Fundament.

Risikoidentifikation: Den Blick nach innen richten

Bei der Befragung der Mitarbeitenden zu den potenziellen Risiken ihrer Firma nennen die meisten Personen vor allem externe Risiken. Die Leute gehen davon aus, dass Firmen aufgrund von politischen

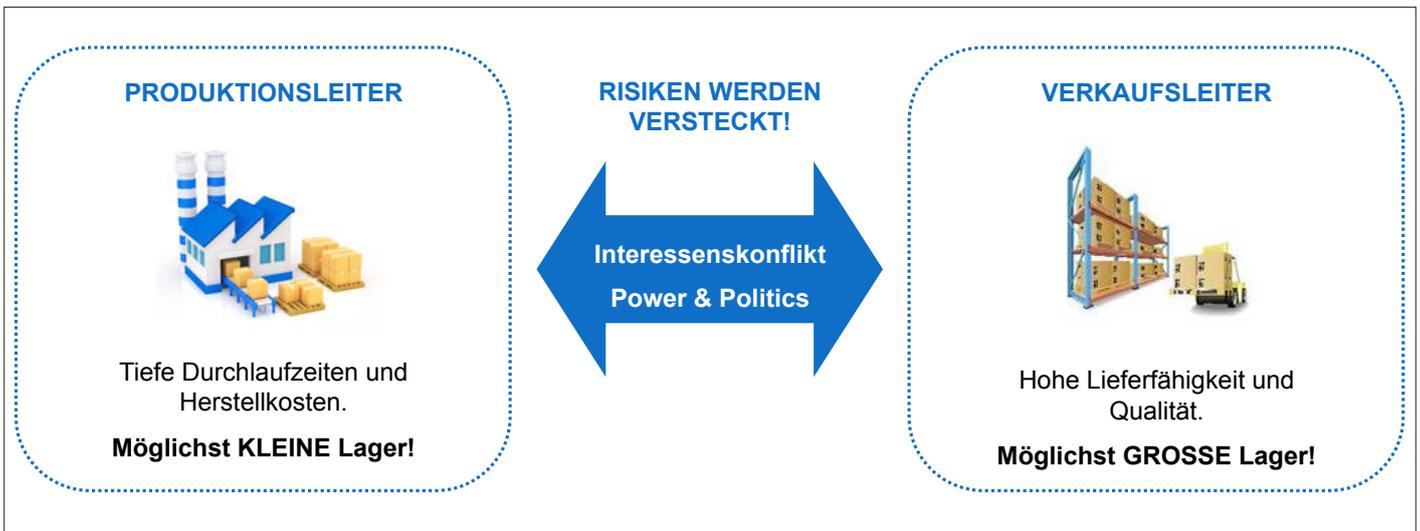


Abbildung 1: Interne Interessenskonflikte

und gesetzlichen Änderungen, ausländischen Billiganbietern oder Elementarerereignissen Konkurs gehen. Untersuchungen der 50 grössten Firmenpleiten der letzten Jahre zeigen jedoch ein anderes Bild: Sämtliche Abstürze basierten auf internen Risiken [2]! Die Analyse zeigt ebenfalls, dass über die Hälfte dieser

Unternehmen bis zum Zeitpunkt des Konkurses ausgesprochen erfolgreich waren. Unternehmen sterben also nicht aufgrund ihrer Konkurrenz, des veränderten Marktumfeldes, der verschärften Gesetze oder der volatilen Währung, sondern «machen sich selber kaputt». Aufgrund dieser Erkenntnis muss der Blick

bei der Risikoidentifikation nach innen gerichtet werden:

- Wie gut sind unsere Prozesse und Kontrollen?
- Arbeiten alle Mitarbeitenden für dasselbe Ziel?
- Wie dominant und gierig ist der CEO?

ANZEIGE

JOMOS
FLAMELESS

PM10

10
Jahre/ans/anni
WARTUNGSFREI/
SANS MAINTENANCE /
SENZA MANUTENZIONE

GEWICHT
25
PROZENT
LEICHTER



DER FEUER- UND KOSTENLÖSCHER

- 10 Jahre wartungsfrei
- Deutlich weniger interne und externe Unterhalts- und Administrationskosten
- Leichter, handlicher, sparsamer



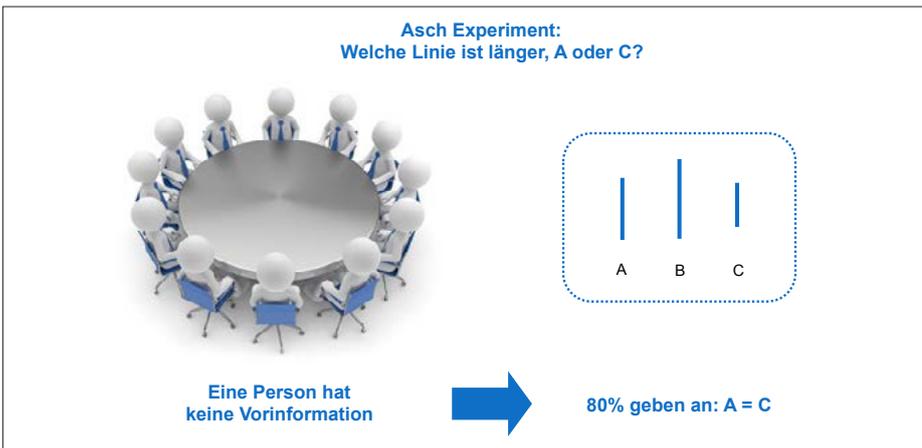


Abbildung 2: Beeinflussung durch die Gruppe

- Wie risikobehaftet ist die geplante Expansion oder Akquisition?
- Wie viel Druck lastet auf den Schlüsselpersonen?

Solche Fragen sollte sich jeder gewissenhafte Manager stellen. Zudem können Firmen gegen interne Risiken viel gezielter vorgehen als gegen externe. Externe Risiken können meistens nur überwacht, und beim Eintritt im Schaden begrenzt werden. Bei internen Risiken können Massnahmen den Eintritt reduzieren oder gar verunmöglichen. Beispiele von internen Risiken, welche in der Praxis vorwiegen, sind:

- Interessenskonflikte
- blindes Vertrauen in Experten
- die Beeinflussung von Personen durch die Gruppe

Interessenskonflikte

Oft findet man bei der Analyse von Unternehmen Interessenskonflikte vor, welche zu Risiken führen (vgl. auch Abb. 1). So hat im dargestellten Beispiel der Produktionsleiter den Anreiz, den Lagerbestand tief zu halten. Der Bonus des Verkaufsleiters jedoch basiert auf der verkauften Stückzahl. Er möchte sämtliche Produkte jederzeit an Lager haben. Die Anreize des Produktionsleiters und des Verkaufsleiters sind diametral verschieden. Beide stellen bei der Präsentation der geplanten Ziele und Projekte widersprüchliche Interessen ins Zentrum. Risiken werden verheimlicht, um das individuelle Ziel zu erreichen. In der Praxis findet man oft Interessenskonflikte zwischen Mitarbeitern, Teams und Divisionen vor. Sobald nicht alle Beteiligten dieselben übergeordneten strategischen Ziele im Fokus haben, herrscht Gefahr.

Blindes Vertrauen in Experten

Experten sind im Unternehmen unverzichtbar. Jedoch läuft man bei spezialisierten Firmen, langjährigen Mitarbeitern oder starren Unternehmensstrukturen oft Gefahr, dass blindes Vertrauen in die Experten herrscht. Dies kann verschiedene Ursachen haben: So gibt es Mitarbeiter, welche Informationen bewusst oder unbewusst nicht teilen. Prozesse und weitere zentrale Informationen werden nicht dokumentiert oder nicht nachgeführt. Es kann auch sein, dass der Spezialist nicht richtig verstanden wird oder die Spezialisten in ihren Gebieten zu weit vom Markt sind, um ihre Informationen für andere verständlich zu übermitteln. Die ersten Bilder, welche das Hubble Weltraumteleskop 1990 lieferte, waren praktisch nicht brauchbar. Die Korrektur bedurfte einer weiteren Mission ins All mit Kosten von ungefähr 90 Millionen USD. Der Fehler lag am Hauptspiegel, der auf die falsche Form geschliffen worden war. Der Hersteller hatte ein Testinstrument falsch zusammengesetzt (<http://lexikon.astronomie.info/satelliten/sts103>). Warum wurde an diesem über eine Milliarde USD teuren und hoch komplexen Instrument ein solch gravierender Fehler erst bemerkt, als das Teleskop die ersten Bilder an die Erde zurücksandte? Die Experten waren so sehr mit den Details befasst, dass sie Gesamtzusammenhänge aus den Augen verloren. Charles Perrow beschreibt einen Experten als jemanden, «der ein Problem schneller und besser als andere lösen kann, der jedoch ein höheres Risiko eingeht, das Problem nicht richtig zu sehen» [3]. Er beschreibt des Weiteren, dass Gefahr von Experten ausgeht, wenn sich Situationen ändern und Experten in-

tuitiv handeln. Nach zehnjähriger Tätigkeit auf einem Gebiet kennt man ungefähr 50 000 Muster. So erkennen Radiologen rasch die jeweiligen Läsionen und auch Schachspieler können jede Situation einem bekannten Muster zuordnen. Diese intuitive Handlung ist ein grosser Vorteil solange sich jemand im selben Umfeld befindet. Bei einer strategischen Neuausrichtung oder Technologiesprüngen wird jedoch das intuitive Handeln des Experten zum Risiko. Er nimmt dann immer noch musterbasierte intuitive Bauchentscheidungen vor, die jedoch nicht mehr zur neuen Situation passen und in der Folge zu grossen Risiken führen.

Beeinflussung durch die Gruppe

Besonders homogene Gruppen mit engen Beziehungen untereinander bergen die Gefahr, die Meinungen anderer nicht mit einzubeziehen. Das Risiko wird grösser, wenn ein direkter Leiter dabei ist, der seine Wünsche auch offen mitteilt. Die Gruppenmitglieder sprechen ihre gegensätzlichen Sichtweisen nicht aus (sie üben Selbstzensur), entweder weil sie Angst haben, die hohe Moral der Gruppe – den esprit de corps – zu ruinieren, oder weil sie befürchten, von anderen kritisiert zu werden. So berichtete Arthur Schlesinger, einer von Kennedys Beratern, dass er ernste Zweifel bezüglich der Schweinebucht-Invasion hatte, diese aber während den Diskussionen nicht vorbrachte aus Angst, dass andere es als vermessen von ihm – einem Collegeprofessor – betrachten würden, sich in eine Diskussion zu diesen Themen mit den vorrangigen Leitern der wichtigsten Regierungsinstitutionen zu begeben [4]. Bei öffentlichen Abstimmungen sind vor allem die Stimmen der ersten Personen entscheidend. Danach richtet sich die Gruppe nach der eingeschlagenen Richtung. Man will die Abstimmung nicht in die Länge ziehen, sich nicht exponieren. Neuen Mitarbeitern fällt es oft schwer, eingespielte Routinen und Abläufe zu hinterfragen. Solomon Asch zeigte 1951 in seinem Konformitätsexperiment eindrücklich auf, wie der Gruppenzwang eine Person so zu beeinflussen vermag, dass sie eine offensichtlich falsche Aussage als richtig bewertet. Auf einer Karte wurden einer Gruppe drei Linien gezeigt (A, B und C) und die Aufgabe gestellt, einzuschätzen, ob Linie A oder C länger ist. 13 Personen sassen an einem Konferenztisch. 12 von

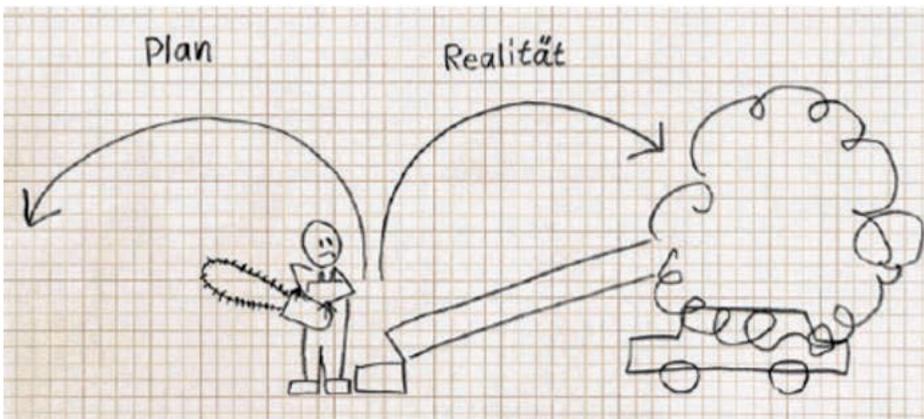


Abbildung 3 zeigt eine einfache Schadensskizze. Das Ereignis kann man sich gut vorstellen.

Quelle: Schadensskizze der Mobiliar

ihnen wurden vorgängig instruiert, einstimmig ein falsches Urteil abzugeben. Bei der Befragung gaben die ersten 11 Personen an, dass Strich A gleich lang sei wie Strich C. Als zweitletzte Person wurde die nicht instruierte Person befragt. In 80 Prozent der Fälle gab sie ebenfalls die falsche Antwort (vgl. Abb. 2).

Irrationale Bewertung von Risiken

Sind die internen Risiken aufgedeckt worden, gilt es diese zu bewerten. Auch hier spielen die psychologischen Aspekte eine wichtige Rolle. Besonders wichtig sind dabei die Erfahrung des Beurteilenden, die Vorstellung von Beispielen und das vorgegebene Werteintervall.

Erfahrung des Beurteilenden

«Die Bewertung von Risiken ist abhängig von der individuellen Erfahrung des

Beurteilenden» [5]. Diese Erkenntnis beweist sich dadurch, dass Laien grundsätzlich Risiken überschätzen und Experten Risiken unterschätzen. Auf einer Baustelle achten neue Mitarbeiter besonders auf ihre Schutzausrüstung. Wenn nach jahrelanger Tätigkeit nie etwas Schlimmeres passiert ist, verzichten sie auf die Schutzmassnahmen und es wird gefährlich. Beim Betreten eines Chemielabors schätzt der Laie die Gefahr viel höher ein als ein Experte, der jahrelang mit gefährlichen Stoffen gearbeitet hat. Daher erstaunt es nicht, dass Mitarbeiter in ihrem eigenen Bereich oft weniger Risiken erkennen und diese auch tiefer einschätzen als das übrige Kader.

Vorstellung von Beispielen

«Je einfacher die Vorstellung eines Ereignisses ist, umso höher ist die eingeschätzte Wahrscheinlichkeit des Eintritts» [6]. Die Mobiliar Versicherung verwendet in der Werbung sehr einfache Schadensskizzen. Man kann sich das Ereignis gut vorstellen und ist eher dazu bewegt, dieses zu versichern als ein komplexes, weniger gut vorstellbares Ereignis. Komplexe Gefahren werden in der Praxis unterschätzt. Daher hilft es, Problemstellungen auf das Wesentliche zu beschränken, um die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter zu gewinnen (vgl. Abb. 3).

Vorgegebenes Werteintervall

«Je präziser die Aussage, umso glaubwürdiger: Geringere Werteintervalle erhalten höherer Wahrscheinlichkeiten als grössere Werteintervalle» [7]. In der Praxis wird ein Ereignis mit einem Schaden zwischen 50 und 100 Franken als weniger glaubwürdig angesehen als ein Ereignis

mit einem Schaden zwischen 98 und 102 Franken. Kleinere Werteintervalle suggerieren bessere Kenntnis der Sachlage. Daher kann auch hier die Aufmerksamkeit von Mitarbeitern erhöht werden, indem man eine Problemstellung möglichst eingrenzt.

Die Gruppe ist schlauer als der Einzelne

Zum Erkennen und richtigen Einschätzen von Risiken haben obenstehende Theorien und Praxisbeispiele dargelegt, dass die Psychologie des Menschen verstanden und mit einbezogen werden sollte. Nur so kann der Risikomanagementprozess in der Organisation richtig ausgestaltet werden. Für jedes Risiko sollten mehrere Personen in den Bewertungsprozess mit einbezogen werden, denn die Gruppe ist schlauer als der Einzelne. Eine heterogene Gruppengruppenzusammensetzung mit unabhängigen Gruppenmitgliedern hilft, das Know-how jedes Einzelnen zu nutzen. Zu dominante Personen sollten zwischenzeitlich nicht in den Prozess eingebunden werden und es gilt zu beachten, dass die Teilnehmer sowohl ihre eigenen wie auch Risiken aus anderen Bereichen betrachten. Man sollte die Risikoszenarien einheitlich formulieren und Experten kritisch hinterfragen. Grundsätzlich soll im Risikomanagement eine Atmosphäre geschaffen werden, in welcher jede Frage gestellt werden darf und vor allem die internen Risiken beleuchtet werden. Diese Voraussetzungen führen dazu, dass auch ohne Datensätze die Intuition und Erfahrung aller im Prozess involvierten Mitarbeitern genutzt werden, um aussagekräftige Resultate zu generieren, welche von der gesamten Organisation akzeptiert werden. ■

LITERATURQUELLEN

- ^[1] Montagne E., Boutellier R., Norell E., Thomik M. (2013): Risikomanagement in Schweizer Organisationen
- ^[2] Probst, G., Raisch, S. (2004): Die Logik des Niedergangs. Harvard Business Manager
- ^[3] Perrow, Ch. (1984): Normal Accidents: Living with High Risk Technologies. Basic Books
- ^[4] Janis, I. (1982): Groupthink: psychological studies of policy decisions and fiascoes. Houghton Mifflin
- ^[5] Adams, J. (1995): Risk, UCL Press
- ^[6] Kahneman, D. / Tversky, A. (1979): Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk, Econometrica
- ^[7] Teigen, K.H., (1990): To be convincing or to be right: A question of three seasons, Willey



DR. ERIC MONTAGNE

Gründer und Managing Partner, i-Risk GmbH, Zürich, Schweiz.