



Die Welt des Unbekannten und der großen Überraschungen kann alternativ auch mit der Metapher des Lebens im Dorf und dem unbekanntem Dschungel beschrieben werden. Innerhalb des Dorfes – umgeben von einem Zaun – fühlen wir uns sicher und haben die wesentlichen Risiken im Griff. (Foto: kirasolly - AdobeStock)

PERSPEKTIEFE 51, SEPTEMBER 2020

Gefangen in der Risikowahrnehmungsgesellschaft – In Risikokompetenz investieren

HINTERGRUND: Das Revolutionäre im Vergleich zur Wahrnehmung von Chance und Risiko sowie von Vergangenheit und Zukunft in der klassischen Antike und im Mittelalter ist die Vorstellung der Neuzeit von einer Zukunftssteuerung von Risiken (und Chancen). Das bedeutet, dass die Zukunft nicht nur göttlichen Launen entspringt, sondern Menschen die Zukunft aktiv durch ihr Handeln beeinflussen können. Die Wurzeln der modernen Auffassung von Risikomanagement liegen in der Zeit der Renaissance, als der Mensch sich von den Fesseln der Vergangenheit befreite und tradierte Meinungen und religiöse Vorstellungen offen in Frage stellte. Damit entfiel auch die leitende Orientierung religiösen Vertrauens. Die Zukunft wurde zum Risiko.



„Viele Akteure in Politik und Wirtschaft haben schlicht und einfach die Wetterwarnungen ignoriert und es versäumt, Rettungsboote zu bauen. Denn Rettungsboote sollten nicht erst im Sturm gebaut werden.“

Frank Romeike

Etymologisch kann der Begriff Risiko auf das lateinische *risco* (für „die Klippe“) und das griechische „????“ („*rhíza*“) für „Wurzel“ zurückverfolgt werden. Sowohl eine zu umschiffende „Klippe“ als auch eine aus dem Boden herausragende „Wurzel“ kann ein Risiko darstellen. An dieser Definition hat sich bis heute nicht viel geändert. Der deutsche Begriff des Risikos wird umgangssprachlich als ein möglicher negativer Ausgang bei einer Unternehmung verstanden – mit möglichen Nachteilen, Verlusten oder Schäden. Von Risiken spricht man nur, wenn die Folgen ungewiss sind.

Wetterwarnungen ignoriert und keine Rettungsboote gebaut

Ein wirksames Risikomanagement beschäftigt sich mit dem Antizipieren von „Überraschungen“ in der Zukunft. Daher sollte man sich bei der Analyse neuer Risikoszenarien nicht auf einen Blick in den Rückspiegel verlassen – die Zukunft ist kein Spiegel der Vergangenheit. In der Risikoforschung ist seit Langem bekannt, dass Menschen systematisch die schmerzhaften Folgen von Extremereignissen unterschätzen. Die Gründe hierfür sind bekannt: Wir denken in schlüssigen Geschichten, verknüpfen Fakten zu einem stimmigen Bild, nehmen die Vergangenheit als Modell für die Zukunft. So schaffen wir uns eine Welt, in der wir uns zurechtfinden. Aber die Wirklichkeit ist anders: chaotisch, komplex, überraschend und häufig unberechenbar. Oftmals ist für diese Fälle die Vergangenheit ein sehr schlechter Berater und führt zu einer eingeschränkten, vernebelten und zum Teil falschen Sicht. Auch ein Autofahrer sollte sein Gefährt nicht über einen Blick in den Rückspiegel steuern – kein Mensch würde auch nur auf die Idee kommen, so zu agieren.

So liefert uns die durch das Coronavirus SARS-CoV-2 verursachte COVID-19-Pandemie einerseits ein eindrückliches und andererseits auch schmerzhaftes Beispiel für Risikoblindheit, schiefe Risikowahrnehmung und fehlende Risikokompetenz bei Verantwortlichen im Staat sowie bei vielen Unternehmenslenkern. Eine Pandemie war ein Ereignis, das mit Gewissheit irgendwann eintreffen wird. Die einzige Unbekannte war der genaue Zeitpunkt – aber eben gerade nicht das Ereignis. Risikomanagement sollte genau solche Stressszenarien antizipieren und präventive Maßnahmen definieren, damit Organisationen oder auch Staaten in der stürmischen See nicht untergehen. Viele Akteure in Politik und Wirtschaft haben schlicht und einfach die Wetterwarnungen ignoriert und es versäumt, Rettungsboote zu bauen. Denn Rettungsboote sollten nicht erst im Sturm gebaut werden.

Infektionsrisiken und Pandemien bereiten Wissenschaftlern sowie weitsichtigen und seriös arbeitenden Risikomanagern seit vielen Jahren schlaflose Nächte (wie übrigens auch das Szenario eines „Blackouts“ oder das Szenario eines globalen Finanzkollapses). Der exzellente Statistiker, Risikoforscher und Professor für internationale Gesundheit, Hans Rosling, hatte bereits vor vielen

Jahren auf die fünf globalen Risiken hingewiesen, die uns beunruhigen sollten. Als Top-Risiko beschreibt er in seinem Buch „Factfulness“ das Risiko einer globalen Pandemie.¹

Der im Jahr 2010 verstorbene französische Mathematiker Benoît B. Mandelbrot kritisierte immer wieder den unprofessionellen Umgang mit Risiken und Unsicherheit. Basierend auf seinen Analysen sind die meisten Risikomanagement-Systeme blind für Extremereignisse. Mandelbrot wies darauf hin, dass Risiken falsch gemessen werden und schmerzhafteste „Worst case“-Szenarien ausgeblendet würden: „Jahrhunderte hindurch haben Schiffbauer ihre Rümpfe und Segel mit Sorgfalt entworfen. Sie wissen, dass die See in den meisten Fällen gemäßigt ist. Doch sie wissen auch, dass Taifune aufkommen und Hurrikane toben. Sie konstruieren nicht nur für die 95 Prozent der Seefahrtstage, an denen das Wetter gutmütig ist, sondern auch für die übrigen fünf Prozent, an denen Stürme toben und ihre Geschicklichkeit auf die Probe gestellt wird.“ Doch Politiker und Unternehmenslenker verhalten sich nicht selten wie Seeleute, die keine Wetterwarnungen beachten.

Abbildung 01: Die Metapher von Dorf und Dschungel

Das Dorf

Wahrscheinlichkeit **innerhalb** des Konfidenzniveaus von beispielsweise 99 Prozent.

Der Dschungel

Wahrscheinlichkeit **jenseits** des Konfidenzniveaus von beispielsweise 99 Prozent.



Quelle: Frank Romeike in Anlehnung an GARP 2008 (Text) / Oxana Kopyrina, kirasolly – AdobeStock (Abbildung) / Design: Magascreen.com

Die Risiken verstecken sich im komplexen System

Die Welt des Unbekannten und der großen Überraschungen kann alternativ auch mit der Metapher des Lebens im Dorf und dem unbekanntem Dschungel – der das Dorf umgibt – beschrieben werden (vgl. Abbildung 01). Innerhalb des Dorfes – umgeben von einem Zaun – fühlen wir uns sicher und haben die wesentlichen Risiken im Griff. Wir können die Risiken des normalen Dorflebens (beziehungsweise Geschäftsbetriebs) mithilfe von statistischen Methoden relativ gut bewerten. Wir sammeln statistische Daten über die Risikoursachen und -wirkungen. Doch wie wird das Risikomanagement jenseits des Dorfzauns aussehen? Möglicherweise verbringen wir ein Prozent

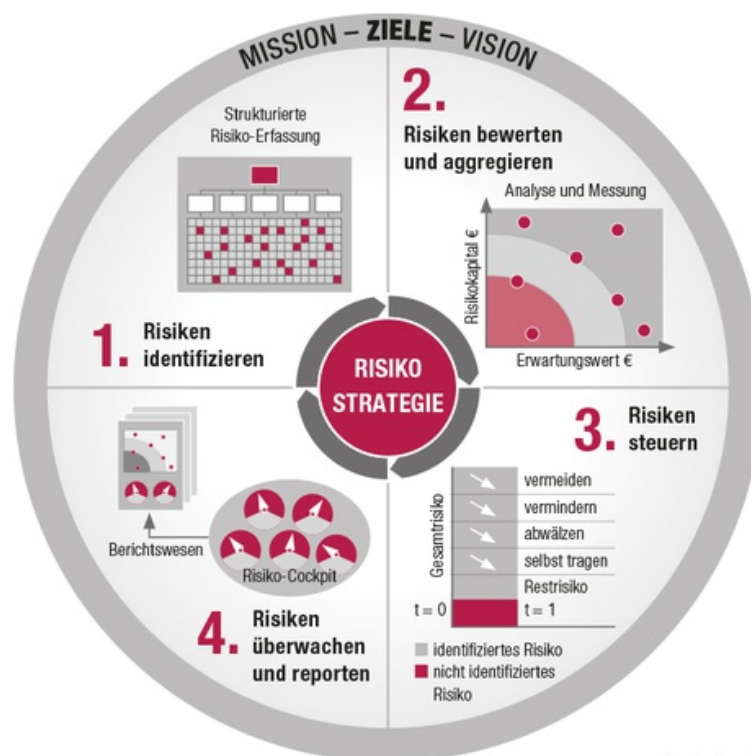
unserer Zeit jenseits des Zauns. Dort im Dschungel lauern unbekannte Risiken.

Viele Menschen konzentrieren sich ausschließlich auf die Risiken in ihrem unmittelbaren Umfeld und blenden die Risiken jenseits des Dorfzauns aus. Dies führt dazu, dass beispielsweise aktuell die großen geopolitischen Themen (beispielsweise die humanitäre Katastrophe im Jemen oder die Territorialkonflikte im Chinesischen Meer) in einer egoistisch geprägten Pandemie-Diskussion untergehen.

Ein Risikomanagement für den Dschungel muss anders aussehen als das für das Dorf: Es wäre beispielsweise sinnvoll, wenn die Dorfbewohner mithilfe von Kreativitätsmethoden versuchen würden, potenzielle (Stress-)Szenarien zu identifizieren („Welche Überraschungen könnten uns im Dschungel begegnen? Welche Maßnahmen könnten mich schützen?“ [vgl. vertiefend zu konkreten Methoden Romeike/Hager 2020 sowie Romeike 2018]). Hierbei muss auch beachtet werden, dass Risiken in komplexen Systemen, wie etwa eine Pandemie, durch Nichtlinearität gekennzeichnet sind. Dies bedeutet, dass kleine Störungen des Systems oder minimale Unterschiede in den Anfangsbedingungen häufig zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen (Schmetterlingseffekt, Phasenübergänge) führen können.

Auch hierfür hat uns die COVID-19-Pandemie (und auch die letzte Finanzkrise) ein reales Szenario geliefert. Wie ein Tsunami haben die Lockdown-Maßnahmen die globalen Wertschöpfungsnetze zum Stillstand gebracht. Die sozialen, psychologischen und wirtschaftlichen Folgen sowie deren Interaktionen und die komplexen Wirkungsmechanismen der billiardenschweren Rettungspakete werden erst in einigen Jahren absehbar sein.

Abbildung 02: Der Risikomanagement-Prozess in der Praxis



Aus der Zukunft lernen

Ein Risikomanagement-Prozess funktioniert ähnlich dem menschlichen Organismus oder anderer Netzwerkstrukturen in der Natur. In einem menschlichen Organismus arbeiten Gehirn, Herz und Nervensystem zusammen. Übertragen auf den Prozess des Risikomanagements bedeutet dies, dass verschiedene Sensoren und Sinne (etwa Auge, Ohr oder Nerven) die Risiken aufnehmen und sie an eine zentrale Stelle weiterleiten (Gehirn bzw. Risikomanager). Und insgesamt entscheidet die strategische Ausrichtung des Systems (Unternehmens) sowie der vorhandene Risikoappetit über präventive und reaktive Maßnahmen bei der Risikosteuerung. Ein vereinfachter Risikomanagement-Prozess ist in Abbildung 02 dargestellt.

Die Systemtheorie bietet uns hier einen Ansatz, um ein System interdisziplinär zu analysieren. So können beispielsweise biologische Zellen, der Mensch insgesamt, eine Organisation, ein Staat, aber auch Computernetzwerke als Systeme betrachtet und systemtheoretisch beschrieben werden. Die Systemtheorie „blickt über den Tellerrand“ einer Einzeldisziplin und hat immer schon das Ziel verfolgt, der Zersplitterung des Wissens in den wissenschaftlichen Disziplinen entgegenzuwirken.

Auch hier liefert uns der Umgang mit der COVID-19-Pandemie ein aktuelles Beispiel, wie man Risikoszenarien eben gerade nicht bewertet. Denn für eine seriöse Risikobewertung ist immer eine multidisziplinäre Analyse aller Wirkungen erforderlich und keine monodisziplinäre Bewertung – basierend auf der Meinung einzelner „Virologen“ und „Experten“.

Was sind die Erfolgsfaktoren?

Grundsätzlich existieren vier Erfolgsfaktoren, damit ein Risikomanagement wirksam ist und einen Mehrwert stiftet.

1. Risikomanagement muss gelebt werden („Risiko- und Fehlerkultur“). Hierbei geht es vor allem um die Frage, wie wir im Unternehmen mit Fehlern und Risiken umgehen. Vielfach gelten Fehler und Risiken als etwas Schlechtes, das wir tunlichst vermeiden müssen. Dabei sind Fehler und Risiken immer dann am nützlichsten, wenn alle davon lernen.
2. Risikomanagement benötigt einen Prozess in Form eines kontinuierlichen Regelkreises.
3. Risikomanagement muss in eine Organisation eingebettet werden, interdisziplinär ausgerichtet sein und darf keinesfalls als isoliertes „Silo“ betrachtet werden.
4. Risikomanagement basiert auf adäquaten und auf die Fragestellung angepassten Methoden. Die Werkzeugkiste des Risikomanagements ist gut befüllt. Politik und Unternehmen sollten sich hierbei vor allem auf Methoden konzentrieren, die ein „Lernen aus der Zukunft“ ermöglichen.



Risikokompetenz ausbauen

Immer wieder wird von Entscheidungsträgern in Politik und Wirtschaft der „Schwarze Schwan“ als Entschuldigung für die eigenen Fehler und unzureichend ausgeprägten Antizipationsfähigkeiten potenzieller Überraschungen herangezogen. Schwarze Schwäne waren bis zum 17. Jahrhundert in Europa unbekannt. Erst nach der Entdeckung des ersten schwarzen Schwans in West-Australien wurde die „objektive“ Wahrheit, dass alle Schwäne weiß sind, widerlegt. Übrigens geht das Bild vom „Schwarzen Schwan“ als gänzlich unerwartetes Ereignis auf den römischen Satirendichter Juvenal zurück, der im 1. und 2. Jahrhundert gelebt hat.

Die COVID-19-Pandemie hat einmal mehr bestätigt, was in der Risikoforschung seit vielen Jahrzehnten bekannt war: Es mangelt bei den Verantwortlichen im Staat, bei vielen Unternehmenslenkern und vielen Menschen an der notwendigen Risikokompetenz. Es fehlt an der Fähigkeit, die bei einer unsicheren Zukunft vielfältigen Chancen und Gefahren (Risiken) adäquat einzuschätzen und diese in den eigenen Entscheidungen und Handlungen zu berücksichtigen.

Die Risikokompetenz beinhaltet die Fähigkeit, informiert, kritisch und reflektiert mit bekannten und auch bisher unbekanntem Risiken der modernen Welt umzugehen und diese zu antizipieren. Dies beinhaltet u. a. statistisches und heuristisches Denken sowie systemisches und psychologisches Wissen.

Ein Leben ohne Risiko gab es noch nie und wird es auch nie geben. Doch wer Chancen – als die

Kehrseite der Gefahr – ergreift und Risiken gut antizipieren und steuern kann, ist für die Zukunft besser gewappnet. Um Risiken fundierter und besser beurteilen zu können, sollte man sein eigenes Können realistisch einschätzen, langfristig denken und vor allem Informationen und Zahlen kritisch hinterfragen. Die Alternative ist dem Herdentrieb zu folgen und sich einem medialen und politischen Wechselbad von Dramatisierungen und Verharmlosungen auszuliefern.

Fakt ist, dass wir zu viele Ressourcen für Risiken verschwenden, die eher trivial sind. Andere systemische Risiken, die für uns und unsere Nachwelt von zentraler Bedeutung sind, werden hingegen ausgeblendet. So ist seit dem 18. Jahrhundert unsere Lebenserwartung kontinuierlich angestiegen. Die Chancen, deutlich älter als achtzig Jahre alt zu werden, wachsen von Jahr zu Jahr. Dennoch geben die befragten Menschen regelmäßig in Studien an, ein risikoreiches Leben zu führen. Hierbei wird von den Befragten nicht selten ausgeblendet, dass die primären Risikotreiber (Rauchen, falsche Ernährung, mangelnde Bewegung, Alkohol) von den Menschen selbst gesteuert und beeinflusst werden können.

Menschen lassen sich immer wieder von Katastrophenmeldungen in den Medien und einer nicht ausgewogenen Risikokommunikation beeinflussen. So sind sie im Glauben gefangen, das Leben sei eine einzige Abfolge bedrohlicher Ereignisse. Sie ängstigen sich zu Tode und sind im Glauben gefangen, dass beispielsweise in der Folge von COVID-19 das Ende der Menschheit bevorsteht.

Und Medien und Politik befeuern diese schiefe Risikowahrnehmung durch eine nicht faktenbasierte Risikokommunikation, die sich zudem noch von Tag zu Tag verändert. Dies führt vor allem zu Unsicherheit. Und Unsicherheit erzeugt Angst. Und ein gefühlter Kontrollverlust führt zu noch mehr Angst und in der Folge zu völlig irrationalen Entscheidungen.

Unsere Furcht vor vielen Risiken verrät vor allem einen Mangel an Realitätssinn in unserer Risikowahrnehmungsgesellschaft. Dies führt in der Konsequenz zu dem Ergebnis, dass das Augenmaß für eine objektive Wahrnehmung der Risiken verloren geht. Je mehr wir in Risikomündigkeit investieren, desto größer ist die Chance, dass wir aus der Falle der Risikowahrnehmungsgesellschaft ausbrechen können.

¹ Es folgen auf den Plätzen 2 bis 5 die folgenden Risiken: Kollaps des komplexen Finanzsystems, Dritter Weltkrieg, Klimawandel, extreme Armut.

Weiterführende Literatur:

Erben, R./Romeike, F. (2016): Allein auf stürmischer See – Risikomanagement für Einsteiger, 3. Auflage, Wiley Verlag, Weinheim 2016.

Romeike, F. (2018): Risikomanagement, Springer Verlag, Wiesbaden 2018.

Romeike, F./Hager, F. (2020): Erfolgsfaktor Risikomanagement 4.0: Methoden, Beispiele, Checklisten – Praxishandbuch für Industrie und Handel, 4. komplett überarbeitete Auflage, Springer Verlag, Wiesbaden 2020.