

A close-up photograph of a person's legs, wearing bright green pants, walking on a yellow rope. The person is barefoot, and the background is a blurred green landscape. The text is overlaid on the image.

Big Risk, no Fun!

Bernhard Streicher ist Sozial- und Persönlichkeitspsychologe auf der UMIT Hall. Im dort eigens eingerichteten Risikolabor beschäftigt er sich mit den Prozessen und Folgen geglückter oder misslungener Risikoeinschätzungen vor allem in wirtschaftlichen Unternehmen.

Von Klaus Erler

Was nehmen Menschen überhaupt als Risiko wahr? Wie werden Risiko-Entscheidungen getroffen? Wo und wie kommt es zu Verzerrungen auch der unternehmerischen Realität? Wie könnten sich negative Folgen daraus vermeiden lassen? Mit derartigen Fragestellungen beschäftigen sich **Bernhard Streicher** und sein Forschungsteam auf der UMIT.



Univ.-Prof. Dr. Bernhard Streicher ist Leiter der Arbeitsgruppe Sozial- und Persönlichkeitspsychologie auf der UMIT Hall. Zudem leitet er das Department „Psychologie und Medizinische Wissenschaften“. Er forschte an der Universität Salzburg, habilitierte an der Ludwig-Maximilians-Universität München und übernahm im Anschluss daran die Professur an der UMIT Hall. Er ist passionierter Bergsteiger und berät neben Unternehmen auch die Sicherheitsforschung des Deutschen Alpenvereins.

Verzerrte Wahrnehmung ist menschlich

Dass es Menschen geben könnte, deren Wahrnehmungen in jedem Fall mit der Realität übereinstimmen, ist laut Bernhard Streicher auszuschließen: „Wir alle haben verzerrte Wahrnehmungen.“ Diese Grundüberlegung wird auch durch eine wissenschaftliche Befragung in der Innsbrucker Fußgängerzone bestätigt, die Streicher an Passanten durchgeführt hat. Die Fragestellung war: „Wie wahrscheinlich ist es, an einem Ereignis X innerhalb eines Jahres in Österreich zu sterben?“ Statisch wahrscheinlichere Todesursachen wie Herzinfarkt und Autounfälle wurden dabei unterschätzt, völlig überschätzt wurden Risiken, wie sie zum Beispiel durch einen Blitzeinschlag entstehen können.

Untersuchung von Risikokulturen

Bernhard Streicher: „**Wir bauen lebenslang** an unserem Gebilde von Wirklichkeit. Situationen, die uns vertrauter sind, nehmen wir als weniger riskant wahr als Situationen, die wir weniger gut kennen, unabhängig von der statistischen Eintrittswahrscheinlichkeit.“ Ausgehend von dieser Erkenntnis untersucht Bernhard Streicher sogenannte „Risikokulturen.“ Darunter versteht man klar abgegrenzte soziale Systeme, die durch ein gemeinsames, entweder explizit ausgesprochenes oder aber ein nicht verbalisiertes Verständnis darüber geeint sind, welche Personen unter

welchen Bedingungen welche Risiken eingehen können. Das geschieht unabhängig davon, ob das Eingehen dieser Risiken sinnvoll ist oder nicht. Bernhard Streicher: „Die Risikokultur Österreichs zeichnet sich zum Beispiel durch eine

Bernhard Streicher

„Wir bauen lebenslang an unserem Gebilde von Wirklichkeit. Situationen, die uns vertrauter sind, nehmen wir als weniger riskant wahr als Situationen, die wir weniger gut kennen, unabhängig von der statistischen Eintrittswahrscheinlichkeit.“

relativ hohe Akzeptanz dem Trinken und dem Rauchen gegenüber aus, obwohl beides nachweislich zu hohem persönlichen und volkswirtschaftlichen Schaden führt.“ Auch jedes Unternehmen und jede Organisation bildet eine eigenständige Risikokultur. Diese zeigt sich dann zum Beispiel im Führungsverhalten, der Auswahl der Mitarbeiter, in den Kontroll- und Informationssystemen oder darin, welche Ereignisse überhaupt als Risiko wahrgenommen werden.

Unabhängig von der Art der Risikokultur steigt das Risiko, dass Fehlentscheidungen getroffen werden, durch zwei wichtige Parameter: durch unklare Verantwortungsbereiche und durch strenge hierarchische Systeme ohne offene Kommunikationskultur, in denen ausschließlich die oft nur vermutete Meinung des Vorgesetzten zählt. Das gilt dann sowohl für den Bergsteigerverein, als auch für das große Wirtschaftsunternehmen. Weitere Punkte, die wirkungsvoll eine Wahrnehmung riskanter Veränderungen in den Umgebungsbedingungen verhindert, sind Überzeugungen wie „Wir sind die Besten“ und „Das haben wir immer schon so gemacht.“ Derartige Überzeugungen erschweren die Wahrnehmung von neuen, relevanten Informationen.

Intuition funktioniert

Unternehmen müssen sich oft mit Unsicherheiten auseinandersetzen, deren Risiken sich nicht quantifizieren und in ihrer Größe bestimmen lassen: die Marktveränderung in den nächsten fünf Jahren zum Beispiel. In solchen Fällen sollte man laut Streicher auf die intuitiven Einschätzungen von Experten vertrauen: „Erfahrene Menschen haben eine sehr beeindruckende Fähigkeit, in hochkomplexen Situationen relativ schnell zu guten Ergebnissen zu kommen.“ Um dabei eine möglichst verzerrungsfreie Einschätzung zu erhalten gilt es, methodische Fallstricke zu vermeiden: „Wichtig





ist es, den Experten eventuell vorhandene, zur Fragestellung passende Modellberechnungen erst nach dem Einschätzungsverfahren zu präsentieren. Wenn sie zuerst das Berechnungs-Modell sehen und erst danach die Situation einschätzen, richten sich auch Experten zu stark nach den Modellergebnissen.“ Ähnliches gilt für das Aussprechen und Vorgeben der erhofften und gewünschten Ergebnisse von Seiten der Auftraggeber.

Und auch wenn es grundsätzlich stimmt, dass Expertengruppen zu stimmigeren Ergebnissen kommen als Einzelpersonen, gibt es laut Bernhard Streicher auch gruppenspezifische Prozesse, die derartige Gruppenleistungen verringern:

„Wenn viele Experten an einem Tisch sitzen besteht die Gefahr, dass die am dominantesten vorgetragene und nicht die differenzierteste Meinung zum Annäherungspunkt für alle anderen Einschätzungen wird.“ Deshalb ergibt es mehr Sinn, die Einschätzung von Experten zunächst individuell einzuholen, um sie erst danach in der Gruppe zu diskutieren.

Rituale verändern Risikobereitschaft

Im Zusammenhang mit Risiken befragt Bernhard Streicher auch die Verwendung von Ritualen: „Rituale sind genau vordefinierte Abfolgen von Handlungen mit symbolischem Charakter: das

01 Beim Computerspiel „Mario Kart“ lässt Bernhard Streicher die Probanden den gleichen Spielmodus zweimal spielen: einmal vor einer Intervention (als Baseline Messung); das zweite Mal nach einer Intervention. Die Intervention ist z. B. die Durchführung eines Rituals. Durch dieses Messdesign kann festgestellt werden, wie sich z. B. Rituale auf Risikoverhalten auswirken.



© UMIT/KERN

01

die Risikobereitschaft ist deshalb noch weitgehend unerforscht.

Aus diesem Grund untersucht Bernhard Streichers Team ritualisiertes Verhalten und die sich daraus ergebenden Folgen unter Mithilfe von bisher rund 500 Probanden im UMIT-eigenen Labor. „Wir lassen Versuchspersonen Rituale durchführen und messen anschließend ihre Veränderung im Risikoverhalten zum Beispiel anhand vom Verhalten während eines Computerspiels.“

Genügend Forschungsbedarf

Erste Zwischenergebnisse liegen bereits vor. Bernhard Streicher: „Zunächst ha-

che Firmenbesprechung, die nach dem immer gleichen Muster abläuft. Weiterer Forschungsbedarf ist allerdings gegeben: „Was wir noch nicht genau wissen ist, unter welchen Bedingungen Rituale die Risikobereitschaft erhöhen und unter welchen Bedingungen sie die Risikobereitschaft verringern. Wir finden zurzeit beide Effekte.“

Pro Wagemut

Bernhard Streicher ist dennoch nicht grundsätzlich gegen das Eingehen von Risiken, auch wenn man das anhand der bisherigen Beispiele vermuten könnte: „Meist ist das für erfolgreiches, unternehmerisches Handeln notwendig, zum Beispiel bei der Gründung von Start-ups oder bei der Einführung innovativer Produkte, aber natürlich auch bei Bank- oder Versicherungsgeschäften. Eine Gefahr besteht allerdings dann, wenn es zu systematisch verzerrten Realitätswahrnehmungen oder Entscheidungsprozessen kommt und so hochrelevante Themen ausgeblendet werden.“

Damit Unternehmen diese Gefahr in Zukunft bestmöglich vermeiden können, will Bernhard Streicher aus den Erkenntnissen der letzten Jahre ein funktionierendes wissenschaftliches Instrumentarium entwickeln. Es soll dafür verwendet werden, schnell zu erkennen, ob die Risikokultur eines Unternehmens zu den Risiken passt, mit denen das Unternehmen konfrontiert ist.

Bernhard Streicher

„Wenn viele Experten an einem Tisch sitzen besteht die Gefahr, dass die am dominantesten vorgetragene und nicht die differenzierteste Meinung zum Annäherungspunkt für alle anderen Einschätzungen wird.“

Handgebeben zum Beispiel.“ Da es auch auf Unternehmensebene Rituale gibt wären Untersuchungsergebnisse auch hier relevant. Das Problem dabei: Zu Ritualen gibt es zwar Forschungsergebnisse aus der Ethnologie, aber kaum aus der (Unternehmens-)Psychologie. Die Auswirkungen von ritualisiertem Verhalten auf

ben wir herausgefunden, dass Rituale zwei unterschiedliche Wirkungen entfalten können. Auf der einen Seite geben sie Sicherheit und Struktur, auf der anderen Seite können sie schaden, weil relevante Informationen nicht mehr berücksichtigt werden.“ Ein Beispiel, das Bernhard Streicher dazu nennt, ist die wöchentli-