



## WAS BEEINFLUSST UNSERE HALTUNG ZU RISIKEN?

© April 2008, Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

Es scheint offensichtlich: Es sind *Leute*, die notwendig sind, um Risiken effektiv zu managen. Risikomanagement wird nicht von Robotern oder Maschinen ausgeführt, sondern von Personen, die entweder allein oder in Gruppen handeln. Die größten Einflussfaktoren auf den Risikoprozess sind die individuellen *Haltungen gegenüber Risiken*, die die Leute angenommen haben. Diese Haltungen reichen in jeden Aspekt des gesamten Risikoprozesses, selbst wenn sich die Leute darüber gar nicht im Klaren sind. Die Effektivität des Risikomanagementprozesses würde sich signifikant verbessern, wenn wir diese Risiko-Haltungen verstehen und managen könnten. Wo kommen sie her, wie werden sie beeinflusst?

Eine einfache Definition von „Risiko“ ist „*eine Unsicherheit, die wichtig ist*“. Ein Risiko kann nur in Bezug auf etwas Spezifisches (üblicherweise irgendein Ziel) definiert werden. Die Sicht auf ein Risiko wird zusätzlich von der Wahrnehmung beeinflusst, genauso wie die Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit oder der Auswirkung. „Haltung“ auf der anderen Seite ist die „*gewählte Reaktion in einer gegebenen Situation*“, die genauso von einer spezifischen Situation abhängig ist und von der Wahrnehmung beeinflusst wird. Indem wir nun beide Definitionen kombinieren, können wir eine Arbeitsdefinition für „Risiko-Haltung“ ableiten als: „*Eine gewählte Reaktion auf eine wichtige Unsicherheit, die von der Wahrnehmung beeinflusst wird*“.

Wenn wir die Haltung gegenüber Risiken verstehen lernen wollen, müssen wir uns über die Rolle der *Wahrnehmung* im Klaren sein. Neueste Untersuchungen haben drei wichtige Einflussgrößen auf die Risikowahrnehmung aufgedeckt, die auch als der „*Dreifache Strang*“ bezeichnet werden. Dieser dreifache Strang besteht aus bewussten Faktoren, unterbewussten Faktoren und den affektiven Faktoren. Natürlich greifen und wirken diese drei Elemente komplex in- und übereinander; es ist dennoch hilfreich, die drei Stränge einzeln herauszuarbeiten, um sie zu verstehen.

**Strang 1 - die bewussten Faktoren:** Dies sind die sicht- und messbaren Charakteristika einer gegebenen Risikosituation, basierend auf unserer verstandesgemäßen Einschätzung. Dazu kommen noch situative Umstände: Haben wir so etwas bereits getan, ist uns die Situation familiär? Bis zu welchem Grad haben wir die Situation unter Kontrolle, ist sie managebar? Wann wird die Situation auftreten, wie viel Zeit verbleibt noch?

**Strang 2 – die unterbewussten Faktoren:** Dazu zählen erlebte Problemlösungsprozesse (Heuristiken) und andere Quellen wahrgenommener Vorlieben. Heuristiken sind „mentale Abkürzungen“ aus Vorerfahrungen. Sie können uns helfen, eine annehmbare Position schnell zu erreichen, sie können aber auch in die Irre führen. Unglücklicherweise besitzen sie oft einen versteckten Einfluss, da sie unterbewusst ablaufen. Und damit auch eben zu einer Quelle für Vorlieben werden. Übliche Heuristiken beinhalten die Erinnerung an bedeutende Ereignisse (Verfügbarkeit), oder die Überzeugung, dass wir schon vorher die richtige Antwort wissen und parat haben (Bestätigungsfälle).

**Strang 3 – die affektiven Faktoren:** Das sind Gefühle aus dem Bauch heraus, die automatisch oder instinktiv kommen und unser Handeln beeinflussen. Angst, Aufregung oder Anziehungskraft kann dazu führen, dass wir Haltungen gegenüber Risiken annehmen, die durch eine rationale Bewertung nicht in Frage gekommen wären.

Diese drei Stränge der Einflüsse interagieren untereinander und beeinflussen die Wahrnehmung auf zwei entscheidende Arten: Wie Leute eine bestimmte Risikosituation wahrnehmen und wie sie wahrnehmen, was sie als richtige Antwort auf diese Situation ausgewählt haben. Wenn wir auf Grundlage der drei oben genannten Stränge die Gründe unserer Risikowahrnehmung verstanden haben, haben wir auch verstanden, warum wir unterschiedliche Haltungen gegenüber Risiken an sich annehmen. Und das hilft uns, unsere Haltung proaktiv zu unterstützen, zum Nutzen guter Entscheidungen, angemessener Antworten und zur Verbesserung unseres Risikomanagements.

*[Mehr über den Triple Strand – den dreifachen Strang sowie Haltungen im Risikomanagement und wie sie uns beeinflussen, Entscheidungen zu treffen, finden Sie im neuen Buch von Ruth Murray-Webster und David Hillson, „Managing Group Risk Attitude“, erschienen Mai 2008 bei Gower (ISBN 978-0-566-08787-5), oder besuchen Sie [www.risk-attitude.com](http://www.risk-attitude.com).]*