

## Praxisbericht Risikoanalyse

# Intelligente Gruppenentscheidungen im Risikomanagement

Managemententscheidungen erfordern heutzutage effiziente Instrumente, eines davon ist das Risikomanagement. Damit die Resultate des Risikomanagementprozesses tatsächlich genutzt werden können, gilt es die richtige Basis zu schaffen und grundlegende theoretische Ansätze zu beachten.

Die Theorie der Gruppenentscheidung bildet das Fundament für ein effizientes Risikomanagement bei kleinen bis mittleren Organisationen. Dabei müssen bestimmte Voraussetzungen geschaffen werden, damit die Gruppe „intelligent“ entscheiden kann. Es muss erstens auf die Diversität in der Gruppenzusammensetzung geachtet werden, zweitens muss die Unabhängigkeit der Teilnehmer gewährleistet sein und drittens sollte eine gleichberechtigte Aggregation der unabhängigen Meinungen stattfinden. Werden diese Grundsätze eingehalten, können mit geringem Ressourcenaufwand in sinnvoller Zeit brauchbare Ergebnisse im Risikomanagement erreicht werden, ohne dass Kognitionsprobleme entstehen, wie sie beim Abschätzen von Risiken durch Einzelpersonen auftreten. So kann der Prozess auch in kleinen bis mittleren Organisationen effizient genutzt und in alltäglichen Entscheidungsprozessen gelebt werden. Der vorliegende Artikel zeigt die Einführung von Risikomanagement bei der IBC Energie Wasser Chur (IBC). Das Unternehmen beliefert die Stadt Chur sowie umliegende Gemeinden mit Elektrizität, Erdgas, Wärme und Trinkwasser.

### Einführung von Risikomanagement bei der IBC

Der Risikomanagementprozess besteht aus drei Phasen, in welche verschiedene Mitarbeiter einer Organisation miteinbezogen werden (vgl. ► **Abb. 01**). In der

ersten Phase, der Risikoanalyse, werden die Risiken der Organisation von der Geschäftsleitung identifiziert und bewertet. Bei kleinen und mittleren Organisationen wird diese Gruppe durch weitere leitende Mitarbeiter ergänzt, um eine möglichst breite Abstützung der Gruppenentscheide

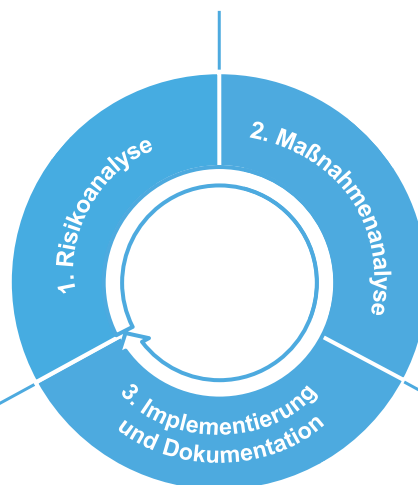
zu gewährleisten. Die Risikoidentifikation erfolgt durch Einzelinterviews, in denen die verschiedenen Sichten auf die Organisationsrisiken neutral aufgenommen werden. Daraus entsteht ein Risikokatalog, in dem erfahrungsgemäß rund zwanzig Risiken einheitlich beschrieben und kategori-

► **Abb. 01**

### Risikomanagement in drei Phasen

#### Schritt 1: Risikoanalyse

- Durchführung Interviews zur Risikoidentifikation
- Erstellung Risikokatalog
- Durchführung Workshop zur Risikobewertung



#### Schritt 2: Maßnahmenanalyse

- Durchführung Interviews zur Maßnahmenidentifikation
- Erstellung Maßnahmenkatalog
- Durchführung Workshop zur Maßnahmendefinition



#### Schritt 3: Implementierung und Dokumentation

- Erarbeitung Risikomanagementprozess
- Erarbeitung Risikopolitik
- Erstellung Tool und Dokumentation



siert werden sollten. Diese Risikoszenarien werden anschließend in einem Gruppenworkshop durch die zuvor befragten Personen bezüglich der drei Parameter Schadensausmaß, Eintrittswahrscheinlichkeit und Reputationseinfluss bewertet, um eine Priorisierung zu erhalten.

In der zweiten Phase im Risikomanagement, der Maßnahmenanalyse, werden zu jedem Risiko eine Risikostrategie erarbeitet und zentrale aktuelle sowie vorgeschlagene neue Maßnahmen aufgenommen. Bei dieser Analyse werden Experten der Organisationsabteilungen hinzugezogen und zu der aktuellen Situation befragt. In einer erneuten Gruppenentscheidung der Geschäftsleitung werden die aufgenommenen Maßnahmenpläne diskutiert und verabschiedet.

Die dritte Phase des Risikomanagementprozesses besteht aus der Implementierung und Dokumentation sämtlicher Resultate. Mithilfe eines Tools kann der Prozess über die folgenden Jahre fortgeführt werden, und der Stand der Maßnahmen sowie der Trend der Risiken werden regelmäßig überwacht. Die Geschäftsleitung wird dadurch über den Verlauf der Organisationsrisiken informiert und kommt jedes Jahr erneut zu einem Gruppenworkshop zusammen, um die Risiken und Maßnahmen gemeinsam zu analysieren.

Die IBC führte den Risikomanagementprozess in drei Phasen innerhalb von drei Monaten ein. Bei der IBC handelt es sich um eine selbstständig öffentlich-rechtliche Anstalt, die für die Energie- und Wasserversorgung der Region Chur zuständig ist. Die Versorgung umfasst Planung, Projektierung, Bau, Betrieb und Unterhalt von Anlagen für die Produktion, den Transport und die Verteilung sowie die Bereitstellung von Energie und Trinkwasser. Neben der Versorgung mit Strom, Erdgas und Wasser ist die IBC im Contracting, in Energieanalysen, Engineering sowie Bau und Betrieb von Anlagen tätig. Sie ist verantwortlich für die Betriebsführung des Kraftwerks Chur Sand, der Erdgasversorgung Bündner Rheintal AG sowie der Fernwärme Chur AG.

Bei der IBC wurden 13 leitende Mitarbeiter inklusive der gesamten Geschäftsleitung zur Analyse der Organisationsrisiken interviewt. Die daraus resultierende Risikoliste beinhaltet 21 Risikoszenarien, die in vier externe, elf operative und sechs strategische Risiken kategorisiert sind. Die Mitglieder der Geschäftsleitung bewerte-

ten die Szenarien anonym in einem Gruppenworkshop, und die Bewertungen wurden anschließend diskutiert. In erneuten Einzelinterviews wurden mit den zuvor festgelegten Risikoeignern präventive und reaktive Maßnahmen analysiert und in einem Maßnahmenkatalog strukturiert. In einem zweiten Workshop wurden der gewünschte Risikoumgang (Risiko akzeptieren / Risiko vermindern) von der Geschäftsleitung festgelegt und die einzuführenden Maßnahmen verabschiedet. Abschließend wurden alle Informationen in ein Excel-Tool mit Risikotrendanalyse und Überwachung der Maßnahmenstatus integriert. Der Prozess soll nun im jährlichen Rhythmus fortgeführt werden und somit eine kontinuierliche Risikoüberwachung für die Geschäftsleitung gewährleisten.

### Gruppenentscheidungen im Risikomanagement

In den beiden Analysephasen des Risikomanagements – der Risikoanalyse und der Maßnahmenanalyse – bilden Gruppenentscheidungen das Fundament des Prozesses. Entscheidungen bezüglich der Priorität der Risiken sowie der Relevanz und Eignung der Maßnahmen werden jeweils von der Gruppe gemeinsam gefällt. Verschiedene Theorien zeigen, dass die Gruppe „intelligenter“ entscheidet als das Individuum, obwohl es in der Forschung auch einige wenige kritische Stimmen gegenüber der Theorie der „Gruppenintelligenz“ gibt. Zum größten Teil findet die Theorie jedoch Unterstützung. In der Forschung zeigt sich, dass insbesondere drei Bedingungen erfüllt sein müssen, damit die Gruppe zu besseren Entscheidungen kommt als das Individuum. Zunächst muss auf die Diversität in der Gruppenzusammensetzung geachtet werden. Des Weiteren müssen die Teilnehmer unabhängig voneinander entscheiden können, und zuletzt sollte eine gleichberechtigte Aggregation der unabhängigen Meinungen stattfinden. Werden diese Bedingungen erfüllt, können vor allem Kognitionsprobleme, wie sie im Bereich Risikomanagement auftreten, von der Gruppe besser als vom Individuum gelöst werden.

Kognitionsprobleme sind Probleme, welche das Abschätzen einer Lösung zulassen, oder Lösungen existieren, welche einem Optimum nahe kommen. Genau solche Probleme entstehen für das Individuum bei der Risikoanalyse, wenn die Pa-

rameter Schadensausmaß, Eintrittswahrscheinlichkeit und Reputationseinfluss bestimmt werden müssen. Solange es sich nicht um sehr seltene Ereignisse handelt, besteht eine Lösung, entweder in absoluten Zahlen oder in Form einer Rangliste der Risiken. Deshalb ist es erforderlich, dass die Gruppe, welche den Gruppenentscheid herbeiführt, aus Personen mit unterschiedlichen Ansichten und Erfahrungen zusammengesetzt ist. Somit erhält man verschiedene Ansichten über das Problem, das bewertet werden soll, und systematische Beeinflussungen in eine bestimmte Richtung können verhindert werden. Der Grad und die Art der Erfahrungen von Einzelpersonen beeinflussen die Risikoeinschätzung, weshalb die Gruppe sowohl aus Experten als auch aus Laien zusammengesetzt sein sollte. Laien tendieren dazu, Risiken zu überschätzen, Experten dagegen unterschätzen sie häufig. Werden die Einschätzungen von einer gemischten Gruppe vorgenommen, so gleichen sich diese Effekte aus, und man erhält einen aggregierten, besseren Wert.

Um verschiedene Ansichten zu einem Problem zu erhalten, müssen diese natürlich erst einmal geäußert werden. Deshalb ist es wichtig, dass die Teilnehmer des Gruppenentscheidungsprozesses voneinander unabhängig sind. Nur so kann die freie Meinungsäußerung gewährleistet und eine systematische Beeinflussung der Meinung in eine Richtung verhindert werden. Bei der Durchführung von Workshops zur Risikoanalyse sollte daher darauf geachtet werden, dass voneinander unabhängige Personen daran teilnehmen, die sich innerhalb der Organisation auf einer Hierarchiestufe bewegen. Beispielsweise muss bei Diskussionen innerhalb der Geschäftsleitung darauf geachtet werden, dass die Gruppenmitglieder nicht von einer dominierenden Person beeinflusst werden.

Bei der IBC wurde diesen Aspekten Rechnung getragen, indem leitende Mitarbeiter aus verschiedenen Unternehmensbereichen bei der Risikoanalyse einbezogen wurden. Die identifizierten Risiken wurden von den Gruppenmitgliedern unabhängig voneinander betrachtet und daraufhin individuell bewertet. Hierzu wurde eine Bewertungssoftware verwendet, mit der jeder Teilnehmer der Gruppe anonym und unbeeinflusst seine Stimme abgeben konnte, die jeweils gleichermaßen zählte.

Die eigentliche Entscheidung der Gruppe ergibt sich abschließend aus der Zusam-

menführung der einzelnen Ansichten aller Gruppenmitglieder. Diese muss ohne Gewichtung und gleichberechtigt erfolgen, um eine unverfälschte Aggregation zu erhalten. Insbesondere das arithmetische Mittel stellt eine gute Möglichkeit dar, um Gruppenmeinungen zusammenzufassen. Bei der Einschätzung eines Individuums geht man davon aus, dass diese jeweils aus dem „wahren“ Wert und einem Fehler zusammengesetzt ist. Wenn man nun annimmt, dass die einzelnen Fehler der individuellen Schätzungen voneinander unabhängig sind und wegen der unterschiedlichen Ansichten gleichmäßig um den „wahren“ Wert verteilt sind, gleichen sich die individuellen Fehler wieder aus, solange man eine ausreichende Anzahl von Einzelmeinungen einbezieht. Durch das arithmetische Mittel erhält man so eine zufriedenstellende Annäherung des „wahren“ Werts. Bei den Gruppenworkshops im Risikomanagement kann man dies erreichen, indem man zur Risikobewertung rund fünf bis zehn Personen befragt und daraus den Mit-

telwert berechnet. Entscheidend ist dabei eine präzise Beschreibung des zu bewertenden Risikos, da ansonsten die Meinungen zu stark voneinander abweichen.

### Der Faktor Mensch bei der Risikowahrnehmung

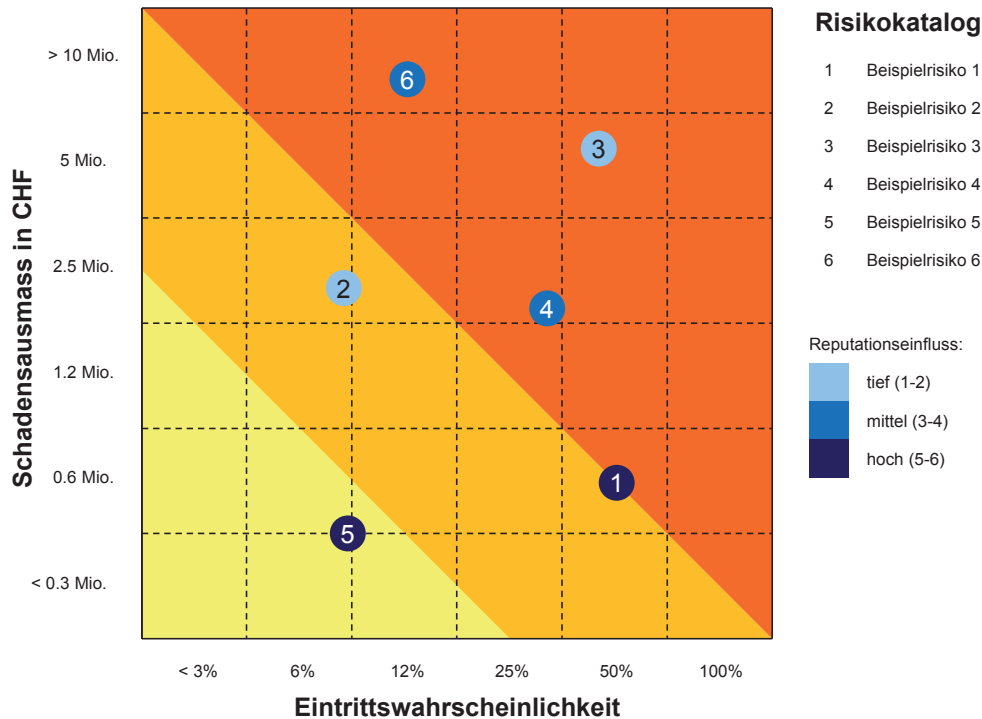
Um Gruppenentscheidungen im Risikomanagement effizient nutzen zu können, müssen grundlegende menschliche Faktoren bei der Risiko- und Maßnahmenanalyse von vornherein beachtet werden. Daraus ergeben sich dann sowohl die Vorgehensweisen bei den Einzelgesprächen und den Gruppenworkshops als auch die dabei verwendeten Instrumente.

### Die Risikoidentifikation

Befragt man Mitarbeiter nach den Risiken, die sie in ihrem Bereich oder allgemein für die Organisation sehen, werden zunächst immer externe Risiken genannt. Dies ist der Fall, da Risiken als etwas Negatives

wahrgenommen werden und die Ursachen vom Individuum somit im externen Umfeld gesucht werden. Schaut man sich jedoch Unternehmen an, welche Konkurs gegangen sind, sind etwa 80 Prozent aufgrund von internen Risiken gescheitert. Zusätzlich können bei internen Risiken viel effizienter Maßnahmen gegen die Ursache eingeleitet werden. Hierzu gehören beispielsweise Szenarien, wie schwache strategische Entscheide, Überexpansion und misslungene Akquise oder dominante CEOs sowie Gier und Übermut. Auch Fehler in der internen Kontrolle sowie wenig effektive Aufsichtsräte können katastrophale Auswirkungen haben.

In einer Organisation sind es also die Faktoren Wachstum, Veränderung, Führung und Erfolgskultur, die bei gesunder Entwicklung zum Erfolg führen. Im Risikomanagement ist es daher erforderlich, sowohl externe als auch interne Risiken gleichermaßen zu beachten und die Mitarbeiter der Organisation daraufhin zu sensibilisieren. Im Fall von externen Risiken werden

**Logarithmische Skala bei der Risikobewertung**
**► Abb. 02**


anschließend wirkungsbezogene Maßnahmen mit den Mitarbeitern diskutiert. Dass heißt, es werden Maßnahmenpläne entwickelt, die greifen sollen, falls das externe Risiko bereits eingetreten ist. Im Fall von internen Risiken gilt es, ursachenbezogene Maßnahmen zu ergreifen. Mit dieser Methode kann mit relativ geringem Aufwand Risiken vorgebeugt werden, sodass sie gar nicht erst entstehen, anstatt dass hohe Summen investiert werden müssen, wenn die Katastrophe bereits eingetreten ist.

Um interne Risiken identifizieren zu können, ist es erforderlich, zu verstehen, wie diese entstehen können. Innerhalb von Organisationen existieren beispielsweise nahezu immer Interessenskonflikte. Verschiedene Abteilungen haben unterschiedliche Sichten zu Vorgehensweisen, wie zum Beispiel der Produktionsleiter sein Lager stets möglichst klein halten würde, um die Durchlaufzeiten und Herstellungskosten zu verringern, wohingegen der Verkaufsleiter von einem großen Lager profitiert, aufgrund hoher Lieferfähigkeit. Dies führt dazu, dass Risiken gegenüber der Führung verheimlicht werden, um die eigenen Vorteile zu wahren. Oft sind auch Bonussysteme auf Abteilungsziele und nicht auf die übergeordneten Unternehmensziele ausge-

richtet. Im Risikomanagement ist es daher von großer Bedeutung, solche Szenarien zu identifizieren und mit geeigneten Maßnahmenplänen Transparenz und Vertrauen bei den Mitarbeitern zu entwickeln.

Eine weitere Risikoquelle in Organisationen ist das blinde Vertrauen in Experten. Es wird davon ausgegangen, dass Experten bestimmte Aufgaben besser und schneller erledigen als Laien, jedoch werden ihre Vorgehensweisen oft nicht in Frage gestellt. So kann es passieren, dass bestimmte Fakten vom Experten übersehen werden und gar nicht erst als Problem wahrgenommen werden. Auch diese Fehlerquellen gilt es im Risikomanagement zu identifizieren, indem sowohl Experten als auch Laien befragt werden. So wird gewährleistet, dass eine umfassende Sichtweise auf potenzielle Risiken entsteht. Eine ähnliche Risikosituation entwickelt sich, wenn sich bestimmte Vorgehensweisen einmal etabliert haben. Menschen neigen in dem Fall dazu, im Klima des wachsenden Vertrauens gewisse Sicherheitsfaktoren immer mehr zu vernachlässigen. Risiken entstehen so schleichend und unbemerkt, da auf vermeintliche Erfahrungswerte vertraut wird. Im Risikomanagement profitieren Organisationen in dem Fall von externen Sichtwei-

sen und Branchenvergleichen, die diese Art von versteckten Risiken aufdecken können.

Nicht zu vernachlässigen bei der Risiko-identifikation ist auch die Beeinflussung von Personen durch die Gruppe. Schon die in Organisationen existierenden Hierarchieverhältnisse können dazu führen, dass Mitarbeiter ihre Meinungen und Erfahrungen nicht frei äußern. Selbst offensichtliche Risikosituationen können unter diesen Umständen als irrelevant eingestuft werden. Deshalb ist es im Risikomanagement notwendig, bei der Identifikation von Risiken Personen isoliert zu befragen und die Konsolidierung der gesammelten Informationen durch eine unabhängige Person durchführen zu lassen. So erhält man einen Katalog von umfassenden Risikoszenarien, der die reale Situation einer Organisation recht gut abbildet.

### Die Risikobewertung

Bei der Risikobewertung lohnt es sich, weitere menschliche Faktoren zu beachten, bevor die Vorgehensweise im Risikomanagement festgelegt wird. Beispielsweise ist es von Vorteil, sich bei der Bestimmung der Skalen zur Bewertung von Risiken für sechs Abstufungen zu entscheiden. Mit

dieser Abstufung weiß der Mensch intuitiv umzugehen und hat auch nicht die Möglichkeit, den Weg der „goldenen Mitte“ zu wählen, wie bei einer Skala mit ungerader Anzahl von Abstufungen. Des Weiteren ist zu beachten, dass die menschliche Wahrnehmung logarithmisch ist und nicht linear. Eine lineare Einteilung würde zwar dem mathematischem Ansatz von „Risiko = Schadensausmaß x Eintrittswahrscheinlichkeit“ entsprechen, widerspricht jedoch dem menschlichen Gefühl von Risikorelevanz. Eine Unterscheidung zwischen großen und kleinen Risiken wird verwischt, und es besteht die Gefahr der „Klumpenbildung“ im Zentrum. Erfahrungswerte zeigen, dass bei einer linearen Einteilung die Risiken auf der Risikomatrix kaum stimmen. Eine logarithmische Skala hingegen ermöglicht eine klare Priorisierung von Risiken sowie die Darstellung von sehr kleinen und sehr großen Risiken innerhalb einer Darstellung. Die Teilnehmer können ihre Risiken viel besser einteilen. Bei Verwendung einer logarithmischen Skala befinden sich demnach gleichwertige Risiken in der Risikomatrix auf parallelen Äquivalenzgeraden von links oben nach rechts unten.

Auch bei der IB Chur wurde aus diesen Gründen eine logarithmische Skala zur Risikobewertung verwendet. Diese Skala wurde in sechs Abstufungen unterteilt, wobei das Schadensausmaß in CHF ab einem Wert von 0,25 bis 8 Mio. eingeschätzt wurde. Die Eintrittswahrscheinlichkeit wurde von < 3 Prozent bis 100 Prozent bewertet und ein dritter Parameter, das Ausmaß des Reputationsschadens, wurde in drei Farbabstufungen innerhalb der Risikomatrix mit den qualitativen Werten „tief“, „mittel“ und „hoch“ bemessen (vgl. **Abb. 02**).

Ein weiterer Faktor bei der Bewertung von Risiken, den es bei der menschlichen Wahrnehmung zu beachten gilt, ist die Neigung gegenüber Risiken irrational zu handeln. So konnte man feststellen, dass der Mensch in Bezug auf Gewinne eher risikoscheu handelt, jedoch in Bezug auf Verluste risikofreudig ist. In einem Experiment wurde den Teilnehmern ein sicherer Gewinn von 3.000 US-\$ versprochen und eine 80 prozentige Chance auf 4.000 US-Dollar. Die Mehrheit der Beteiligten entschied sich dabei für den sicheren Gewinn, obwohl der erwartete Gewinn bei der zweiten Option höher ist (+ 3.200 US-Dollar). Bei einem sicheren Verlust von 3.000

US-\$ und einer 80 prozentigen Chance 4.000 US-Dollar zu verlieren entschieden sich 92 Prozent der Teilnehmer für die zweite Option, obwohl der zu erwartende mathematische Verlust bei der Option 2 höher ausfällt (-3.200 US-Dollar).

Bei der IBC wurde dieser Aspekt bei der Formulierung der Risiken beachtet. Es wurde darauf geschaut, eine einheitliche Beschreibung der Risikoszenarien zu erreichen.

Auch Erfahrungen beeinflussen die Risikowahrnehmung von Menschen, insbesondere solche, die gerade erst geschehen sind oder mit hohen Auswirkungen verbunden waren. Positive Erfahrungen führen demnach zur Risikoakzeptanz und negative Erfahrungen eher zur Vermeidung von Risiken. Hierbei spielt es auch eine Rolle, ob man Experten oder Laien befragt. Laien neigen dazu, aufgrund von weniger Erfahrungswerten, Risiken zu überschätzen. Experten wiederum unterschätzen Situationen eher, da sie davon ausgehen, mit ihrem Expertenwissen Risiken kontrollieren zu können. Demnach ist es im Risikomanagement entscheidend, heterogene Gruppen zur Risikobewertung heranzuholen, mit unterschiedlichen Ansichten und Erfahrungswerten. Bei einer Mischung von Experten und Laien, kann man durch den Mittelwert eher davon ausgehen, den „wahren“ Wert eines Risikoszenarios zu erhalten, allerdings nur, wenn die Bewertungen unabhängig voneinander erfolgen und keine gegenseitige Beeinflussung stattfindet.

Eine Fehleinschätzung von Risiken geht oft auch mit gewissen Eigenschaften der Risikoszenarien an sich einher. Beispielsweise werden solche Szenarien unterschätzt, die vom Menschen freiwillig eingegangen werden. Denkt man dabei an risikoreiche Sportarten, ist es erstaunlich, welche hohen Risiken Menschen bereit sind einzugehen. Dies ist auch dann der Fall, wenn Menschen davon ausgehen, gewisse Risiken kontrollieren zu können, wie es beim Autofahren häufig der Fall ist. Bestimmte Situationen werden auch weniger gefährlich eingestuft, wenn die Auswirkungen zeitlich verspätet sind, also in ferner Zukunft liegen. Hingegen werden Risiken mit großem Schadensausmaß, aber sehr kleiner Eintrittswahrscheinlichkeit, von Menschen oft überschätzt.

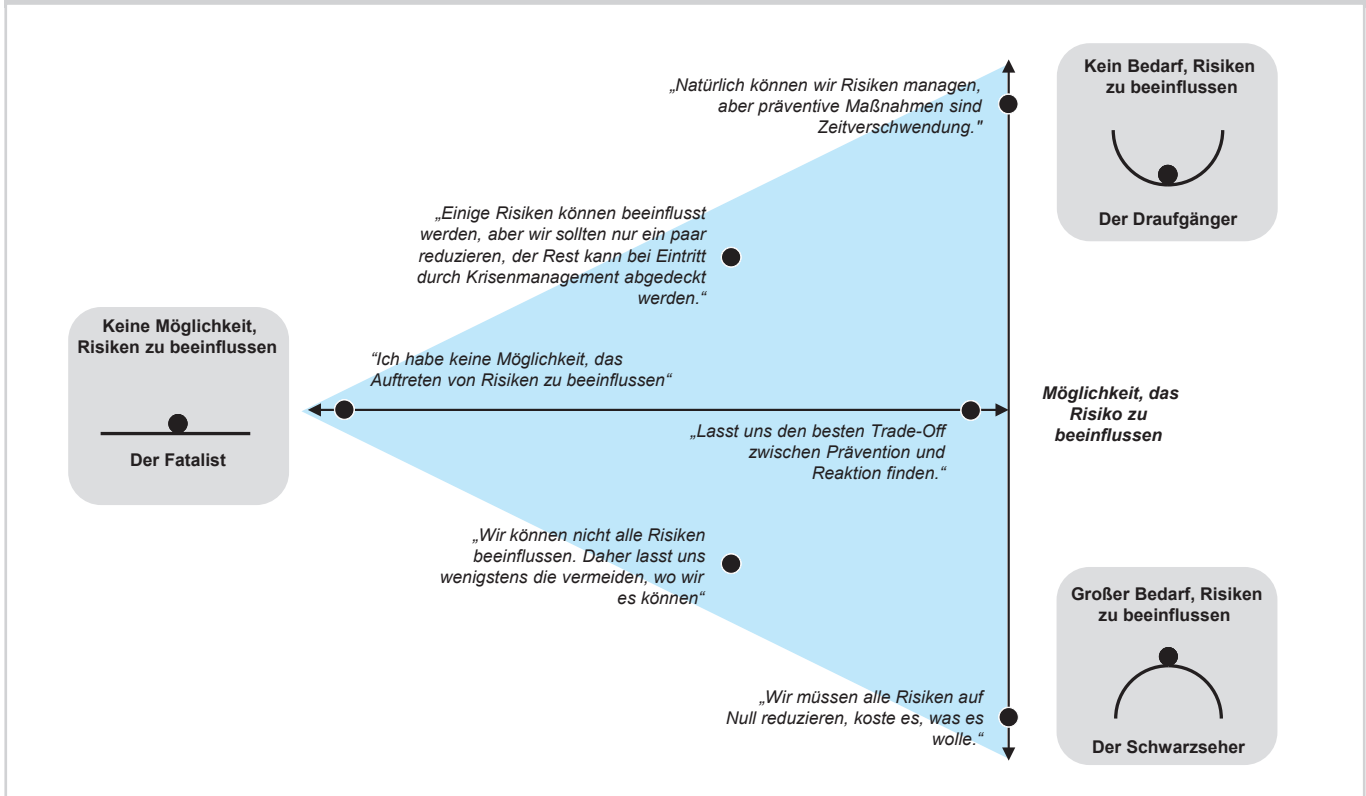
Diese Situationen sind zwar singulär, jedoch sind ihre Folgen oft katastrophal, weshalb ihnen hohe Aufmerksamkeit ge-

schenkt wird. Ein typisches Beispiel für ein solches Risiko ist der Flugzeugabsturz, der relativ selten vorkommt, jedoch enorme Auswirkungen mit sich bringt. Risiken, die häufig auftreten und geringer in ihren Auswirkungen ausfallen, werden hingegen vom Menschen unterschätzt. Beim Risikomanagement kann man diesen Fehleinschätzungen entgegenwirken, indem Einzelbewertungen zusammengefasst werden und große Abweichungen in der Gruppe diskutiert werden. So wird relativ rasch ersichtlich, weshalb bestimmte Risikoszenarien unter- oder überschätzt werden.

Schaut man sich die Risikowahrnehmung von unterschiedlichen Personen einmal näher an, wird ersichtlich, dass man im Groben drei verschiedene Menschentypen unterscheiden kann: Der „Fatalist“ sieht sich in Bezug auf Risiken in der passiven Rolle. Risiken werden von ihm als Fakt wahrgenommen, und er sieht sich nicht in der Lage, sie in irgendeine Richtung zu beeinflussen. Demgegenüber stehen zwei extreme Positionen, zum einen der sogenannte „Draufgänger“ und zum anderen der „Schwarzseher“ (vgl. **Abb. 03**). Der „Draufgänger“ sieht keinen Bedarf darin, Risiken zu beeinflussen. Er sieht sich zwar in der Lage, Risiken zu managen, jedoch hält er präventive Maßnahmen für Zeitverschwendung. Der „Schwarzseher“ hingegen möchte sich gegen möglichst alles absichern. Für ihn sind alle Risiken fatal, und es gilt, jedes mögliche Szenario auf Null zu reduzieren. Zwischen diesen beiden Positionen variiert der persönliche Bedarf einer Person, Risiken zu beeinflussen oder zu ignorieren. Im Risikomanagement gilt es den besten „Trade-Off“ zwischen Risikoprävention und -reaktion zu erreichen. Es gilt also, wiederum verschiedene Menschentypen unbeeinflusst voneinander zu befragen, um die effizienteste Möglichkeit, zu ermitteln ein Risiko zu steuern. □

## Fazit

Um Risikomanagement auch in kleinen bis mittleren Organisationen kontinuierlich und effizient umsetzen zu können, ist es notwendig, den Prozess in die täglichen Abläufe zu integrieren und mit möglichst geringem Ressourcenaufwand stetig fortzuführen. Beachtet man dabei bestimmte theoretische Faktoren, erhält man relativ rasch umsetzbare Ergebnisse, die von den Mitarbeitern akzeptiert und gelebt werden.

**Drei Menschentypen bei der Risikowahrnehmung**
**Abb. 03**


Die Theorie der Gruppenentscheidung spielt dabei eine Hauptrolle, geht man davon aus, dass die Gruppe „intelligenter“ entscheidet als der Einzelne. Um Gruppenentscheidungen im Risikomanagement nutzen zu können, muss zunächst einmal eine klare Abgrenzung des Umfangs und der Genauigkeit der Analyse sowie eine Definition des Zielpublikums stattfinden. Bei der Risikoidentifikation in Einzelgesprächen sollte die Flughöhe der zu analysierenden Risiken vorher geklärt werden, und die Anzahl der Risiken sollte sich auf die rund 20 wichtigsten Szenarien für das Management beschränken. Es gilt, eine Übersicht zu erhalten und sich nicht im Detail zu verlieren, um unnötigen Mehraufwand zu vermeiden. Sowohl bei der Risikoidentifikation als auch bei der Bewertung von Risiken ist es von großem Vorteil, den Faktor Mensch zu berücksichtigen. Eine „intelligente“ Gruppenentscheidung beruht auf der Zusammensetzung einer Gruppe, indem Personen mit unterschiedlichen Ansichten befragt werden, sowohl Experten als auch Laien einbezogen werden und Menschentypen, die Risiken versuchen zu verhindern als auch solche, die dies für unnötig halten. Diese verschiedenen Meinungen gilt es, unabhängig voneinander zu sammeln und gleichberechtigt zu aggregieren, um möglichst nah

an den „wahren“ Wert heranzukommen und eine effiziente Lösung zu erhalten, die von der gesamten Gruppe akzeptiert werden kann. Darüber hinaus bedarf es im Risikomanagement einer guten Dokumentation, um den Prozess weiterführen zu können. Sind die Verantwortlichkeiten der Risikosteuerung klar zugeteilt und werden die Maßnahmen regelmäßig überprüft, kann man davon ausgehen, dass Risiken erfolgreich im guten Kosten-Nutzen-Verhältnis gesteuert werden können.

**Quellenverzeichnis sowie weiterführende Literaturhinweise:**

**Adams J. (1995):** Risk, UCL Press, London.

**Asch, S. (1952):** Effects of Group Pressure Upon the Modification and Distortion of Judgments. In Readings in Social Psychology, G. Swanson, T. M. Newcomb, and E. L. Hartley, eds. New York.

**Boutellier, R. / Barodte, B. / von Pfulstein, H. (2007a):** Der beste Schutz für Unternehmen, Harvard Business Manager, June 2007, 10-13.

**Christensen-Szalanski, J. / Bushyhead J. (1981):** Physician's use of probabilistic information in a real clinic setting, Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance, 7, 928-935.

**Hamilton, St., Micklethwait, A. (2006):** Greed and Corporate Failure: The Lessons from Recent Disasters, Palgrave Macmillan.

**Kahneman D. / Tversky A.: Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk,** in: *Econometrica*, Bd. 47, Nr.2, 1979, S.263-291.

**Larrick, R. / Soll, J. (2003):** Intuitions about Combining Opinions – Missappreciation of the Averaging Principle, INSEAD working paper 2003/09/TM.

**Loewenstein, G. / Weber, E. / Hsee, C. / Welch, N. (2001):** Risk as feelings, *Psychological Bulletin*, Vol. 127, No. 2, 267-286.

**March, J. / Shapira, Z. (1987):** Managerial perspectives on risk and risk-taking, *Management Science*, 36, 422-435.

**Probst, G., Raisch, S. (2004):** Die Logik des Niedergangs. *Harvard Business Manager*, Ausgabe März 2004.

**Svenson, O. (1981):** Are we all less risky and more skilful than our fellow drivers?, *Acta Psychologica*, 47, 143-148.

**T Hart, P. / Stern, E. / Sundelius, B. (1997):** Beyond Groupthink: Political Group Dynamics and Foreign Policy Making, Michigan University Press, Ann Arbor.

**Tversky, A. / Kahneman, D. (1986):** Rational Choice and the framing of decisions, *Journal of Business*, 59, 251-278.

**Wright G. / Ayton P. (1994):** Subjective Probability, Wiley, Chichester.

Autoren:

**Dr. Eric Montagne,** Managing Partner, i-Risk GmbH, Zürich.

**Marta Thomik,** Junior Consultant, i-Risk GmbH, Zürich.

**Martin Derungs,** Geschäftsführer, IBC Energie Wasser Chur.

**Martin Lang,** Finanzen & Dienste, IBC Energie Wasser Chur.