Riskante Forschungen

Als Bergsteiger weiß Bernhard Streicher mit Risiken umzugehen, als Forscher will er noch mehr über Risikoentscheidungen wissen. Ziel ist das Modell einer Risikokultur: theoretisch fundiert und ebenso evidenzbasiert.

Das Risikolabor der UMIT ist eine Einrichtung der Arbeitsgruppe Sozial- und Persönlichkeitspsychologie. Untersucht wird, wie Menschen Risiken wahrnehmen und wie sie mit diesen umgehen. Ziel ist es, Personen und Organisationen im Umgang mit Risiken und Unsicherheiten zu unterstützen. Dabei arbeitet das Team des Riskolabors interdisziplinär mit Partnern aus Industrie und Wissenschaft.

Foto: AdobeStock / vetkit

Oft sagt man ‚Research is mesearch'", gibt Bernhard Streicher zur Antwort auf die Frage, warum er sich mit dem Thema Risiko beschäftigt. Der Psychologe Streicher ist begeisterter Bergsteiger, der „auch schwierige Wände" hinter sich gebracht hat – manchmal habe er sich danach schon über das eingegangene Risiko gewundert. Und die Mechanismen, die zu riskanten Schritten beim Bergsteigen und risikoreichen Entscheidungen in Unternehmen führen, seien aus psychologischer Sicht ähnlich bis sogar identisch. „Wahrnehmungsverzerrungen, Emotionen, Gruppendynamik, Entscheidungsstrukturen etc. spielen eine Rolle und es ist faszinierend, wie viele Forschungserkenntnisse auf unterschiedliche Organisationsformen und Kontexte übertragen werden können", sagt der Leiter des Arbeitsbereichs für Sozial- u. Persönlichkeitspsychologie. Doch es gibt Situationen, in denen das Wissen um diese Mechanismen nicht weiterhilft. „Für Risikobereiche mit verlässlichen Modellen kann man rationale Entscheidungsmodelle entwerfen. Interessant wird es ohne ausreichende Information, Datenbasis oder Modelle – alles, was mit Unsicherheit einhergeht. Doch je komplexer die Umwelt und je weniger Information, desto mehr ist man auf Schätzungen angewiesen. Wie es zu solchen Schätzungen kommt und wie diese Einfluss auf Entscheidungen nehmen, ist Teil von Streichers Forschungsarbeit – und von gelebter Risikokultur.

„Risikokultur ist eine subjektive Übereinkunft – oder eine Wahrnehmung davon –, wie wir als Individuum, als Gruppe oder als Gesellschaft Risikoentscheidungen treffen und welche Risiken wir bereit sind einzugehen", beschreibt Streicher seinen Forschungsgegenstand und konkretisiert ihn mit Beispielen aus dem Straßenverkehr: „Vor 30 Jahren etwa war unangeschnalltes Autofahren unter Alkoholeinfluss weit verbreitet, es gehörte zur Risikokultur." Das habe sich geändert, dafür werde es vielfach akzeptiert, sich beim Fahren mit dem Smartphone zu beschäftigen – trotz des enormen Unfallrisikos. Risikoentscheidungen und -bereitschaft beeinflussen aber nicht nur das Verhalten im Straßenverkehr, sondern auch den Arbeitsalltag in Unternehmen. „Wie dort Entscheidungen getroffen werden, hat oft nichts mit den offiziellen Entscheidungsstrukturen zu tun", weiß Streicher. Informelle Wege, Einstellungen und Werte, aber auch eine „Wir-sind-wir"- und „Das-ist-so-immer-gut-gegangen"-Mentalität können Entscheidungen beeinflussen und zu riskanten Lösungen führen.

Ähnlich interessant ist für Streicher der Umgang von Unternehmen mit unsicheren Situationen. „Wenn Daten und Informationen fehlen, braucht es die Einschätzung von Experten", erklärt der Psychologe. In einem mehrjährigen Forschungsprojekt gemeinsam mit der Münchner Rückversicherung untersuchte er deren Entscheidungsprozesse, „mit dem Ziel, diese so optimal zu gestalten". Ein Punkt betraf die herangezogenen Experten „und zwar nicht gemeinsam an einen Tisch, da Gruppen dazu neigen, sich gegenseitig zu beeinflussen". Die Experten schätzten die Situation unabhängig voneinander ein, die Expertise wurde verschriftlicht um dann in einem gemeinsamen Austausch darüber zu diskutieren. „Wir wollen für Entscheidungen ohne zuverlässige Datenbasis und Modelle Strukturen entwickeln, die nachvollziehbar sind, und mit denen man zu den bestmöglichen Entscheidungen gelangt", umreißt Streicher ein Arbeitsziel. Strukturen, die wiederum in die Risikokultur einfließen. Ein Thema, das von Unternehmensberatern und Regulierungsbehörden durchaus behandelt wird, räumt der UMIT-Forscher ein, „nur fehlt die wissenschaftliche Gesamtschau". Diese soll für Streicher als Modell einer Risikokultur sowohl (Grundlagen-)Forschung integrieren als auch den Transfer in die Praxis gewährleisten: „Wissenschaftlich theoretisch gut fundiert und zugleich evidenzbasiert."

Helfen soll dies dabei, eine entscheidende Frage zu klären: Passt die Risikokultur, die man als Gruppe, Organisation oder Unternehmen hat, auch zu den Risiken und Unsicherheiten, mit denen man konfrontiert ist und die man bereit ist einzugehen? Denn passt die Risikokultur nicht, kann dies schwerwiegende Folgen haben. „Der deutsche Energieanbieter RWE hat vor einigen Jahren mit dem Bau neuer Kohle- und Gaskraftwerke Unsummen in den Sand gesetzt. Obwohl die Energiewende politisch gewollt und öffentlich bekannt war, hat man die Lage vollkommen falsch eingeschätzt", berichtet Bernhard Streicher. Ein ehemaligen RWE-Finanzvorstand analysierte, dass es in den Entscheidungsgremien keine Diversität gab – alle Mitglieder hatten den gleichen Hintergrund und die gleiche Denke – und dass es an Erfahrung mit alternativen Energien fehlte. „Funktioniert unsere Idee", betont Streicher, „sollte es möglich sein, die Risikokultur eines Unternehmens zu erheben und dabei festzustellen, dass z.B. Entscheidungen im Unternehmen nur von Erfahrungen aus der Vergangenheit und nicht von Marktveränderungen geprägt sind, dass z.B. der Vorstand einseitig zusammengesetzt ist. Man könnte dem Unternehmen dann sagen, dass ihre Entscheidungen nur von zwei Faktoren abhängen und wenn diese nicht zutreffen, sie ein Riesenproblem bekommen." Im Fall von RWE war es eines von zehn Milliarden Euro.

„Risiko an sich ist nichts schlechtes. Doch die Risikokultur einer Gruppe oder Gesellschaft soll zu den Risiken passen, mit denen man konfrontiert ist und die man bereit ist einzugehen."
Bernhard Streicher

Fotos: UMIT / Zangerl