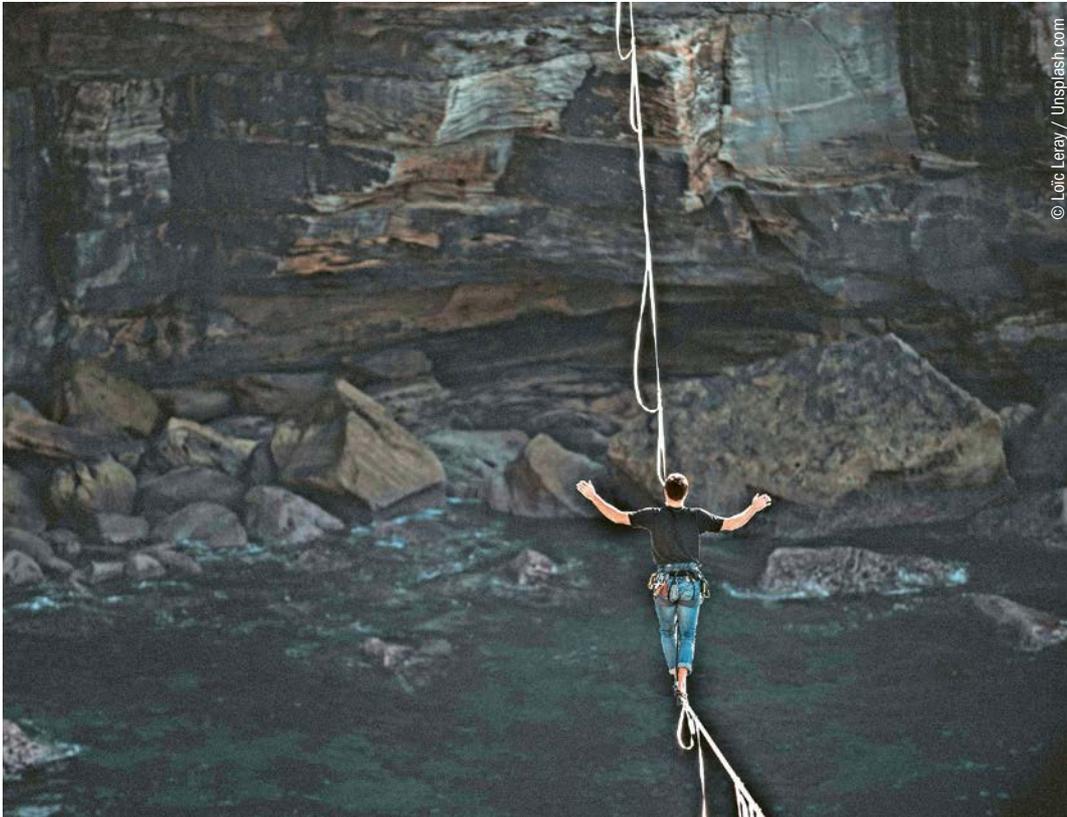


Wenn Sicherheit mutlos macht

# Ein Plädoyer für den Mut zum Risiko

**Glaubt man den Forschungen der Psychologen Daniel Kahneman und Amos Tversky («Judgement Under Uncertainty»; Cambridge Univ. Press 1982) scheuen Menschen nicht das Risiko, sondern Verluste. Welchen Einfluss hat dieser Verhaltensmechanismus auf Organisationen und den Umgang mit Risiken?**



*Organisationen sollten wieder mehr Mut zum Risiko zeigen – aber nicht auf Gedeih und Verderb.*

## Autorin

Brigitte Christ ist stellvertretende Direktorin der Eidgenössischen Finanzkontrolle ([www.efk.admin.ch](http://www.efk.admin.ch)) und Präsidentin des Netzwerk Risikomanagement.

Dieser Fachartikel erscheint in einer Beitragsreihe, die von Expertinnen und Experten des Netzwerk Risikomanagement beigesteuert wird.

> [www.netzwerk-risikomanagement.ch](http://www.netzwerk-risikomanagement.ch)

## Brigitte Christ

Je mehr man zu verlieren hat, je grösser die drohenden Verluste für das Individuum, desto risikobereiter ist der Mensch. Diese Verluste können vielfältig sein, nicht nur Geld oder Eigentum, auch Status, Anerkennung und Sicherheit. Auch die unangenehmen Konsequenzen aus Konflikten oder unpopulären Entscheidungen gehören zu den möglichen Verlusten. Einen Besitzstand lediglich zu verteidigen, führt also zu einer geringen Risikobereitschaft. Jüngere Studien stützen diese Forschungsergebnisse von Kahnemann und Tversky: Wissenschaftler des Max-Planck-Instituts für Bildungsforschung in Berlin und der Universität Basel entdeckten 2016 bei einer Studie mit 77 Ländern[1], dass Alter allein kein Indiz für abnehmende Risikobereitschaft sei. Es stimmt, die Risikobereitschaft der Menschen in verhältnismässig

reichen und sozialen Ländern – wie die meisten Länder in Europa und den USA – nimmt gemäss Studie mit dem Alter ab, Frauen seien zudem grundsätzlich weniger risikofreudig als Männer. Anders jedoch in Staaten mit hoher Armut und persönlicher Not: Hier seien viele Männer wie Frauen gleichermassen noch bis ins hohe Alter bereit, Wagnisse einzugehen.

Wie mir ein Historiker erklärte, ist dieses Paradox ein wohlbekanntes: Je sicherer eine Gesellschaft wird, desto risikoscheuer verhält sich im Durchschnitt ein Individuum dieser Gesellschaft. Die realen Bedrohungen sind – dafür sei gedankt – bei weitem nicht mehr so hoch wie in vergangenen Epochen, gleichwohl prägt Angst unsere heutige Gesellschaft viel stärker. Das zeigt auch Auswirkungen auf die Politik: Wählende tendieren zu Besitzstandswahrung. Fähige Politiker erkennen, dass das kein Pfeiler für anhaltende Sicherheit

und Wohlstand sein kann, sind aber auf Wählerstimmen angewiesen. Also lauten die Devisen vorsichtiges Taktieren und homöopathische Vorwärtstendenzen statt Fortschritt.

### **Komfortzonen schrumpfen – Fürsorgeinstinkt nimmt zu**

Diese Verhaltensmuster werden durch eine moderne Tugend vermutlich noch verstärkt: die Verletzlichkeit. Wir haben alle unsere verletzlichen Seiten, und es bedeutet ein Handeln wider die eigene Natur, sich konsequent den Anschein der unbeugsamen und unbesiegbaren Stärke zu geben. Verletzlichkeit macht also frei(er). Nur gibt es eben auch eine Kehrseite der Medaille: Menschen, die sich als besonders verletzlich begreifen, stufen anscheinend mehr Risiken als bedeutsam ein als jene, die sich selbst für widerstandsfähiger halten[2]. Wer etwa die eigene Gesundheit und die anderer Menschen als besonders fragil wahrnimmt, scheut demnach deutlich mehr Ansteckungsrisiken als eine Person, die sich und andere für gesundheitlich fit hält. Es gibt also einen Zusammenhang, wie resilient oder verletzbar sich jemand fühlt oder ist, und dem Meistern von Herausforderungen.

Für die Einschätzung der Widerstandsfähigkeit im Verhältnis zur Verletzlichkeit spielt auch die Reaktion der Umwelt eine Rolle, konkret der «Beschützerinstinkt» den Menschen gegenüber, die sich verletzlich zeigen. Ein Beispiel hierzu: In einem Team gibt es die «stillen Fleissigen», die konzentriert, effizient und mit hohem Engagement ihre Leistung bringen, und das mit sehr guter Qualität. Dann gibt es welche, die andere sehr offen daran teilhaben lassen, wie sehr sie gerade ein beruflicher oder privater Konflikt stresst, dass sie sich von einem Gesprächspartner nicht wertgeschätzt oder unwohl in einer Situation fühlen. Welchen Mitarbeitenden widmen Sie mehr Aufmerksamkeit und Zeit? Und wem übertragen Sie lieber einen Zusatzauftrag, der vermutlich unangenehm, zeitmässig und emotional fordernd sein wird? Intuitiv sind

## **Plus de courage pour prendre des risques**

Comment la prise de risque humaine influence-t-elle le développement des organisations ? Selon les psychologues Kahneman et Tversky, les gens ne craignent pas les risques, mais les pertes – de la propriété à la reconnaissance. Paradoxalement, la recherche montre que les personnes vivant dans des sociétés sûres deviennent plus averses au risque, alors que la pauvreté produit l'effet inverse. La vulnérabilité, une valeur moderne, renforce souvent cette aversion, car les gens se sentent plus menacés, ce qui réduit les zones de confort et diminue la prise de risque. Un exemple tiré de l'environnement de travail montre que les comportements d'aversion au

risque peuvent entraver le développement innovant et le progrès. Les organisations qui craignent le changement mettent leur avenir en péril. Il faut des incitations pour que les cadres et les collaborateurs sortent des zones de confort et prennent des risques de manière ciblée. Cela implique que les échecs ne restent pas sans conséquences et que l'immobilisme soit ressenti comme une perte.

La gestion des risques joue un rôle clé à cet égard : elle offre des bases de décision fondées et met en garde contre les actions irresponsables. Il est essentiel d'avoir le courage d'évaluer les risques en connaissance de cause afin de promouvoir le développement durable dans l'entreprise et la société.

wir versucht, diejenigen zu «schonen» und zu schützen, die eher ihr Unwohlsein artikulieren. Ein schöner menschlicher Reflex, mit welchem Effekt? Die Toleranz für Belastungen, für den Umgang mit anstrengenden und herausfordernden Situationen der zweiten Gruppe sinkt, die Komfortzone wird immer kleiner. Und damit steigt das Bedürfnis, was man hat und kennt zu bewahren – ergo: Die Risikobereitschaft sinkt. Ganz zu schweigen vom Nebeneffekt: Die «stillen Fleissigen» werden oft vernachlässigt, auch wenn diese Leistungsträger sind.

### **Der Verlust des Vertrauens in die eigenen Fähigkeiten**

Ein anderes Beispiel sind Eltern, die ihr Kind morgens mit dem Auto zur Schule bringen. Die Verkehrsdichte nimmt stetig zu und kein Elternteil will einen Unfall

mit ihren Kindern riskieren. Gut gemeint, mit dem Effekt, dass die Kids sich kaum noch trauen, ohne Erwachsene eine Strasse zu überqueren. Die Risikobereitschaft und das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten der Beschützten verkümmern, sowohl bei der Person selbst als auch in ihrem Umfeld. Man nehme die «Anleitung» für den Umgang mit Arbeitnehmenden der sog. Gen-Z, den zwischen 1995 und 2010 Geborenen: Nach den Ergebnissen einer deutschen Metastudie aus dem Jahr 2021 ist die Gen-Z die am meisten sicherheitsbewusste Kohorte am Arbeitsmarkt, und auch die sensibelste, ängstlichste und im psychisch schlechtesten gesundheitlichen Zustand[3].

Im beruflichen Alltag – egal in welchem Sektor man tätig ist – ist es fatal, wenn die Grundhaltung der Bestandswahrung und die damit einherge-



Mutige Risikomanager können aufzeigen, wo die Vor- und Nachteile eines Entscheids liegen.

hende Risikoaversion überhandnimmt. Dies soll nicht missverstanden werden: Es geht keinesfalls um ein Votum für Harsardeure oder für Entscheidungsträger, die Risiken eingehen im Bewusstsein, dass den Schaden ohnehin andere ausbaden müssen, ohne dass sie persönlich viel verlieren. Es geht darum, dass «Stillstand», also das Bewahren dessen, was man hat, eine echte Bedrohung für Organisationen ist. Diese leben davon, sich zu entwickeln, schneller und besser zu sein als die Konkurrenz, sich vorausschauend verändern und nicht nur reaktiv anzupassen. Dies bedeutet aber auch, Komfortzonen zu verlassen und bewusst das Risiko einzugehen, etwas zu verlieren – als Individuum und als Unternehmen.

Ich durfte das erleben, als ich eine Stelle bei einem internationalen Unternehmen annahm, das sich in einer massiven finanziellen Krise befand – es ging um alles, nicht (nur) für das Unternehmen, sondern für jeden Einzelnen. Die Wirkung war fulminant, es war eine Aufbruchstimmung sondergleichen. Die Geschäftsleitung verstand es, diese Energien und die persönlichen Interessen

zum Wohl des Unternehmens zu kanalisieren.

### Schwieriges Anreizsystem zu gesunder Risikobereitschaft

Die Frage ist also nun, wie man eine gesunde Risikobereitschaft erzeugen kann. Ein spannender Artikel<sup>[4]</sup> bringt es auf den Punkt: Mitarbeitende und Führungskräfte müssen ihre komfortable Situation der Besitzstandsverteidigung verlassen. Die Rahmenbedingungen müssen so sein, dass ein «weiter wie bisher» nur

noch Verlust bedeuten kann – an Reputation, an Anerkennung und Akzeptanz, an Position und evtl. auch an materiellen Benefits. Dieser Gedanke macht jedem erst einmal Angst, sowohl den Betroffenen als auch den

Verursachern. Aber es hilft nichts. Wer seine Belegschaft einseitig aufruft zu Besonnenheit, Bescheidenheit und «lieber dreimal nachdenken bevor man etwas tut», braucht sich nicht zu wundern, wenn die Organisation ein Hafen für zufriedene Anhänger des Mittelmaßes wird und diejenigen, die durch Veränderung und Bewegung gewinnen wollen, davonlaufen. «Du machst wie immer einen

guten Job» darf kein Kompliment, sondern sollte ein Signal sein dafür, dass man mit einer solchen Beurteilung nicht auf der Gewinnerseite steht. Und zwar mit Konsequenzen. Solange Mitarbeitende und Führungskräfte davon ausgehen können, dass sie nach gescheiterten Veränderungsvorhaben einfach wie bisher weitermachen können, werden sie noch so ambitionierten Vorhaben stets mit einem freundlichen Kopfnicken akzeptieren und aus einer sicheren Position darauf warten, dass die Energie und das Vorhaben verpuffen.

### Risikomanager als Gradmesser für zu hohe Risikobereitschaft

Zugegeben, es mag merkwürdig anmuten, dass ausgerechnet jemand aus den Gilden der angeblichen klassischen Bedenkensträger – Risikomanager und Auditoren – zu mehr Risikobereitschaft aufruft. Verantwortungsloses Risikogambling ist fatal für eine Organisation, aber mindestens so drastisch sind die Auswirkungen einer fehlenden Bereitschaft zu Risiken und Mut. Und während erster Fall publikumswirksam medial aufbereitet wird, habe ich noch keine Risikolandkarte gesehen, auf der das zweite Risiko gestanden wäre. In jedem Fall: Zählen Sie auf Ihre Risikomanager, sie helfen Ihnen mit ihrer Kompetenz zur Identifikation und Beurteilung von Risiken. Haben Sie einen mutigen und professionellen Risikomanager, können Sie sich darauf verlassen, dass er ungeschminkt aufzeigt, was – neben den Vorteilen – für mögliche Nachteile entstehen können. Es geht also nicht um das blinde Eingehen von Risiken, sondern um fundierte Entscheidungen. Und entscheiden müssen Sie. Mit allen Konsequenzen und mit genügend Anreizen, kontrolliert Risiken zu wagen. ■

#### Anmerkungen/Quellen:

- [1] Propensity for Risk Taking Across the Life Span and Around the Globe – Rui Mata, Anika K. Josef, Ralph Hertwig, 2016
- [2] Verletzlichkeit: Wir sind verletzlich. Macht uns das unfrei? | ZEIT ONLINE
- [3] Generation Z – Wikipedia
- [4] Risikobereitschaft: Mutig Risiken eingehen, Verluste vermeiden