

Verzerrte Wahrnehmung und Lösungsansätze

Trotz der Errungenschaften bei Algorithmen und Datenanalyse entscheidet oft die menschliche Einschätzung über Erfolg und Sicherheit in vielen Bereichen. So bleibt die Psychologie eine zentrale, wenngleich unberechenbare Kraft im Risikomanagement.

Von **Eric Montagne**

Die Fähigkeit, Risiken effektiv zu managen, ist ein kritischer Faktor für den Erfolg in verschiedenen Bereichen - von der Finanzwelt bis hin zur öffentlichen Sicherheit. Doch trotz fortschrittlicher Algorithmen und Datenanalysen bleibt die menschliche Psyche eine entscheidende und oft unberechenbare Komponente im Risikomanagement. Kognitive Verzerrungen und emotionale Reaktionen können unsere Risikowahrnehmung und Entscheidungsfindung tiefgreifend beeinflussen.

Verfügbarkeitsheuristik

Menschen schätzen die Wahrscheinlichkeit von Ereignissen auf Basis ihrer Fähigkeit ein, sich an Beispiele oder Vorfälle zu erinnern. Wenn etwas leichter aus dem Gedächtnis abgerufen werden kann, neigen wir dazu, es als häufiger oder wahrscheinlicher zu betrachten, unabhängig von seiner tatsächlichen Häufigkeit oder Wahrscheinlichkeit. Dies kann zu einer verzerrten Wahrnehmung von Risiken führen, da jüngere oder emotional aufgeladene Ereignisse präsenter in unserem Gedächtnis sind und somit unsere Einschätzungen beeinflussen.

AUTOR



Eric Montagne

Gründer und Managing Partner, i-Risk GmbH, Zürich.
> i-risk.ch

Die Verfügbarkeitsheuristik, bei der Menschen die Wahrscheinlichkeit von Ereignissen basierend auf der Erinnerbarkeit von Beispielen einschätzen, kann in verschiedenen Bereichen unser Denken beeinflussen. Ein anschauliches Beispiel findet sich in der Flugzeugindustrie. Nach einem Flugzeugabsturz steigt oft die Angst in der Bevölkerung vor dem Fliegen, obwohl, statistisch gesehen, Fliegen eine der sichersten Reismethoden ist (Kahneman, Daniel, und Tversky, Amos. *Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Science, 1974). Risikomanagement-Teams in Fluggesellschaften und Flughafenbehörden arbeiten intensiv daran, durch transparente Kommunikation und Aufklärung über

«Ein tiefes Verständnis des menschlichen Faktors im Risikomanagement erkennt menschliche Denkmuster und ermöglicht entsprechende Gegenmassnahmen.»

Sicherheitsmassnahmen und Statistiken diese irrationale Angst zu mindern.

Hyperbolic Discounting

Die Flugzeugindustrie mag, statistisch gesehen, eine der sichersten Reismethoden sein. Dennoch steht sie heute insbesondere aufgrund ihrer miserablen CO₂-Bilanz im Fokus der Kritik. Trotz klar definierter Klimaziele und einer offensichtlichen Lösungsperspektive scheinen viele Menschen Schwierigkeiten bei der Umsetzung zu haben. Interessanterweise kann ein psychologisches Phänomen namens «Hyperbolic Discounting» dazu beitragen, dieses Verhalten zu erklären.

Die Psychologie hinter Hyperbolic Discounting zeigt sich in der Art und Weise, wie unser Gehirn zeitliche Entscheidungen trifft. Wir sind geneigt, unmittelbare Belohnungen höher zu bewerten als langfristige, selbst wenn die langfristigen Konsequenzen schwerwiegender sind.

Der Fluggastverkehr hat 2023 wieder das Niveau von vor Beginn der Coronapandemie erreicht. Diese Rückkehr zu den alten Gewohnheiten könnte als ein Beispiel für Hyperbolic Discounting betrachtet werden, da die kurzfristige Freude am Reisen die langfristigen Umweltauswirkungen zu überwiegen scheint (Ainslie, G. (1975). Specious reward: A behavioral theory of impulsiveness and impulse control. *Psychological Bulletin*, 82(4), 463-496.). Um das Problem anzugehen, sollten verschiedene Interessengruppen zusammenarbeiten und regulatorische Massnahmen beschliessen.

Selbstverstärkungsfehler

Ein weiteres bezeichnendes Beispiel für kognitive Verzerrungen im Risikomanagement ist der Selbstverstärkungsfehler, bei dem Individuen dazu tendieren, gezielt nach solchen Informationen zu suchen und die zu interpretieren und zu bevorzugen, die ihre bereits bestehenden Über-

zeugungen oder Hypothesen bestätigen. Dieser Fehler kann im Kontext des Risikomanagements problematisch sein, da er dazu führen kann, dass Warnsignale übersehen oder Daten falsch interpretiert werden, nur weil diese nicht mit den anfänglichen Risikoeinschätzungen übereinstimmen.

Ein einschneidendes Beispiel für den Selbstverstärkungsfehler ereignete sich während der Finanzkrise im Jahr 2008. Viele Investoren und Finanzanalysten ignorierten beharrlich Warnsignale, die auf eine mögliche Überhitzung des Marktes hindeuteten. Sie taten dies, weil diese Warnungen nicht mit ihrer optimistischen Sicht auf den Markt in Einklang standen. Diese Investoren setzten auf weiter steigende Immobilienpreise, und ihre Präferenz für Informationen, die die optimistische Sichtweise bestätigten, verstärkte ihre Ansicht. Das tragische Ergebnis war eine der schwersten Finanzkrisen in der Geschichte, die weitreichende Auswir-

Anzeige

alarmNET
NEU Smart Direct
igtus.ch



Das smarte alarmNET-Abo für Direktempfänger

alarmNET Smart Direct sendet Alarme an die Feuerwehr oder die Polizei und Betriebszustände von Brand- und Einbruchmeldeanlagen direkt an die Sicherheitsverantwortlichen – per Push, E-Mail, SMS, Voice oder Pager. Empfangen Sie Störungs- und Ausschaltmeldungen Ihrer Sicherheitsanlage auf direktem Weg und profitieren Sie vom Kostenvorteil gegenüber der telefonischen Information durch Dritte.

 **tus** Telekommunikation und Sicherheit

Die sicherste Alarmübermittlung der Schweiz | igtus.ch

Jetzt
mehr erfahren!



kungen auf die globale Wirtschaft hatte und eine dringliche Überprüfung der Risikomanagementpraktiken in der Finanzbranche auslöste.

Die Bedeutung des Selbstverstärkungsfehlers in der Risikobewertung wurde auch von Nassim Nicholas Taleb in seinem Buch «Der Schwarze Schwan: Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse» aus dem Jahr 2007 betont. Taleb diskutiert darin die Rolle von extrem seltenen und unvorhersehbaren Ereignissen, den sogenannten Schwarzen Schwänen, die oft von Selbstverstärkungsfehlern begleitet werden. Dies unterstreicht die Notwendigkeit einer kritischen Überprüfung von Risikoeinschätzungen und einer breiteren Informationsgrundlage, um solche schwerwiegenden Fehler im Risikomanagement zu vermeiden.

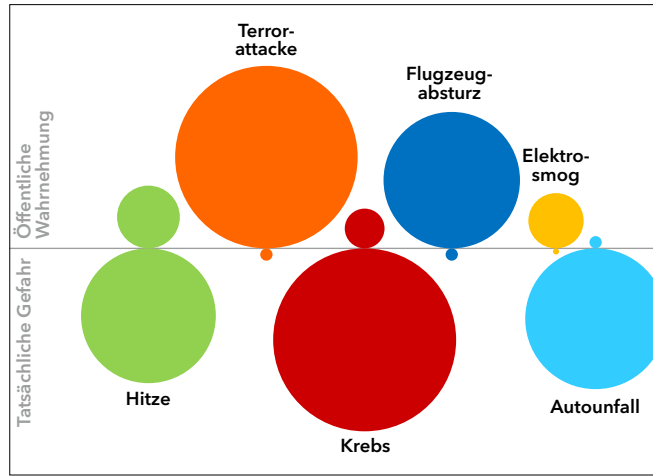
Ankerheuristik

Ein ähnliches menschliches Denkmuster wie der Selbstverstärkungsfehler zeigt sich in der Ankerheuristik. Menschen verlassen sich auf den ersten erhaltenen Informationsteil (den «Anker») bei Entscheidungen, selbst wenn dieser irrelevant ist. Im Risikomanagement kann dies bedeuten, dass eine ursprüngliche Risikoeinschätzung unangemessen gewichtet wird, selbst wenn neue, relevante Informationen verfügbar werden (Epley, N., & Gilovich, T. (2006). The anchoring-and-adjustment heuristic: Why the adjustments are insufficient. Psychological Science, 17(4), 311–318.).

Die Ankerheuristik zeigt sich deutlich im medizinischen Bereich, wo Erstdiagnosen einen starken Einfluss auf die weiteren Überlegungen der behandelnden Ärzte haben können. Ein Beispiel hierfür ist der Diagnoseprozess, bei dem eine vorläufige Einschätzung zu Beginn die Interpretation nachfolgender Testergebnisse und Symptome unangemessen beeinflusst. Um diesen Effekt zu minimieren, empfiehlt sich die Förderung einer Kultur der offenen Diskussion und Überprüfung in medizinischen Teams, um sicherzustellen, dass verschiedene Perspektiven und Informationen angemessen berücksichtigt werden.

Überoptimismus

Die Tendenz, die Wahrscheinlichkeit positiver Ereignisse zu überschätzen und



Das tatsächliche und das wahrgenommene Risiko klaffen oft weit auseinander.

© I-Risk GmbH, in Anlehnung an : Epley, N., & Gilovich, T.

<p>Ankerheuristik bei Diagnosen</p>	<p>Initiale Annahme oder Anker setzen</p>	<p>Patient hat Fieber und übergibt sich.</p>	<p>Arzt vermutet Magen-Darm-Infekt.</p>
	<p>Weitere Informationen sammeln</p>	<p>Patient klagt bei weiterer Untersuchung über Bauchschmerzen.</p>	<p>Arzt sammelt weitere Informationen, um seine Annahme zu überprüfen.</p>
	<p>Bestätigung des Ankers</p>	<p>Arzt konzentriert sich auf die Symptome des ursprünglichen Ankers.</p>	<p>Weitere Symptome werden nicht erfragt, die z.B. auf eine Blinddarmentzündung hinweisen würden.</p>
	<p>Alternativen in Betracht ziehen</p>	<p>Arzt erfragt weitere Symptome und vergleicht mit anderen möglichen Diagnosen.</p>	
	<p>Diagnose überprüfen und verfeinern</p>	<p>Alle verfügbaren Informationen werden zur Enddiagnose herangezogen.</p>	

Die Ankerheuristik erklärt, warum Menschen neue Informationen oft übergehen und bei der ersten getroffenen Annahme bleiben.

die von negativen Ereignissen zu unterschätzen, kann zu einer gefährlichen Unterschätzung von Risiken führen. Risikomanager müssen diesen Bias erkennen und durch eine realistische Bewertung von Worst-Case-Szenarien gegensteuern.

Ein Beispiel für Überoptimismus findet sich bei grossen Infrastrukturprojekten, bei denen Planer und Entscheidungsträger systematisch Kosten unterschätzen und den Nutzen überschätzen. Dieses Phänomen, bekannt als «Planungsfehlschluss», führt oft zu erheblichen Budgetüberschreitungen und Verzögerungen.

Gegenmassnahmen und das Verständnis des menschlichen Faktors

Ein klassisches Beispiel für den «Planungsoptimismus» ist der Bau der Hamburger Elbphilharmonie, bei dem Überoptimismus zu erheblichen Budgetüberschreitungen führte. Ursprünglich mit Kosten von 77 Millionen Euro veranschlagt, explodierten die Ausgaben auf rund 866 Millionen Euro (Flyvbjerg, B. (2008). Megaprojects and Risk: An Anatomy of Ambition. Cambridge University Press). Als Lösungsansatz bietet sich die Technik der Referenzklassen-

prognose an, bei der durch den Vergleich mit ähnlichen Projekten realistischere Kostenschätzungen erarbeitet werden.

Um kognitive Verzerrungen zu minimieren und eine objektivere Risikobewertung zu ermöglichen, setzen Unternehmen vermehrt auf zwei Hauptstrategien: Schulungen zur Förderung des kritischen Denkens und ein tieferes Verständnis des menschlichen Faktors im Risikomanagement.

Schulungen fördern das kritische Denken, befähigen Mitarbeiter, Denkprozesse zu hinterfragen, und ermöglichen fundierte Entscheidungen auf Basis objektiver Analysen. Ein tiefes Verständnis des menschlichen Faktors im Risikomanagement erkennt menschliche Denkmuster und ermöglicht entsprechende Gegenmassnahmen, wie die Einrichtung interdisziplinärer Teams.

Diese Massnahmen helfen Unternehmen, besser mit den Herausforderungen der menschlichen Psychologie im Risikomanagement umzugehen, indem sie die Qualität der Risikobewertungen steigern und kognitive Verzerrungen minimieren.