

Neuro-Risikomanagement – oder auch der Faktor „Mensch“ im Risikomanagement

von Ulrich Kritzner, Kritzner Consulting, Beratung, Training, Coaching - www.kritzner.com

In meinem Beitrag beleuchte ich das Thema Neuro-Risikomanagement als einen Teil des betrieblichen Risikomanagements. Die Menschen in Unternehmen und Organisationen lassen diese als einen lebendigen virtuellen Organismus erscheinen, deren Denken, Fühlen und Handeln im Besonderen Chancen und Risiken für Unternehmen und Organisationen entstehen lassen. Es sind Team- oder Einzelleistungen, aber dennoch das Ergebnis menschlicher Arbeit. Eine kleine Auswahl an Aspekten menschlicher Risikopotentiale habe ich in diesem Beitrag zur Diskussion gestellt. In meiner Analyse komme ich zu dem Schluss, dass Neuro-Risikomanagement i.w. durch einen strategische und langfristige Aufbau einer in sich schlüssige Unternehmenskultur erfolgen muss. Einige Kernthemen der Unternehmenskultur müssen für Mitarbeiter spürbar ausgeprägt sein, hierzu zählen Angebote für Stressbewältigung, Kommunikationsstil, Führungsverhalten und individuelle Coachingangebote.

Immer mehr Skandale mit immer größeren finanziellen und Image-Schäden drängen den Staat, die Unternehmen, Vereine und Organisationen zu immer höheren Anforderungen an Transparenz und Compliance. Es gibt viele gesetzliche Regelungen und höchstrichterliche Urteile, die die im Wirtschaftsleben agierenden Organisationen dazu zwingen, sich dem Thema anzunehmen. Darüber hinaus kommen die unternehmensinternen Vorschriften und Kodizes hinzu, die ein funktionierendes und griffiges Internes Kontrollsystem (IKS) erfordert. Dieses IKS ist schon lange nicht mehr ein reines „Papierkonstrukt“, sondern erfordert hochintegrierte Softwaresysteme, die rechtssicher, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Zielsetzung folgen müssen.

Softwaresysteme zur Risikoabschätzung und Identifikation, Gesetze, Vorschriften, interne Arbeitsanweisungen, Vieraugenprinzip, etc. sind jedoch nur so viel Wert, wie sie durch menschlichen Verstand und Akzeptanz im Arbeitsleben auch gelebt werden. Die Wirksamkeit von Systemen alleine endet an der Unvollkommenheit des Menschen, der darin lebt und arbeitet. Dies einmal abgesehen davon, dass Kontrollsysteme auch von Menschen erarbeitet werden.

Wir nehmen einfach wie selbstverständlich an, dass einmal geschaffene Systeme von Regeln und Vorschriften in Unternehmen dazu da sind, eingehalten und akzeptiert zu werden. Das zeugt von einem mechanistischen Weltbild menschlichen Verhaltens. Nur alleine der Blick auf den Straßenverkehr und die Straßenverkehrsordnung zeigt anschaulich ein etwas anderes Bild.

Unter der Annahme, dass ein Kontrollsystem als mechanistische Struktur sachgerecht arbeitet, bleibt das menschliche Verhalten in der Einhaltung und Umsetzung der Regelwerke das eigentliche Risiko. Risikomanagement ist somit zu einem erheblichen Anteil das Management menschlichen Risikoverhaltens. Umgekehrt natürlich erarbeiten Kontrollsysteme kaum Chancen.

Auch hier bleibt es i.w. bei den menschlichen Eigenschaften und Verhalten Chancen zu erkennen und wahrzunehmen. Betrachten wir das Arbeitsleben von Menschen ausschließlich unter dem Risikoaspekt, so müssten wir jegliches, menschliches Arbeiten einstellen, um die Risiken auf „Null“ zu reduzieren.

In diesem Beitrag bleibe ich zunächst bei der Risikobetrachtung. Was Risiken darstellt, ist eine Frage der Wahrnehmung. Das Risiko ist ein Konstrukt der menschlichen Wahrnehmung. Ein Risikomanagement kann jedoch nur erfolgen, wenn der Wahrnehmung auch die Erkenntnis folgt. Nur wahrgenommene und erkannte Risiken können Beachtung finden. Schon in diesen beiden Aussagen stecken zwei Grundprobleme: Die Wahrnehmung ist individuell und die Erkenntnis hängt von einer individuellen Bewertung der Umstände ab. Diese beiden wichtigen Aussagen führen zu einem Dritten Problem: mathematische oder systembezogene Methoden der Risikoidentifikation können nur funktionieren, wenn die Risiken bekannt sind und gleichzeitig ausreichende und qualifizierte Datenmengen zur Verfügung stehen. Was ist jedoch mit noch nicht bekannten Risiken? Die Informationslage ist unvollständig und die Zukunft ist aus Sicht der Vergangenheit nicht zu 100% prognostizierbar.

Die menschliche Fähigkeit zu kreativen Denkprozessen und zu erfahrungsbasierter Bewertung komplexer Aufgabenstellungen an diesen Stellen durch ein Systemglauben zu ersetzen, wäre dem unternehmerischen Handeln sicher nicht zuträglich.

Welche Risiken stecken nun in dem Faktor „Mensch“ und wie können diese positiv beeinflusst werden? Nachfolgend einige Aspekte.

1. **Fachliches Wissen:** fehlendes oder unvollständiges fachliches Wissen in der Bearbeitung einer Aufgabenstellung ist ein relativ schnell und klar identifizierbares Risiko und kann durch Schulungen und adäquate Stellenbesetzung minimiert werden.
2. **Innerbetriebliche Kommunikation:** menschliche Kommunikation findet nachweislich nur zu einem relativ geringen Prozentsatz über sprachliche Inhalte statt. Das Risiko sprachliche Inhalte nicht sachgerecht wahrzunehmen, ist durchaus groß. Sollten daher die Kommunikationskultur in Unternehmen und die kommunikativen Fähigkeiten der Menschen im Unternehmen nicht optimal gepflegt werden, können hier „Nährböden“ für Risiken bewusster oder unbewusster Fehlentscheidungen, Nicht-Entscheiden, Zeitverzögerungen etc. entstehen. Ein wichtiges Augenmerk sollte daher auf einen angemessenen innerbetrieblichen Kommunikationsstil gelegt werden.
3. **Mitarbeiterführung:** Vorbildfunktionen, bedürfnisgerechte Mitarbeiterführung, empathische soziale Fähigkeiten, Authentizität, aktives Zuhören u.v.m. sind Stichworte die hier eine wesentliche Rolle für die Akzeptanz und das eigenständige Arbeiten innerhalb gegebener Regelwerke spielen. Aus meiner Sicht ist es wichtig, genau diese Fähigkeiten ständig zu trainieren, damit ein Arbeitsklima von Vertrauen und Akzeptanz gesichert werden kann. Nach der Gallup-Studie 2012 hat jeder vierte Mitarbeiter innerlich gekündigt. Hier liegt einer der wesentlichen Risikofaktoren im Faktor Mensch!
4. **Arbeitsbelastung:** Die unternehmerische Zielsetzung nach Effizienz, Erfolg, Fehlerfreiheit und Arbeitsgeschwindigkeit belasten zunehmend die Arbeitnehmer und allen voran die Leistungsträger. Dauerstress ist ein ebenfalls wesentlicher Risikofaktor. In Stresssituationen wird die menschliche Wahrnehmung eingeschränkt. Wechselwirkungen in komplexen

Systemen werden zunehmend ausgeblendet und die Fehleranfälligkeit steigt. Die menschliche Wahrnehmung auch außerhalb des professionellen Bereichs wird eingeschränkt oder verschiebt sich (kognitive Verzerrung). Persönliche und gesundheitliche Folgen können langfristig einen negativen Einfluss auf die Arbeitsleistung haben, was wiederum ein Risiko im unternehmerischen Sinne darstellt. Eine positive Beeinflussung der Folgen einer lang anhaltenden Höchstleistung von Menschen kann wesentlich durch die Stärkung der Resilienz erfolgen. D.h. ein angemessenerer bewussterer Umgang mit Stresssituationen und das praktizieren von Entspannungstechniken und Achtsamkeitsübungen sollte selbstverständlich sein.

5. **Persönliche Prädisposition:** Das menschliche Verhalten im Allgemeinen und im betrieblichen Umfeld im Besonderen ist durch frühkindliche Prägungen, Erziehung und durch lerntheoretische Erfahrungen im Lebensverlauf geprägt. Individuelle Glaubenssätze und Introjekte bilden sich heraus und bestimmen unbewusst als Teil der jeweiligen Persönlichkeit die Verhaltensmuster. Diese Verhaltensmuster basieren damit auf unbewusste Gedanken, die individuelle situationsabhängige Gefühle anregen und dann (nicht hinterfragt) zu einem ganz bestimmten Verhalten führen (siehe Modell der kognitive Verhaltenstherapie). Wenn diese Verhaltensmuster sich im Sinne der Risikoentstehung in Unternehmen als problematisch erweisen, besteht ebenfalls die Gefahr einer nicht sachgemäßen Beachtung von Regeln und Vorschriften etc. Dieser Aspekt des individuellen Neuro-Risikos ist unbestritten schwer zu bewerten und noch schwerer zu verändern. Dennoch bestimmen unser Glaubenssätze, Introjekte, Wertevorstellungen etc. das menschliche Handeln wesentlich. Wäre dies nicht so, würde Werbung und Marketing nicht funktionieren, brauchten wir keine Statussymbole und könnten unsere Individualität nicht ausleben. Nach den neurowissenschaftlichen Erkenntnissen (vgl. Bamberger, Lösungsorientierte Beratung, Weinheim 2010, S. 330) kann man es so formulieren: ‚Wir tun nicht was wir wollen, sondern wollen, was wir tun‘.

Für Unternehmen, die aufgrund von Geltungssucht und Eitelkeiten Ihres Kapitäns nicht ein Schiff mit vielen Opfern versenken lassen wollen heißt das, den Menschen in seiner Leistungsrolle als ganzes wahrzunehmen. Dies ist eine Führungsaufgabe und muss stetig trainiert werden, wozu regelmäßige Coachings selbstverständlich dienen können.

6. **Persönliches Verhalten:** Persönliches individuelles Verhalten hat insofern nur dann etwas mit betrieblichen Risikomanagement zu tun, wenn aus eigenem Verhalten und Gewohnheiten Risikopotentiale entstehen. Dies ist definitiv dann der Fall, wenn Leistung und Entspannung im Wechsel nur durch medikamentöse Hilfs- oder Suchtmittel (Aufputzmittel, Schlafmittel, Alkohol, Drogen etc.) erreicht werden können. Wir kennen die Studien zum Burn-Out-Syndrom und bspw. die Komorbidität von Depression und Suchtverhalten. Die Erkenntnis, dass Medikamenten- oder Suchtmittelmissbrauch nicht vor der Tür eines Unternehmens halt machen, sondern auch durch Leistungsdruck und „gutes Performen“ dieses Problem induzieren, sollte im Thema Neuro-Risikomanagement einen festen Platz finden.

Fazit: Der menschliche Faktor im Risikomanagement kann mit Recht als Neuro-Risikomanagement bezeichnet werden und ist eng mit den Themen IKS (Internes Kontrollsystem) und Compliance verbunden. Gleichwohl suggeriert der Wortbestandteil „Management“, dass es sich um eine von außen direkt beeinflussbare und steuerbare Größe handelt. Bei genauem Hinsehen müssen wir feststellen, dass es sich in seiner direkten Ursachenlokalisierung um ein rein individuelles Thema handelt, welches sich indirekt im Unternehmen als Risikobestandteil bemerkbar machen kann. Das Denken, Fühlen und Handeln eines Menschen lässt sich nicht durch Vorschriften direkt beeinflussen.

Genau an diesem Punkt wird deutlich, dass Neuro-Risikomanagement aus meiner Sicht nur durch eine auf den menschlichen Faktor abgestimmte Unternehmensführung erfolgen werden kann. Was das Neuro-Risikomanagement in Unternehmen leisten kann, ist z.B. die Etablierung und Festigung:

- von Resilienz Methoden (Entspannungstechniken etc.) eines jeden Leistungsträgers
- von wertschätzendem Kommunikationsverhalten
- einer wertschätzender und empathischer Führungskultur
- eines Coaching-Angebots zur bedürfnisgerechten Behandlung individueller Problemlagen
- die Vermittlung und das Leben von Werten mit Vorbildfunktionen insbesondere durch das Erlebarmachen von positiven Ergebnissen
- eine Angebot für eine externe (psychologische) Mitarbeiterberatung (AEP)

Insgesamt müsste man die Einführung eines Neuro-Risikomanagementsystems als ein „institutionalisiertes Managementsystem der Unternehmenskultur“ bezeichnen. Nachdem klar zu sein scheint, dass wir „nicht tun was wir wollen, sondern wollen, was wir tun“ scheint die Aufgabe des Neuro-Risikomanagements zu sein, dass individuelle „Wollen“ mit dem Ergebnis der individuellen Handlung im Sinne des ganzen Unternehmens zu festigen. Eine langfristige und strategische Führungsaufgabe.

Autor:

Ulrich Kritzner, Diplomwirtschaftsingenieur, psychologischer Berater, HP-Psy und Entspannungstherapeut. Unter anderem Autor der Übungs-CD „Autogenes Training – Entspannung und Ausgleich für Ihren Alltag, Entspannungsübungen mit Binaural-Beats“

Kritzner Consulting – Beratung | Training | Coaching www.kritzner.com.