

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

AUFLAGE 392 294 / TEL. 044 248 40 41 / STELLEN@TAGES-ANZEIGER.CH
WEITERE KADERSTELLEN UNTER WWW.ALPHA.CH

VOM UMGANG MIT RISIKEN

Im Bann der Schwarzen Schwäne

Krisen und Katastrophen treffen uns dann besonders hart, wenn die auslösenden Risiken falsch eingeschätzt oder übersehen wurden. Solche Ereignisse werden oft als Schwarze Schwäne bezeichnet. Diese «unknown unknowns» schlagen dort zu, wo unser Risiko-Radar blinde Flecken hat. Der Umgang mit Schwarzen Schwänen verlangt von Organisationen neben Risikomanagement das Denken des Udenkbaren. *Von Dr. Christoph Meili*

Niemand konnte (oder wollte) sich vorstellen, dass der Dow-Jones an einem einzigen Tag 25% seines Werts verliert. Am 19. Oktober 1987, dem «Black Monday», passierte es. Und niemand konnte (oder wollte) sich vorstellen, dass mit Hypotheken hinterlegte Wertpapiere dereinst eine globale Finanzkrise auslösen würden. Im September 2008 war es soweit: Die globalen Finanzmärkte mussten durch massive Staatshilfen vor dem Kollaps gerettet werden. Und bis im März 2011 konnte (oder wollte) man sich nicht vorstellen, dass im Hightechland Japan eine atomare Katastrophe wie Fukushima möglich ist. All dies sind Beispiele von Schwarzen Schwänen.

Extrem und unerwartet

Bis ins 17. Jahrhundert war man in Europa davon überzeugt, dass alle Schwäne weiss sind. Dann wurde Australien entdeckt.

Dort gibt es schwarze Schwäne. Man nahm an, dass diese sehr selten sind. Deshalb galt der Schwarze Schwan lange als Metapher für extrem seltene Ereignisse. Der Finanzmathematiker Nassim Taleb hat 2007 in seinem Buch «Der Schwarze Schwan» dieses Bild aufgenommen und an Beispielen gezeigt, dass vermeintlich seltene Schwarze-Schwan-Ereignisse sehr viel häufiger eintreten, als wir gemeinhin annehmen. Ein Schwarzer Schwan erfüllt drei Kriterien: Erstens ist er ein «Ausreisser» und wird nicht vorausgesehen. Zweitens hat er extreme Auswirkungen. Und drittens werden nachträglich Erklärungen für das Eintreten konstruiert.

Eine neue Art von Risiken?

Aus Sicht des Risikomanagements handelt es sich bei Schwarzen Schwänen um Extremereignisse mit kleinster Eintritts-



Foto: André Laaks

Christoph Meili: «Wir fürchten uns vor den falschen Dingen und schätzen Risiken falsch ein.»

wahrscheinlichkeit und grösstmöglichen Auswirkungen. Schwarze Schwäne entziehen sich der Berechenbarkeit, weil sie an den äussersten Enden der statistischen Verteilungskurve liegen. Und sie liegen ausserhalb unseres «Risiko-Radars»: Sie werden

entweder nicht als Risiken wahrgenommen oder falsch eingeschätzt. Die Ursache für das Auftreten und die Auswirkungen liegt also nicht bei der Art oder Neuigkeit der Risiken, sondern bei der fehlenden Wahrnehmung bzw. unserem Mind-Set.

Vom Truthahnschicksal lernen

Der Truthahn ist ein Beispiel dafür, wie man von Schwarzen Schwänen überrascht werden kann. An 364 Tagen wird er gefüttert und umsorgt. Er hat keinen Grund zur Annahme, dass sich daran jemals etwas ändern wird. Vor dem Bauern braucht er sich nicht zu fürchten, weil er täglich von ihm gefüttert wird. Bis das Tier am 365. Tag völlig überraschend geschlachtet wird. Bei Schwarzen Schwänen geht es uns wie dem Truthahn. Dies aus drei Gründen: 1. *Wir fürchten uns vor den falschen Dingen und schätzen Risiken falsch ein.* («Die Angst des Rauchers vor den Handystrahlen.»)

(Fortsetzung Auftaktseite 2. Bund)

THEMEN

- › **Lohngrafik** S. 13
Ingenieure, Architekten und Poliere
- › **Hochschulen** S. 30
Kernaufgabe Informationsmanagement
- › **Sommer-Special** S. 30
HR History
- › **Aktuelle Bildungsangebote** S. 30

(Fortsetzung von Seite 1)

2. *Wir übersehen Risiken:* Viele Krisen und Katastrophen gelten bzw. galten bis zum Eintreten nachweislich als undenkbar.
3. *Wir orientieren uns bei Risiken vor allem an unserer Erfahrung und damit an der Vergangenheit:* Solange nichts passiert, fühlen wir uns sicher, weil nichts passiert ist.

Um nicht das Truthahn-Schicksal zu erleiden, gilt es drei Regeln zu beachten:

1. Fürchte Dich, aber «richtig»!

Unser Umgang mit Risiken ist oft irrational und wir fürchten uns vor den «falschen» Dingen. Zudem gilt: Was wir am meisten fürchten, bringt uns am seltensten um. Es sind weder Handystrahlen, Flugzeugabstürze, Blitzschläge, Genfood noch Atomunfälle, die unser Leben bedrohen, sondern viel banaler: Rauchen, Alkohol, Verkehr und Zivilisationskrankheiten. Für Unternehmen gilt das Gleiche: Die Risikowahrnehmung ist oft geprägt von kurzfristigen und engen Perspektiven auf bekannte Risiken. Vernachlässigt werden systemische, vernetzte und vor allem schleichende Risiken. Aus der Praxis wissen wir, dass man sich mit 360°-Risk-Monitoring, Early-Warning-System (EWS) oder Szenarienbildung vor unliebsamen Überraschungen schützen kann.

2. Gefühl von Sicherheit erhöht Risiko

Massnahmen zur Erhöhung der Sicherheit bewirken oft das Gegenteil. In den USA wurde beispielsweise der anfängliche Bonus für ABS-Fahrzeuge wieder abgeschafft, weil ABS-Fahrzeuge wesentlich mehr Unfälle verursachten als normale Autos. Die Fahrer wogen sich in falscher Sicherheit und fuhren darum riskanter. In Unternehmen gilt das Gleiche: Komplexe Sicherheitssysteme werden mit einem überproportional riskanten Verhalten oder durch Zufall heraus- bzw. überfordert. Das

plötzliche und unerwartete Versagen von Steuerungsanlagen in Systemen und Prozessen führt dann zu Systemzusammenbrüchen und Crashes mit hohen Schäden. Regelmässige «Risk-Checks» und Simulationen in kritischen Prozessen können Schwachstellen rechtzeitig aufzeigen.

3. Kein «Management by Rückspiegel» für Hyperrisiken

Risiken sind Ereignisse, die in der Zukunft liegen. Sie werden aber mit den Erfahrungen der Vergangenheit prognostiziert und bewältigt. Dies klappt bei bekannten und einfachen Risiken relativ gut. Geht es aber um «neue» oder komplexe Risiken («Hyperrisiken»), wird es schwierig. Der «Global Risk Report 2010» des WEF stellte fest, dass die globalen Risiken in den letzten Jahren mehr oder weniger die gleichen geblieben sind. Was sich aber verändert hat, sind deren rasch zunehmende Vernetzung, die gegenseitige Abhängigkeit und Beeinflussung sowie die globale Bedeutung. Solche Risiken ziehen lebenswichtige Systeme (Energie, Kommunikation etc.) in Mitleidenschaft, weil sie sich in Systemen «fortpflanzen» können. Hilfreich sind hier interaktive Risk-Maps, Visualisierungen und Simulationstools.

Im Falle des Falles

Schwarze Schwäne werden in der Regel nicht vorausgesehen. Geeignete Tools und Techniken wie Extrem-Szenarienbildung, Risk-Checks und Stresstests sind vorhanden. Sie können den möglichen Impact minimieren. Was ist zu tun, falls das Ereignis eingetreten ist? Aus Studien wissen wir, dass Unternehmen, welche Schwarzen-Schwan-Ereignisse gemeistert haben, auf strategischer, kultureller und kommunikativer Ebene darauf reagiert haben:

1. *Schockbekämpfung:* Nach einem Schwarzen-Schwan-Ereignis dominieren Schock, Verunsicherung und Orientierungslosigkeit.

In dieser Situation sind sachliches und objektives Handeln wichtig.

2. *Task-Force:* Bei der Beherrschung des Ereignisses haben sich multidisziplinäre Task-Forces mit Experten unterschiedlicher Disziplinen bewährt. Der Erfolg hängt von Koordination, Kooperation und einem breit abgestützten Team ab.
3. *Experimentelles Vorgehen:* Nach Schwarzen-Schwan-Ereignissen ist die Sachlage meist neuartig. Deshalb müssen im «F&E-Modus» experimentell neue Lösungen entwickelt werden.
4. *Schnelligkeit:* Nach dem Ereignis muss das Management rasch agieren bzw. reagieren können. Die Tools für das Krisenmanagement müssen bereit liegen.
5. *Kommunikation optimieren:* Die Kommunikation spielt eine Schlüsselrolle. Gegen innen müssen die verfügbaren Informationen in belastbare «Business Intelligence» umgewandelt werden. Gleichzeitig muss nach aussen rasch, glaubwürdig und überzeugend kommuniziert werden.

Innovation und Wachstum

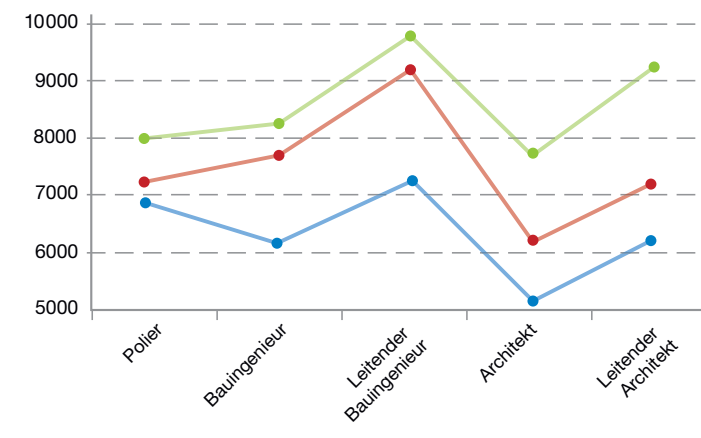
Katastrophen und Krisen können Chancen sein. Die Finanzkrise hat die Schwächen der globalen Finanzsysteme aufgezeigt. Korrekturen sollten jetzt Verbesserungen bringen. Fukushima hat in vielen Ländern zum energiepolitischen Umdenken geführt. Innovationen und revolutionäre Entwicklungen mit Schwarzen Schwänen werden dann möglich, wenn wir den «Chancen-Such-Radar» erweitern und die Innovationsmethodik anpassen. Dies bedeutet vor allem, dass man mit «Querdenken» das Undenkbare denken muss.

Christoph Meili ist CEO der Innovationsgesellschaft, St. Gallen und Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen. Er berät Unternehmen beim Umgang mit neuen Risiken und im Innovationsmanagement (www.innovationsgesellschaft.ch; christoph.meili@unisg.ch).

LOHNGRAFIK

Ingenieure, Architekten und Poliere

Von der Planung zur praktischen Ausführung, oder wie sich die Ausbildung an der Fachhochschule auf längere Sicht lohnt.



- Löhne ab 26. Altersjahr
- Löhne ab 36. Altersjahr
- Löhne ab 50. Altersjahr

Die Ausbildung des Poliers geschieht berufsbegleitend, beginnend nach einer mindestens vierjährigen Berufspraxis. Jene des Ingenieurs erfolgt an der Fachhochschule und dauert, je nach Fachrichtung, zwischen drei bis fünf Jahren. Auch wenn der Polier sich anfangs mit seinem Lohn durchaus mit den Ingenieuren messen kann, steigt sein Einkommen mit zunehmender Berufserfahrung vergleichsweise gering an. Die Löhne der Poliere sind mittlere Erfahrungswerte, jene der Ingenieure und Architekten sind Mediane: Für die eine Hälfte der Lohnbezüger liegt der Lohn über, für die andere Hälfte hingegen unter diesem Wert.



> Quelle: Das Lohnbuch 2011. Kapitelziffer 41.20 und 71.12. Herausgeber Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich.

Zu beziehen unter www.arbeitsbedingungen.zh.ch oder beim Orell Füssli Verlag.