

## Der Faktor Mensch

Risikobewusstsein und -kultur entwickeln – Standortbestimmung des Managements von Chancen und Gefahren

### Vortrag mit Diskussion

Neurowissenschaftliche Erkenntnisse rücken den Menschen und in diesem Falle besonders sein Gehirn einmal mehr in den Mittelpunkt der Betrachtung. In vielen Bereichen eines Unternehmens wird er auch in absehbarer Zukunft durch keinerlei Art von Technik ersetzt werden können. Was bedeuten die aktuellen Erkenntnisse der Neurowissenschaften für das Management, insbesondere für eine „Good Governance“? Warum sollten sich alle Führungskräfte eines Unternehmens mit menschlichen Risikobeiträgen oder gar grundlegend mit dem „Menschen als Risikofaktor“ auseinandersetzen? Genügen nicht bereits die Erkenntnisse der Verhaltensforschung?

Wir haben als menschliche Lebewesen artbedingt eine zunehmend rational strukturierte Umgebung für einen Vernunft begabten Menschen geschaffen, Methoden und Tools auf dieser Basis entwickelt und deren Funktionieren von einer verstandesmäßigen Nutzung abhängig gemacht. Allein den Menschen, mit seinem ihn dominierenden Gehirn, haben wir dabei nicht immer in der Fortentwicklung berücksichtigt. Als besonders erfolgreiche experimentelle „Macher“ haben wir wohl die uralte Weisheit vernachlässigt:

**Bevor wir etwas neues Tun, müssen wir etwas Neues denken!** Deutlich wird dies besonders in Phasen starker Veränderungen, vor allem aber bei zunehmender dynamischer Komplexität in Krisenzeiten, den Wendepunkten von Veränderungen. Für jede nachhaltige Verhaltensänderung muss sich zunächst einmal das Bewusstsein verändern. Dazu muss ich die Aufmerksamkeit auch auf mich selbst lenken.

In der Vergangenheit lag im System: Mensch-Methode-Tool, die Aufmerksamkeit stärker auf der Verbesserung und Weiterentwicklung von Verfahren und Technik. Weniger Beachtung fanden die „menschlichen Faktor-Beiträge“ zur wachsenden dynamischen Verflechtung bei der An- bzw. Verwendung von Methoden und Tools. Der Mensch rückt wieder einmal in den Fokus, nachdem zunehmend Fehler mit ganz erheblichen Auswirkungen auf das Ergebnis von Unternehmen, aber vor allem auch auf unsere Umwelt zutage getreten sind. Wir blicken dabei auf Menschen, die Aufgaben lösen, Arbeit verrichten, die mit Technik umgehen, die Verfahren anwenden. Eben auf Menschen, die manchmal als scheinbar kleines Rädchen die Sicherheit eines ganzen Systems verantworten. Dessen dynamische Komplexität wird erwartungsgemäß weiter zunehmen.

Der in diesem Zusammenhang häufig verwendete Begriff „menschlichen Versagens“ greift indes zu kurz. Er dient selten der Erklärung wesentlicher Vorfälle, sondern verhindert eher das notwendige Lernen einer Organisation. Er belastet die Risikokultur eines Unternehmens geradeso wie eine funktionale Zurechnung nicht wirklich beeinflussbarer Erfolge. Dies konnten wir Jahrzehntlang vor allem in der Finanzindustrie in vielen Bereichen beobachten. Viele weitere Beispiele der Vergangenheit zeigen, dass auch in Phasen starken Wachstums oder sonst sich selbst tragender Erfolge, weder interne oder externe Vorschriften und deren Kontrolle ihrer Einhaltung ein Unternehmen ausreichend vor erheblichen Schäden bewahren können. Dies gilt auch für eine nur hinreichende Planung und Steuerung von Prozessen.

Selbst die Einrichtung aller notwendigen Elemente einer Corporate Governance und Nutzung aller klassischen Instrumente zur Gefahrenabwehr können für sich genommen erhebliche Schäden auf lange Sicht nicht verhindern. Viel wichtiger ist demgegenüber ein hohes Maß an Integration aller Unternehmenseinheiten, um nachhaltig die lebensnotwendige Effektivität und Effizienz auf Basis eines weitgehend friktionsfreien Zusammenwirkens aller Mitarbeiter zu ermöglichen.

Erst eine möglichst weitreichende und tiefgreifende Integration erlaubt ein nachhaltiges Wachstum.

Dies nicht nur, – wie wir inzwischen wissen -, biologischer, sondern auch fiktiver ‚Organismen‘, - wie wir uns leicht vorstellen können. Eine solche weit- und tiefgreifende Integration erreichen wir im Unternehmen oder gar über seine gesamte Wertschöpfungskette ganz überwiegend nur über die beteiligten Mitarbeiter, also über den „Risikofaktor Mensch“. – Risiko auch hierbei von uns sowohl als mögliche positive als auch negative Abweichung von geplanten Zielen verstanden. Als Chance also und Gefahr zugleich, die der Mitarbeiter identifizieren, analysieren, bewerten, steuern und kontrollieren muss.

Der Mensch aber ist nun nicht von Natur aus in der Lage „Risiko“ über seine Vernunft zu steuern. Deshalb müssen wir sein Risikobewusstsein schulen und seine Fähigkeit zur Risikoentscheidung trainieren. Da jeder Mensch naturgemäß dazu neigt, seine Vorbilder zu imitieren, ist dabei das Vorweggehen und Vorleben durch die Hauptverantwortlichen sehr wichtig.

Mit der Vermittlung von naturwissenschaftlich fundiertem Wissen um das Funktionieren des eigenen Gehirns als auch das der Kollegen und dem Aufzeigen von neuen Möglichkeiten der Intervention, möchten wir Ihnen als Führungskräfte diesen Weg ebnen.

**Veranstalter:** PRCSM

**Referent:** Andreas Fornefett

Nähere Informationen zu Thema und Unternehmen:

**[www.prcsm.com](http://www.prcsm.com)**