

## Psychologische Einflüsse II: Risikoeinschätzung in Gruppen

Emerging Risk Discussion Paper

### Autoren

**Dr. Eva Lermer**  
Department Psychologie  
Ludwig-Maximilians-Universität München

**Prof. Dr. Bernhard Streicher**  
Institut für Angewandte Psychologie  
Universität für Gesundheitswissen-  
schaften, UMIT, Hall in Tirol

**Eric Eller**  
Munich Re  
Tel.: +49 89 38 91-88 68  
eeller@munichre.com

**Dr. Rainer Sachs**  
Munich Re  
Tel.: +49 89 38 91-88 24  
rsachs@munichre.com

Oktober 2014

**Bei der Beurteilung von Risiken wird oft angenommen, dass der Austausch in Gruppen Einzelschätzungen überlegen ist, im Sinne von je mehr Experten involviert sind, desto fundierter die Risikoeinschätzung. Psychologische Forschung zeigt jedoch auf, dass die Beurteilung von Risiken in Gruppen mit einer Reihe an Problemen einhergeht. Die Güte von Risiko-identifikation und -beurteilung hängt maßgeblich von der Berücksichtigung bestehender Gruppeneffekte und der Anwendung geeigneter Methoden ab. Munich Re setzt beispielsweise im Rahmen des Emerging Risk Managements verschiedene Methoden zur strukturierten Expertenbefragung ein. Ziel ist es Kontexte zu schaffen, in denen die wertvollen Erfahrungen von Experten möglichst unverzerrt in akkuraten Risikobeurteilungen resultieren können.**

Beim Umgang mit neuen Risiken sind Organisationen auf intuitive Einschätzungen durch Experten angewiesen, zumal häufig wenig Erfahrungsdaten vorhanden sind, die zur Risikokalkulation herangezogen werden können. Während Expertenschätzungen in solchen Fällen aufgrund fehlender Alternativen unverzichtbar sind, bleibt zu berücksichtigen, dass intuitive Risikourteile von einer Reihe an Verzerrungen beeinflusst sein können (siehe Emerging Risk Discussion Paper 09/2013: *Psychologische Einflüsse auf die individuelle Einschätzung von Risiken*). In der Unternehmenspraxis zeigt sich, dass Experteneinschätzungen häufig vorgenommen werden, indem sich eine Gruppe von Experten zur Diskussion der jeweiligen Thematik trifft und anschließend gemeinsam eine Einschätzung oder Entscheidung vornimmt. Oft wird

hierbei angenommen, dass der Austausch in Gruppen Einzelschätzungen überlegen ist, im Sinne von *je mehr Experten involviert sind, desto fundierter die Risikoeinschätzung*. Allerdings konnte die Forschung in den letzten Jahrzehnten eine Reihe von Gruppeneffekten identifizieren, die speziell hinsichtlich Risikoeinschätzungen zu Urteilsverzerrungen führen können.

Gruppen sind für Menschen von großer Wichtigkeit: Unser Selbstwert und unsere Identität resultiert mitunter aus der Zugehörigkeit zu bestimmten Gruppen, aus den Rückmeldungen anderer Gruppenmitglieder oder aus dem Vergleich mit anderen Gruppen. Gruppen bilden Rollen und Normen aus, deren Einhaltung bedeutsam für die Akzeptanz innerhalb der Gruppe sind und die damit das Verhalten der Gruppenmitglieder beeinflussen. Diese und weitere soziale Faktoren führen dazu, dass in Gruppen nicht streng rational agiert oder entschieden wird. Vielmehr wirken sich bei Beurteilungen in Gruppen neben inhaltlichen Aspekten immer auch soziale Faktoren auf das Verhalten der einzelnen Personen aus. Allein der Umstand, sich in einer Gruppe zu befinden, beeinflusst schon das Verhalten der Gruppenmitglieder. Im Folgenden soll auf drei Befunde eingegangen werden, die für Risikobeurteilung in Gruppen wichtig sind:

1. Gruppen sind weniger kreativ in der Risikoidentifikation als Einzelpersonen.
2. Gruppen gelingt es selten, alle verfügbaren Informationen auszutauschen.
3. Gruppen neigen bei der Risikobewertung zu Extremurteilen.

### Gruppen sind weniger kreativ in der Risikoidentifikation als Einzelpersonen

Bevor Risiken analysiert und bewertet werden können, müssen diese zunächst als potentielle Risiken erkannt werden. Dem Prozessschritt der Bewertung ist also stets ein Prozessschritt der Identifikation vorgeschaltet. In einigen Fällen ist bereits bekannt, welche Risiken zu beurteilen sind, z. B. weil bereits eine Schadenhistorie vorliegt. In anderen Fällen jedoch, gestaltet sich der Prozess der Risikoidentifikation schwieriger und es ist notwendig, bewusst und möglichst systematisch nach potentiellen Risiken zu suchen, wie etwa bei der Identifikation von *Emerging Risks*.

In der Risikomanagementpraxis werden zur Identifikation von Risiken häufig Methoden der Ideengenerierung eingesetzt, wie z. B. Brainstorming. Hierbei wird versucht, möglichst frei von Bewertung oder Kritik möglichst viele potentielle Risiken zu sammeln. Während häufig angenommen wird, dass Brainstorming besonders gut in Gruppen funktioniert, zeigen experimentelle Studien jedoch, dass Brainstorming in einer Gruppe sowohl quantitativ als auch qualitativ unproduktiver ist, als wenn dieselbe Auswahl an Personen jeweils für sich und ohne Austausch untereinander arbeitet. Brainstorming in Gruppen führt also regelmäßig sowohl zu einer geringeren Anzahl als auch Güte der identifizierten Risikokandidaten. Je größer die Gruppe, desto höher ist dabei der Produktionsverlust.

Der negative Effekt von Gruppen auf die Identifikation von Risiken kann u. a. durch das sogenannte soziale Faulenzen (auch Bekannt als Ringelmann-Effekt) erklärt werden, nachdem sich einzelne Personen in der Gruppe zurücknehmen, also weniger Leistung aufbringen als bei individueller Tätigkeit. Soziales Faulenzen konnte sowohl bei körperlichen Aufgaben (z. B. Tauziehen) als auch bei geistigen Aufgaben (z. B. Ideengenerierung) nachgewiesen werden. Das Phänomen scheint v. a. dann aufzutreten, wenn für eine Gruppenleistung nicht ersichtlich ist, welcher Beitrag auf die einzelnen Gruppenmitglieder zurückgeht. Zusätzlich entstehen bei der Identifikation von Risiken in Gruppen Schwierigkeiten durch gesteigerte Selbstaufmerksamkeit und gesteigertes Erregungsniveau: Der Gruppenkontext lenkt die einzelnen Personen gewissermaßen von der eigentlichen Aufgabe ab.

Eine Methode, mit der die negativen Auswirkungen von Brainstorming in Gruppen reduziert werden können, ist das sog. Brainwriting. Hierbei werden Ideen nicht mündlich ausgetauscht, sondern individuell schriftlich notiert. Um den negativen Gruppeneffekt möglichst auszuhebeln sollte hierbei auf den Gruppenkontext gänzlich verzichtet werden, d. h., die Personen versammeln sich weder physisch, noch stellen die einzelnen

Personen ihre Ideen in einer Gruppe vor. Für Versicherungsunternehmen empfiehlt sich demzufolge, im Prozessschritt Risikoidentifikation auch weiterhin und verstärkt auf Netzwerke von Experten zurückzugreifen, dabei jedoch die einzelnen Mitglieder individuell und schriftlich zu befragen. Damit bleiben die Vorteile der Gruppengröße und -zusammensetzung erhalten, während vermieden wird, dass das Gesamtergebnis, also eine größtmögliche Anzahl von Kandidaten für mögliche Risiken zu identifizieren, aufgrund von Gruppeneffekten reduziert wird. Bei Munich Re haben wir im Emerging Risk Management ein Konzept dazu entwickelt und arbeiten derzeit an der Umsetzung, sowohl im Rahmen der etablierten Prozesse als auch außerhalb, z. B. unter Verwendung sozialer Medien innerhalb des Unternehmens.

### Gruppen gelingt es selten, alle verfügbaren Informationen auszutauschen

Zur Beurteilung von Risiken oder anderen Sachverhalten haben Gruppen gegenüber Einzelpersonen den Vorteil, dass sie prinzipiell über mehr Informationen verfügen. Aus diesem Grund werden Gruppenurteile häufig überschätzt: Wenn mehrere Personen über mehr Wissen verfügen, müssten sie doch gemeinsam bessere Urteile fällen können als allein. Diese Annahme setzt allerdings voraus, dass in Gruppen alle bestehenden Informationen ausgetauscht werden und auf Basis aller Informationen geurteilt wird. Damit hängt die Qualität von Gruppenentscheidungen maßgeblich davon ab, wie gut die Teilnehmer es schaffen, relevante Informationen auszutauschen, die nur einzelnen oder wenigen Personen bekannt sind. Es zeigt sich jedoch, dass Gruppen hierzu in der Regel nur schlecht in der Lage sind:

Insbesondere Informationen, die nur einzelnen Personen bekannt sind, werden in Gruppendiskussionen meist nicht genannt. Stattdessen werden hauptsächlich Informationen geäußert, die bereits den meisten oder allen Gruppenmitgliedern bekannt sind. Zudem werden Informationen, die bereits zu Beginn einer Diskussion allen Mitgliedern bekannt

Abbildung 1: Individuelles vs. Gruppenbrainstorming



Individuelles Brainstorming

Brainstorming in der Gruppe

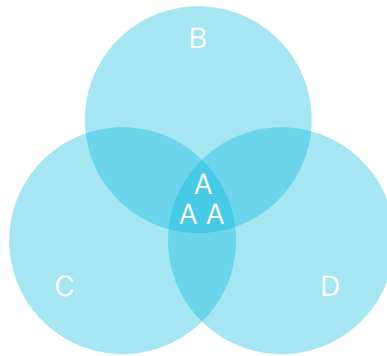
Eine Auswahl an Personen generiert in der Regel mehr und bessere Ideen, wenn jeder für sich Ideen sammelt als wenn gemeinsam in der Gruppe gesammelt wird.

waren, häufiger im Gespräch durch andere wiederholt und aufgegriffen als Informationen, die durch einzelne Personen eingebracht werden, den anderen Gruppenmitgliedern aber neu sind. Gründe für diese Tendenz sind u. a. das sog. social proof (*Wenn andere Gruppenmitglieder dieselbe Information haben, scheint diese wichtig zu sein*), und das sog. impression management (*Für die Äußerung bekannter Informationen erhalte ich mehr Kompetenzzuschreibung als für unbekannte, eventuell irritierende Informationen*). Beides führt dazu, dass Informationen, die vor einer Gruppendiskussion allen Gruppenmitgliedern bekannt sind, das Gruppenergebnis stärker beeinflussen als Informationen, die nur einzelnen Gruppenmitgliedern bekannt sind. Hierdurch kann sehr leicht Konsens hergestellt werden, während Konflikte dadurch aus dem Weg gegangen wird.

Gruppen haben insbesondere dann Schwierigkeiten Informationen, die nur Einzelnen bekannt sind, zu berücksichtigen, wenn sie überzeugt sind, dass das zu diskutierende Problem aufgrund mangelnder Informationen nicht lösbar ist bzw. nur ein Urteil abgegeben werden kann. Dieser Befund ist im Kontext der Risikobeurteilung besonders relevant, zumal Expertenbeurteilungen in der Regel gerade dann eingesetzt werden, wenn wenige Informationen zur Verfügung stehen. Es zeigt sich, dass diskutierende Gruppen lediglich bei der Bearbeitung sog. Heureka-Probleme, bei denen die einmal ausgesprochene richtige Antwort unmittelbar jedem als richtig einleuchtet, generell zu besseren Urteilen kommen als Einzelpersonen. Diese Heureka-Probleme werden im Emerging Risk Management sehr selten sein: Die unsichere Datenlage und potentiellen Auswirkungen neuer Risiken führen üblicherweise zu eher kontroversen Diskussionen in Gruppensituationen. Gerade in diesen Fällen ist es für die Beurteilung wichtig, sämtliche Informationen einfließen zu lassen.

Für die Risikoidentifikation und -bewertung im Unternehmen heißt das: Die Sammlung von Informationen, die zur Beurteilung eines neuen Risikos erforderlich sind, sollte nicht

Abbildung 2: Informationsaustausch in Gruppen



in Gruppen stattfinden. Besser sind dafür wieder Netzwerke von Individuen geeignet, deren Ergebnisse zentral gesammelt und ggf. in einem zweiten Schritt an die Einzelpersonen zurückgespiegelt werden. Auch die Bewertung aller Informationen erfolgt idealerweise außerhalb der Gruppe. Bleibt es für Risikoeinschätzungen notwendig, Gruppen einzusetzen, so empfiehlt es sich, möglichst kleine Gruppen einzusetzen, zumal die negativen Auswirkungen von Gruppen in der Regel mit zunehmender Gruppengröße zunehmen. Zudem stellt es eine erfolgsversprechende Strategie dar, Statusunterschiede in diskutierenden Gruppen zu vermeiden, zumal sich Personen mit hohem sozialen Status in Gruppen eher mitteilen, als Personen mit niedrigerem sozialen Status. Sind Statusunterschiede unvermeidlich, so kann hier entgegengesteuert werden, indem Personen mit hohem Status ihren Wunsch ausdrücken, dass sich auch sozial niedriger stehende Personen mitteilen und die eigenen Ansichten selbst erst im späteren Verlauf der Diskussion

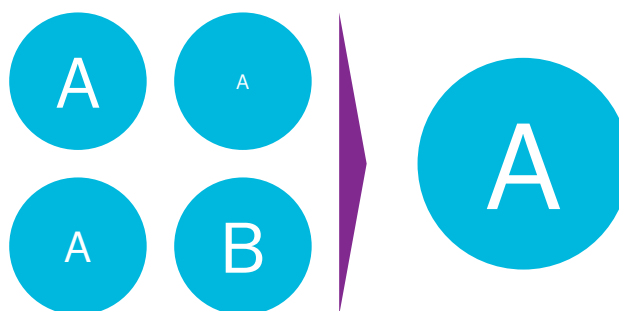
Bei Beurteilungen und Problemlösungen sind Gruppen häufig nicht in der Lage, Informationen auszutauschen, die nur einzelnen Personen bekannt sind (Informationen B, C und D). Stattdessen wird hauptsächlich über Informationen gesprochen, die bereits allen Personen bekannt sind (Information A).

preisgeben. Bei Gruppen mit hoher Diversität fördert das gegenseitige Wissen über die fachliche Expertise der einzelnen Gruppenmitglieder den Austausch von Informationen, die nur einzelnen Personen bekannt sind.

### Gruppen neigen bei der Risikobewertung zu Extremurteilen

Bei der Bewertung von Risiken zeigt sich der relativ stabile Effekt, dass Gruppen zu extremeren Urteilen tendieren als Einzelpersonen. So zeigt sich in Experimenten, dass mündlicher Austausch in Gruppen, insbesondere wenn die beteiligten Personen bereits vor der Diskussion ähnliche Meinungen vertreten, zu extremeren Urteilen führt. Bezogen auf Risikobeurteilungen bedeutet dies, dass Gruppen Risiken im Vergleich zu Einzelpersonen entweder deutlich höher einschätzen (Risky-Shift-Effekt) oder deutlich geringer einschätzen (Cautious-Shift-Effekt). Dabei wird die individuelle Risikobereitschaft der einzelnen Gruppenmitglieder durch die Gruppeninter-

Abbildung 3: Gruppenpolarisation



Individuelle Urteile

Gruppenurteil

Gruppendiskussionen führen häufig zu Polarisation von Urteilen, d.h. vorab bestehende Urteilstendenzen werden verstärkt.

aktion entsprechend erhöht oder reduziert. Diese Effekte sind in der Psychologie bekannt unter dem Begriff der Gruppenpolarisation (Extremisierung in Richtung einer der beiden Pole: Risiko oder Sicherheit).

Wie erklärt sich dieser Effekt und weshalb ist eine Polarisierung der Risikobeurteilung sowohl in Richtung Risiko als auch in Richtung Sicherheit möglich? Gruppendiskussionen verstärken bei den einzelnen Personen vorab bestehende Tendenzen: Hat eine Person vorab eine geringe Risikowahrnehmung, so verringert sich diese durch die Diskussion weiter. Hat eine Person vorab eine hohe Risikowahrnehmung, so erhöht sich diese durch die Diskussion. Die vorab bestehenden Tendenzen sind dabei im Wesentlichen durch soziale Normen bedingt: Weil die soziale Identität und der Selbstwert von Menschen stark durch Gruppenmitgliedschaften beeinflusst wird, besteht eine hohe Sensibilität dafür, wie andere Personen in der Gruppe mit dem jeweiligen Thema umgehen: *Worum geht es der Gruppe? Was sind ihre Werte? Welche Bedeutung haben hier Risiko und Vorsicht?* In nicht eindeutigen Situationen neigen wir dazu anzunehmen, dass die Interpretationen anderer zutreffender sind, als die eigenen. Um in der Gruppe nicht negativ aufzufallen, besteht außerdem die Tendenz, eine Position zu vertreten, die anderen ähnelt und darüber hinaus noch etwas extremer ist. Hierdurch kann der Einzelne die Gruppenwerte bestärken und sich selbst damit zugleich als aktives Gruppenmitglied darstellen.

Innerhalb eines Unternehmens gibt es naturgemäß unterschiedliche Funktionen und Rollen. Vertreter des Risikomanagements sind beispielsweise eher risikoavers geprägt. Dementsprechend ist zu erwarten, dass die Diskussion eines Risikos durch eine Gruppe von Risikomanagern zu

einer erhöhten Risikowahrnehmung führt (Cautious-shift). Auf der anderen Seite wird in Geschäftseinheiten der Fokus stärker auf der Chancen- oder Risiko- Seite eines Risikos liegen. Bei entsprechend geringer individueller Risikoeinschätzung könnte die Diskussion desselben Risikos im Geschäftsbereich damit zu einer verringerten Risikowahrnehmung führen (Risky-shift). In Organisationen können sich demnach u. a. Unternehmenskultur und für einzelne Gruppen spezifische Normen auf die Risikowahrnehmung auswirken, wobei sich dadurch beeinflusste Tendenzen durch Gruppendiskussionen weiter verstärken können. Eine Möglichkeit zur Erhöhung der Qualität der Gruppenentscheidungen besteht in der Methodik des *Advocatus Diaboli*. Gemeint ist damit, dass ein Gruppenmitglied stets das Gegenteil der momentan bestehenden Gruppenmeinung vertritt und die Gruppe von seinem vorgegebenen Standpunkt zu überzeugen versucht. Zudem kann es hilfreich sein, einen externen Moderator hinzuzuziehen. Dieser kann die Gruppenmitglieder dazu anhalten ihre eigene Meinung kundzutun und damit versuchen zu verhindern, dass sich die Gruppe zu früh mit ihren Gemeinsamkeiten zufrieden gibt.

### Fazit & Ausblick

Eine umfassende Risikoidentifikation und akkurate Risikobewertung durch Experten hängt maßgeblich vom Verständnis ab, unter welchen Bedingungen Menschen kreativ denken und analytisch urteilen können. Um verlässliche Expertenurteile zu erhalten gilt es, die bekannten Einflüsse auf Risikobeurteilung durch Einzelpersonen und Gruppen zu berücksichtigen. Die Güte von Risikobewertungen durch Experten hängt damit maßgeblich davon ab, wie Expertenbefragungen erfolgen. Während der vorliegende Artikel lediglich einen Einblick in relevante Gruppeneffekte bietet, fängt die

Arbeit für Organisationen an dieser Stelle erst an: Es gilt, Unternehmensprozesse zu prüfen und sorgfältig zu gestalten. Methoden zur Expertenbefragung müssen hierzu gezielt ausgewählt, so wie kontinuierlich validiert und weiterentwickelt werden.

Strukturierte Methoden der Expertenbefragung stellen einen hilfreichen Ansatz dar, um unter Berücksichtigung bestehender Gruppeneffekte zu möglichst validen Beurteilungen durch Expertenkonsens zu gelangen. In der Regel werden hierbei Experten einzeln befragt und die Ergebnisse im Anschluss aggregiert. Dadurch sollen die potentiellen Vorteile von Gruppen, wie Informations- und Meinungsvielfalt, genutzt werden, während mögliche Gefahren bei Gruppeneinschätzung eingeschränkt werden. Munich Re setzt beispielsweise im Rahmen des Emerging Risk Managements verschiedene Kombinationen einzelner Methoden zur strukturierten Expertenbefragung ein. In Zusammenarbeit mit dem Risikolabor am Department für Psychologie der Ludwig-Maximilians-Universität werden die bestehenden Methoden und Prozesse kontinuierlich evaluiert und weiterentwickelt. Dadurch sollen Kontexte geschaffen werden, in denen Experten ihre Erfahrungen möglichst effektiv nutzen und damit möglichst unverzerrte Risikobeurteilungen vornehmen können.

### Weiterführende Literatur

- Aronson, E., Wilson, T., & Akert, R. (2014). *Sozialpsychologie*. Pearson Studium, München.
- Stroebe, W. & Nijstad, B. (2004). *Warum Brainstorming in Gruppen Kreativität vermindert*. Psychologische Rundschau, 55, 2–10.
- Sunstein, S.R. (2009). *Infotopia - Wie viele Köpfe Wissen produzieren*. Suhrkamp, Frankfurt am Main.