

Text: Winfried Kretschmer

Artikeltags: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW); Emergenz; Emotion; Gefühl; Komplexität; Kontingenz; Risiko; Risikointelligenz; Verstand; Witzer, Brigitte; Zufriedenheit

## Wer traut sich?

Intelligenter Umgang mit Risiken ist die treibende Kraft in unserem Leben – ein Interview mit Brigitte Witzer

Risiken sind emotional. Und rational nicht zu bewältigen. Sie emotional zu nehmen aber ist vollkommen vernünftig – rational im besten Sinne. Risikointelligenz nennt Brigitte Witzer das. Und begreift intelligenten Umgang mit Risiken als treibende Kraft in unserem Leben. Man könnte auch sagen: als gelingende Gratwanderung auf dem Berg der Komplexität.



Ein neuer Begriff, passend zur Zeit: Risiko-intelligenz. Risikointelligent handeln heißt kreativ und kritisch mit Risiken umgehen und sie als persönliche Herausforderung annehmen. Das aber ist keine angeborene Eigenschaft, sondern das kann man lernen, sagt Brigitte Witzer. Und beschreibt das Bewältigen von Risiken als treibende Kraft in unserem Leben.

*Brigitte Witzer* war Geschäftsführerin bei Bertelsmann und Professorin an der HTWK Leipzig. Heute ist sie als Executive Coach tätig und leitet die Coaching-Firma evolutionen, Büro für postheroisches Management.

### Frau Witzer, was verstehen Sie unter Risikointelligenz?

Risikointelligenz ist für mich die Fähigkeit jedes Einzelnen, in Situationen, die er für sich als Risiko erlebt, angemessen zu handeln: aufgrund seiner intellektuellen und emotionalen Fähigkeiten, im Zugriff auf das vorhandene Erfahrungswissen und auf Basis der klaren Beobachtung der eigenen Wirklichkeit.

### Fügen Sie den diversen Intelligenzbegriffen nun einen weiteren hinzu? Stichwort emotionale Intelligenz et cetera?

Emotionale Intelligenz war in der Wirtschaft eine ganz zentrale Kategorie für den Umgang mit den früher als Soft Skills mitlaufenden weichen Qualitäten. Aber emotionale Intelligenz greift zu kurz. Risikointelligenz erscheint mir heute der richtigere Begriff, denn wir brauchen in der Gesellschaft wie in der Wirtschaft etwas, das mehr ist als nur emotionale Intelligenz: Wir brauchen eine intelligente Art und Weise, mit den Risiken im Alltag, in der Gesellschaft, in der Wirtschaft, in der Politik umzugehen.

### Was heißt intelligent – gerade vor dem Hintergrund der emotionalen Intelligenz?

Ich glaube, dass Risiken immer emotional begründet sind. Es gibt keine nicht emotional begründeten Risiken. Was zwei Menschen als Risiko erleben, das kann zufällig das Gleiche sein, möglicherweise aber ist es sehr unterschiedlich. So wird das Risiko eines Atomkraftwerks geschönt als Restrisiko beschrieben. Für jemanden, der in der Nähe eines AKWs wohnt, ist das

aber emotional ein ganz anderes Risiko als für jemanden, der nicht an einem AKW-Standort wohnt – und es ist absolut legitim, dieses Risiko höher zu bewerten. Zur Risikointelligenz gehört, dass emotional begründete Risiken völlig vernünftig sind und nicht wie bislang ausschließlich wissenschaftlich begründete Risiken. Es geht darum, zu akzeptieren, dass Emotionalität tatsächlich völlig rational ist – nämlich absolut vernünftig.

**Das müssen Sie erklären!**

Rational kann man normativ und deskriptiv sehen: Einmal ist rational das, was mit der Ratio erwirtschaftet wird – das wäre der Begriff, wie wir ihn bislang verwenden. In diesem Sinne ist rational all das, was intellektuell erdacht, gedacht und verstandesmäßig nachvollziehbar ist. Aus meiner Sicht gibt es aber Dinge, die absolut sinnvoll und vernünftig, aber nur emotional begründet sind.

Ein Beispiel: Ein Reh tritt auf die Straße. Ich sitze in einem Wagen. Natürlich ist das Risiko in dieser Situation ausschließlich subjektiv, nämlich mein eigenes, und es ist hochgradig emotional. Ich bekomme einen Schrecken, Angst, die Wahrnehmungsschwelle verändert sich, die Zeit scheint langsamer zu laufen, ich koordiniere mein Bremsverhalten – das ist eine hoch emotionale Sache. Wenn ich das intellektuell bearbeiten würde, dann dauerte das nicht nur viel länger, ich hätte auch nicht die Vorteile einer emotionalen Bearbeitung: die Wahrnehmungsschwelle, die hochfährt, die Entschleunigung von Zeit. Das steht nur unter dem Einfluss von Emotionen zur Verfügung. Emotion ist also die optimale Lösung, um mit diesem Problem fertigzuwerden. Intellektuell könnte man das nicht matchen.

**Bei Risiken ist Emotion der bessere Leitfaden als rationales Kalkül?**

Ich glaube, dass man über den Verstand nicht zu einer guten Lösung für hoch riskante Situationen kommt. Wo wir emotional involviert sind, hilft uns der Verstand relativ wenig. Da hilft der Zugang zu unseren Gefühlen. Muss ich mir hingegen Angst verbieten – weil Angst zu haben nach wie vor nicht wohlfeil ist in dieser Gesellschaft -, dann habe ich diese Mechanismen nicht zur Verfügung. Das Gefühl der Angst aber würde mich dazu bringen, damit angemessen umzugehen.

**Liefert man sich damit nicht den Gefühlen aus? Das ist ja eine Grundangst, die die Ratio hegt.**

Wir haben die Wahl, wie wir mit Gefühlen umgehen. Wir sind dem nicht ausgeliefert. Es geht darum, dass wir unsere Gefühle haben und nicht die Gefühle uns. Genauso, dass wir unseren Verstand haben und nicht der Verstand uns.

Wir leben nach wie vor in einer Welt, in der intellektuelle Leistung ganz stark überbewertet wird. Doch mein Verstand ist ungefähr so klug wie ein fünfjähriges Kind. Natürlich kann der gut recherchieren und wunderbar wissenschaftlich arbeiten, aber in meinem Alltag hat mein Verstand relativ wenig zu sagen. Da kann ich mich auf meine Gefühle und auf meine Erfahrung verlassen.

Wir müssen akzeptieren, dass Gefühle in bestimmten Situationen genauso zweckmäßig sind wie der Verstand. Manchmal ist der Verstand hilfreich, manchmal sind die Emotionen hilfreich. Und ich möchte "rational" als die angemessene Lösung in einer bestimmten Situation verstanden wissen – nicht normativ als das durch die Ratio Erwirtschaftete.

**Nach ein paar Hundert Jahren Dominanz des Verstandes müssen wir in Sachen Gefühl dazulernen?**

Wir müssen bei Gefühlen dazulernen, ja. Aber wir haben Angst davor, dass wir die Kontrolle verlieren, haben Angst vor den schwierigen Situationen im Umgang mit Emotionen. In unserer Gesellschaft versuchen wir immer noch Emotionen unterm Tisch oder unterm Teppich zu halten, damit sie uns nicht gefährlich werden.

**Sie heben in Ihrer Definition auf Beobachtung und Erfahrungswissen ab. Welche Bedeutung haben diese beiden Faktoren?**

Beobachtung ist der Ausgangspunkt. Manche Dinge in unserem Leben erledigen wir per Autopilot, Autofahren zum Beispiel. Aber da, wo Risiko ins Spiel kommt, kommt es darauf an, hellwach zu sein und sich nicht ein X für ein U vormachen zu lassen, von wem auch immer: von den Medien, von den Leuten, die rechts und links stehen, von denen, die das Risiko auslösen. Sondern auf uns zu vertrauen, und dafür brauchen wir diese hellwache Beobachtung.

**Und Erfahrungswissen?**

Viele Leute denken, dass sie, wenn sie etwas erleben, schon eine Erfahrung gemacht haben. Doch das ist genau nicht der Fall. Viele Leute erleben etwas und leiten daraus Gewohnheiten ab. Erfahrungswissen aber bedeutet das Reflektieren von Erlebtem, um daraus Erfahrungen zu gewinnen. Was ist wie gelaufen? Welches ist mein Beitrag gewesen? Kann ich es anders machen? Gewohnheiten sind oft Vermeidungsstrategien oder Bypässe. Erfahrungswissen heißt Reflexion dessen, was ich kann und was mir möglich ist.

**Sie verweisen auf eine Studie, die nahelegt, dass Risikobereitschaft und Lebenszufriedenheit miteinander zusammenhängen. Wie sieht der Zusammenhang aus?**

In einer Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung, einer groß angelegten, repräsentativen Studie basierend auf ungefähr 20.000 Fällen, wurde eine Korrelation gefunden, die besagt, dass Menschen, die eher bereit sind, Risiken in ihrem Leben einzugehen, auch eine höhere Lebenszufriedenheit haben. Leider ist nicht zu ermitteln, was zuerst da war: die Risikofreude, aus der die Zufriedenheit resultiert, oder die Zufriedenheit, die der Nährboden für eine größere Risikobereitschaft sein könnte. Aber ich fand die Korrelation per se hochgradig spannend, weil sie sich mit meinen eigenen Erfahrungen deckt.

**Was sagen Ihre Erfahrungen?**

Ich habe den Eindruck, dass viele Menschen Risiken nicht eingehen. Sie handeln so, als wäre das Leben eine Generalprobe. Weiß man aber, dass man mitten im Stück ist und es keine zweite Chance gibt, dann gilt es zu entscheiden, sich auf etwas einzulassen, etwas auszuprobieren, etwas zu riskieren. Wenn man das dann tut, gibt es erstens mehr Aufregung; das Leben wird anregender, ist nicht mehr so sicher. Zum anderen werden wir feststellen, dass wir ganz oft, wenn wir ein Risiko eingehen, in der Lage sind, dieses auch angemessen zu bewältigen. Die Erfolgserlebnisse, die daraus resultieren, stärken die Persönlichkeit und die Zufriedenheit.

**Vielleicht liegt eine Erklärung in der Komplexität: Wer Risiken eingeht, erhöht die Vielfalt an Möglichkeiten. Und die Möglichkeit, auszuwählen, gibt einem wiederum das Gefühl von Souveränität über sein Leben.**

Da ist sehr viel dran, weil ich, wenn ich Risiken eingehe, immer meine eigene Komplexität erhöhe. Weil ich über mich lerne. Wenn ich eine geringe Komplexität habe, dann tue ich mich schwer, mit der Komplexität meines Umfeldes umzugehen. Je höher also meine eigene Komplexität ist, je mehr ich von den selbst organisierten Prozessen in mir weiß, desto mehr bin ich auch in der Lage, Komplexität im Außen gut zu "matchen".

Menschen, die sich keinen Risiken aussetzen, tun sich schwer, etwas zu lernen. Woran soll gelernt werden, wenn Kinder mit dem Taxi Mama in jede Ballettstunde gefahren werden? Wie lernen die, was auf der Straße gefährlich ist? Wo kann ein Kind da seine eigene Komplexität erhöhen? Diese Haltung, bloß alles vermeiden zu wollen, was ein Stückchen riskant ist und was nach Abenteuer klingt, führt dazu, dass wir unsere eigene Komplexität reduziert halten und nicht wachsen mit dem, was in unserem Umfeld ist. Diese Hasenfußgesellschaft ist für mich unattraktiv und langweilig.

**Erhöhung von Komplexität ist das angemessene Rezept für den Umgang mit Komplexität? Was hat das mit Emergenz zu tun?**

Ohne Komplexität keine Emergenz. Emergenz, das heißt, das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. In der Wirtschaft ist noch am besten zu sehen, wie wichtig Emergenz ist. Alle Teameffekte sind Emergenzeffekte: Fünf Personen leisten das, was sonst acht tun würden –

Handwritten notes on a dotted grid background.

das ist Emergenz pur. Dass Produktivität, Kreativität und Innovationskraft wachsen, das sind typische Effekte von Teams. Emergenz bedeutet, die Komplexität durch Unterschiedlichkeit noch einmal bewusst zu erhöhen. Wirtschaft darf und kann also darauf setzen, dass die Menschen in der Lage sind, tatsächlich Emergenz zu erzeugen.

**Zunehmende Komplexität bedeutet aber auch zunehmende Kontingenz. Wenn ich Komplexität will, muss ich zugleich akzeptieren, dass die Welt nicht mehr die frühere Geschlossenheit hat?**

So ist es. Es ist genau das, was wir heute erleben: dass die Welt kein Raum von Geborgenheit ist. Komplexität gibt es nicht ohne Dynamik, und aufgrund der Dynamik entsteht Kontingenz. Immer, wenn wir es mit Komplexität zu tun haben, gehört Kontingenz dazu – quasi wie ein Schatten. Komplexität gibt es nicht ohne Kontingenz. Kontingenz ist der Schatten, und Emergenz, das ist die Chance.

**Überkommene Rezepte taugen dann aber nicht mehr?**

Wir extrapolieren die alten Rezepte der Industriegesellschaft in eine ausdifferenzierte Gesellschaft, die wir – je nach Blickwinkel – als Zivilgesellschaft, Wissensgesellschaft oder Kreativgesellschaft bezeichnen. Doch diese Rezepte taugen nicht mehr. Wer heute etwas werden und sein will, vor allen Dingen erst mal bei sich sein will, der kann das Leben ausgezeichnet als Balance begreifen. Als eine Gratwanderung: Man kann rechts runterfallen, man kann links runterfallen. Und je besser ich mich in dieser Balance übe, desto breiter wird der Weg auf diesem Grat. Darum geht es: um Balance und darum, diesen Weg immer besser gehen zu lernen.

**Ist Risikointelligenz erlernbar, trainierbar?**

Risikointelligenz ist eigentlich die treibende Energie in unserem Leben. Ich glaube, dass wir als Menschen von Risiko zu Risiko gehen – und eben das ist unser Wachstumsprozess. Das ist erwerbbar, trainierbar, ausbaufähig.

**Wie?**

Tun. Handeln ist wichtig, und Klarheit. Es geht darum, dass wir nicht nur denken und reden, sondern dass wir tatsächlich ins Handeln kommen. Dass wir diesen zweiten Schritt nach der Überlegung tatsächlich tun. Ich glaube, dass wir aus dem Zeitalter raus sind, wo wir kluge Gedanken geprägt haben, und dass es jetzt darum geht, diese wirklich auch auf den Boden zu bringen. Meine Erfahrung zeigt, dass Menschen sich immer wieder Illusionen machen. Dass sie denken, sie hätten Optionen, die aber überhaupt nicht realistisch sind. Ein wesentlicher Baustein von Risikointelligenz ist die Fähigkeit, tatsächlich in der Wirklichkeit anzukommen. Seine Illusionen aufzugeben und sich mit dieser Realität zu beschäftigen.

**Akzeptieren, was ist?**

Genau. Es geht um die Fähigkeit, sich wahrhaftig mit dem auseinanderzusetzen, was da ist. Und bereit zu sein, es so zu akzeptieren, wie es ist. Das ist für mich die Voraussetzung dafür, schwierige, riskante, komplexe Situationen auf eine ganz eigenständige Art und Weise bewältigen zu können. Letztendlich entsteht dabei fast so etwas wie Uniqueness. Einzigartigkeit.

Winfried Kretschmer ist Chefredakteur und Geschäftsführer von changeX.



**Brigitte Witzer:**  
*Risikointelligenz.*  
Econ Verlag, Berlin 2011,  
267 Seiten, ISBN 978-3-430-20111-7