

Wie Organisationen und Menschen "ticken", wie sie entscheiden und warum sich Objektivierung lohnt

Was ist besser? Intuitives vs. rationales Entscheiden

Intuitives Entscheiden beruht auf Erfahrung und damit spricht man von **impliziter** Information – oder **implizitem Wissen** – man kann dieses Wissen oft nicht begründen, es passiert, "der Bauch weiß es".

Rationales Entscheiden (kognitives Entscheiden) baut auf explizitem Wissen (Daten, Informationen etc.) und bewusster Abwägung auf. Man kann zumindest erklären, was für oder gegen eine bestimmte Entscheidung gesprochen hat.

Was ist die bessere Strategie? Klare Antwort der Wissenschaft: Eigentlich ist die populäre Fragestellung schon nicht ganz korrekt.

Tatsächlich haben Menschen "beide Programme" für ihre Entscheidungen – wenn auch mit unterschiedlicher Ausprägung. Nobelpreisträger **D. Kahneman** spricht von **System I** (intuitiv, emotional, impulsiv) und **System II** (kognitiv).

System I ist ein evolutionär notwendiges, dauernd laufendes Programm mit weitestgehend unbewussten Prozessen. Wir können System I – weil es evolutionär für uns notwendige Fähigkeiten hat – weder individuell und auch in Organisationen nicht wegschalten, deshalb ist "implizites Wissen" immer dabei.

Kahneman charakterisiert System II als das System, welches System I kontrolliert. Diese Kontrolle ist wichtig, denn System I hat leider auch "Fähigkeiten", die zu massiven Fehleinschätzungen und Fehlentscheidungen führen können. Die "Kontrolle von System I" ist jedoch energieaufwendig (anstrengend) und System II ist ebenfalls auch nicht immun gegenüber Fehlschlüssen.

Um "Entscheidungsqualität" zu verbessern, empfiehlt Kahneman

- ein grundsätzliches Verständnis und eine Akzeptanz dafür, dass wir überwiegend mit System I arbeiten und damit ständig im emotionalen Minenfeld sind,
- systematisch und bewusst System II "um Verstärkung zu bitten",
- und: "langsamer zu denken".

Im Prinzip bedeutet dies: Bewussten Einsatz von System II, das heißt von **expliziter Information** bzw. explizitem Wissen – wodurch wir dort und da natürlich "langsamer werden".

What you see is all there is (WYSIATI) – Nur was man gerade weiß zählt

System I ist eine effiziente Assoziationsmaschine, die sich aufgrund der aktivierten Vorstellungen und Modelle ganz schnell hervorragende, kohärente Bilder und Geschichten baut. Sind Informationen knapp oder unvollständig, baut sich System I trotzdem eine für uns gute Geschichte und macht Urteils-sprünge: Kahneman nennt diese Urteils-sprünge "**voreilige Schlussfolgerungen**". Es entstehen aber auch effiziente **Heuristiken**, die "schnelle und auch durchaus sichere Entscheidungen" ermöglichen – "wenn der Tiger um die Ecke kommt".

In unserer Wahrnehmung greift unser aller Gehirn in der Regel nur auf aktive (aktivierte) Vorstellungen und Modelle zurück: Es kann keine Informationen berücksichtigen, die es nicht hat (noch keine Referenz hat).

Dieser von Kahneman unter "WYSIATI" ("What you see is all there is")¹ zusammengefasste Effekt (und die Herstellung von Kohärenz) hat eine Reihe unangenehmer Folgen; einige Effekte daraus im Folgenden.

Die Fallen

Overconfidence-Effekt: Die Falle der übersteigerten Gewissheit – Skepsis nützt

Mit "Overconfidence" bezeichnet man die "übersteigerte Gewissheit" von Menschen: Diese sind sich ihrer Entscheidungen sicher, obwohl objektiv (und mit etwas mehr Information) dazu kein Anlass besteht.

"Übersteigerte Gewissheit" kann ein gefährliches Phänomen bei besonders erfolgreichen Unternehmen und Experten sein: Der erwähnte natürliche Hang von Entscheidungsträgern, sehr stark System I einzusetzen (implizites Wissen, Intuition, bis dato erfolgreiche Heuristiken) verknüpft sich mit dem Status als "Experte" bzw. erfolgreicher Erfahrung.

In einem Test haben Russo / Schoemaker eine unerwartet hohe Differenz zwischen erwarteter und tatsächlicher Fehlerquote festgestellt (siehe unten). Ihre klare Erklärung nach Sichtung aller möglicher Ursachen: Es ist das extreme Selbstbewusstsein der Testpersonen – wobei Selbstbewusstsein durchaus berechtigt ist.

Getestete Personen	Art der Fragen	Fehlerquote	
		Erwartet	Tatsächlich
Angestellte einer Chemiefirma	- Fragen aus der chemischen Industrie	10%	50%
	- Unternehmensspezifische Fragen	50%	79%
Manager einer Computerfirma	- Allgemeine Wirtschaftsfragen	5%	80%
	- Unternehmensspezifische Fragen	5%	58%
Ärzte	Wahrscheinlichkeit, dass ein Patient an Lungenentzündung erkrankt ist	0-20%	82%
Physiker	Wissenschaftliche Schätzungen wie groß die Geschwindigkeit des Lichtes ist	32%	41%

Overconfidence-Test nach Russo/Schoemaker (1989)

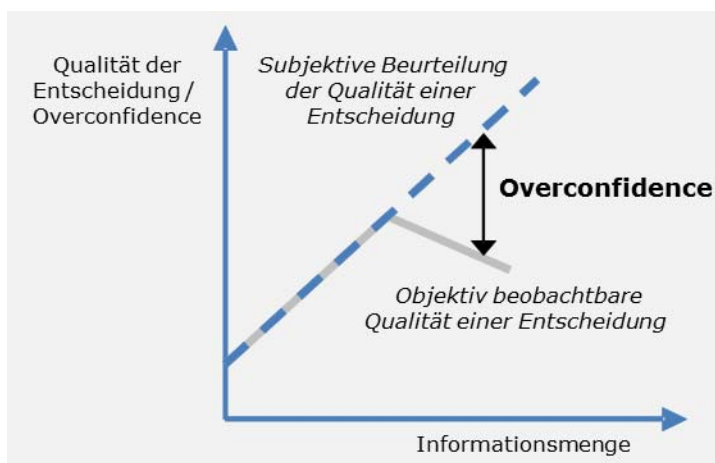
¹ in Annäherung etwa: "Was man gerade weiß zählt..."

Die Verhaltensmechanik hinter Overconfidence

In einer weiteren Studie wurde untersucht, wie sich Personen im "Overconfidence-Modus" verhalten.

Resultat:

- Die Qualität der Antworten (Entscheidungen) nimmt mit zunehmendem Informationsstand bis zu einem bestimmten Punkt zu, fällt dann aber wieder.
- Informationen über subjektiven Informationssättigungspunkt hinaus werden von den Entscheidern als nicht mehr nützlich qualifiziert (abnehmender Grenznutzen).
- Folge: Informationen, Argumente etc. werden im Entscheidungsprozess schlicht ausgeblendet und nicht mehr berücksichtigt.
- Tatsächlich hätte es jedoch eine signifikante Steigerung der Entscheidungsqualität geben können (allenfalls auch Vermeidung von Fehlentscheidungen).



Zusammenhang zwischen Informationsmenge und Overconfidence nach Bank/Kottke (2005)

Welche Einflussgrößen wurden mit dem Phänomen "Overconfidence" beobachtet?

- **Komplexität:** In komplexen (unübersichtlichen) Situationen handeln Menschen bevorzugt mit Overconfidence. In einfachen Situationen umgekehrt. Unsicherheit von Entscheidungsgremien verstärkt Overconfidence. **Dies ist ein dramatischer Befund: Gerade dann, wenn es um komplexe Themen geht, neigen wir zu einer beispiellosen Vereinfachung.**
- **Erfahrung:** **Lange Zeit erfolgreiche Menschen** oder Organisationen mit einem großen Erfahrungsschatz **tendieren zu Overconfidence.**
- **Zielorientierung:** Strikte Zielorientierung (Ergebnisorientierung) oder Ergebnisermwartung führen zu Ignoranz von unliebsamer Information (= überkonfidentes Handeln).

Erschütternd ist unser Verhalten in komplexen Situationen – obwohl es um viel geht, ziehen wir uns – ohne zeitliche Not – bevorzugt auf besonders einfache Heuristiken zurück.

Die Medizin zieht mittlerweile mit dem Trend der "evidence-based medicine" die Konsequenzen aus den gefährlich vielen Fehldiagnosen. Sie erzielt damit erstaunliche Erfolge.

Er ist überall: Der Framing Effekt

Der Effekt bezeichnet das Phänomen, dass wir auf eine genau gleiche Sachlage unterschiedlich reagieren, wenn sie anders dargestellt wird.

Beispiel: Forscher haben zwei "Packungen" Fleisch präsentiert und sie folgend beschriftet: 99% fettfrei; 1% fetthaltig. Die Probanden stuften erstere Packung als gesünder ein.

Es gibt eine Vielzahl von Experimenten mit unterschiedlichsten intellektuellen Anforderungen, die zeigen: Framing wirkt ständig – jeder Sachverhalt, jede Aufgabe, jedes Thema unterliegt unterschiedlichen Framing-Möglichkeiten. Und: Sie können ganz bewusst eingesetzt werden. Erfolgreiche Führungskräfte und Vertriebsleute wissen, wie Aufmerksamkeit gesteuert und Rahmen gesetzt werden können.

Wenn Sie objektivieren wollen – prüfen Sie die Rahmensetzung.

Verfügbarkeits-Effekt

Wir orientieren uns an aktuell leicht verfügbaren Informationen.

Anders herum: Wir bauen uns ein Bild von der Welt anhand der Einfachheit mit der uns Beispiele einfallen.

Wir müssen uns etwas vorstellen können, greifen dazu auf schnell verfügbare Bilder, Erklärungen, Konzepte zurück. Wesentlich dabei: Die "Information" oder Erklärung muss schnell präsent sein – die Qualität oder Wahrheit zählen kaum.

Dieser Effekt hat in den Unternehmen eine Reihe von Auswirkungen:

- Man verwendet Daten, die leicht beschaffbar aber unwesentlich sind, und trifft Entscheidungen, die falsch sind.
- Man setzt Modelle und Konzepte oder Richtwerte ein, die fragwürdig oder sogar falsch sind – oft sogar wider besseres Wissen. Erstaunlich dabei: Man trifft diesen Verfügbarkeitseffekt auch bei "Ingenieurthemen"; auch hier werden oft Lieblingsthemen gepflegt und Traditionspflege betrieben.

Mit Kahnemann kann man empfehlen: Nehmen Sie sich Zeit, prüfen Sie Annahmen, suchen Sie bewusst "Gegeninformation".

Action Bias: Verführerische Überaktivität

Die Erfolgsforscher J. Collins und M. Hansen räumten mit einem verbreiteten Mythos auf: "Die Schnellen fressen die Langsamen". Eine plakative Heuristik, die so einfach nicht stimmt; sie kommen bei langfristig erfolgreichen Unternehmen eher zum gegenteiligen Schluss: Es ist nicht die "Schnelligkeit der Entscheidungen", sondern die Qualität der Entscheidungen (die dann schnelles kraftvolles Handeln ermöglicht). Damit sind sie in bester Gesellschaft mit den Ergebnissen der Verhaltensökonomien (wie D. Kahneman).

System I ist als Programm tauglich für ein Jäger und Sammler-Umfeld; hier zahlt sich Aktivität eher aus als Nachdenken.

Gerade in komplexen, unklaren Situationen zahlt sich Innehalten und Einsatz von System II aus; denn wie R. Dobelli meint: "Wir handeln tendenziell zu schnell und zu oft."

Übrigens: Die wissenschaftliche Forschung zum Überleben in Extremsituationen hat eindeutig gezeigt, dass ruhiges Durchatmen, "kühles Innehalten" und ein Check der Situation die Überlebenschancen im Gegensatz zum reinen Reflex signifikant erhöht.

Conformation Bias vs. Disconforming

Wir verarbeiten und interpretieren neue Information so, dass sie unsere Ansichten bestätigen – wir filtern also; und stellen damit die eigenen Überzeugungen auch nicht auf den Prüfstand. Was nicht ins Bild passt, wird als Ausnahme, Spezialfall etc. deklariert.

Diese "Falle" kostet Unternehmen vermutlich viel Geld: Wir übersehen Chancen, die mit einer "Ausnahme" verbunden sein könnten (z.B. eine Marktnische, die sich entwickelt, einen beginnenden Trend, etc.). Also: Achten wir auf die Ausnahmen.

Aber unter Risikogesichtspunkten bedeutet es auch: Bewusst Information zu suchen, die unseren Annahmen widersprechen; dies ist wohl eine Zumutung... und Mitarbeiter, die dies tun, werden gerne als Energieräuber und Querulanten bezeichnet.

Das Gesetz der kleinen Zahlen

Das Gesetz der großen Zahlen ist vielen vertraut. Dementsprechend aufmerksam wird auch bei professionellen (Marktforschungs)projekten z.B. nach Repräsentativität, Fehlerspanne etc. gefragt.

In der täglichen Unternehmenspraxis orientieren und entscheiden wir uns überwiegend an unseren eigenen kleinen persönlichen Stichproben – meist vertrauen wir dieser "intuitiven Repräsentativität" sogar mehr als statistisch korrekten Untersuchungen.

Es gilt aber: Kleine Stichproben führen häufiger zu extremeren Ergebnissen als große Stichproben¹.

Subjektives Erwarten & Bewertung – Die Prospect-Theorie

Die einflussreichste empirisch fundierte Theorie um "Entscheidungsanomalien" zu erhalten, ist die "Prospect-Theorie"².

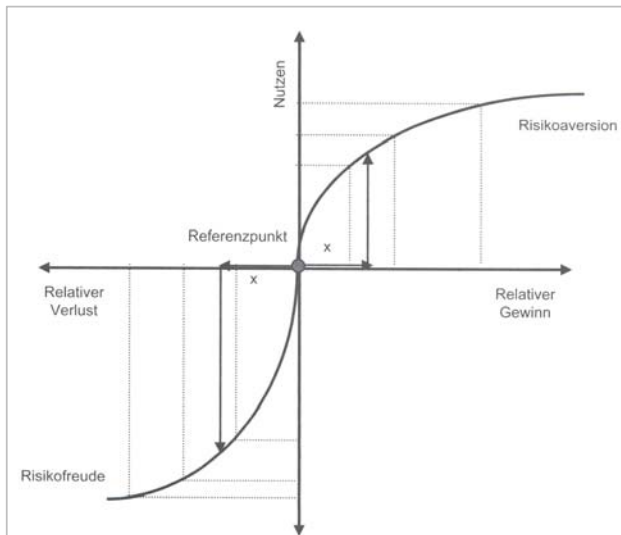
Entscheidungsprozesse laufen in zwei Phasen:

- In der ersten Phase wird strukturiert **und vereinfacht**, um die Auswahl zu erleichtern. Alternativen werden nicht absolut bewertet, sondern relativ zu einem Bezugspunkt (Referenz). Alternativen werden als Gewinn oder Verlust zu einem Referenzpunkt "gefühl". **Objektiv identische Alternativen** werden damit bei unterschiedlicher Referenz **unterschiedlich bewertet**.

¹ was nichts anderes bedeutet, als eine andere Formulierung des Gesetzes der "großen Zahlen";

² D. Kahneman und A. Tversky (1979) – für diese gab es dann den Nobelpreis;

- In der zweiten Phase werden die relativen Ergebnisse nach subjektivem Nutzen gewichtet (siehe Abbildung). Die Bewertung folgt dabei einer **nicht-linearen Funktion**. Für Gewinne rechts vom Referenzpunkt ist sie konkav; links (also Verluste) ist sie konvex (also mit abnehmenden Raten fallend).



Grundmodell der Prospect-Theorie

Die unterschiedlichen Steigungen ergeben unterschiedliche Risikoeinstellungen für Gewinne und Verluste.

Dies hat ganz praktische Konsequenzen, die empirisch sehr gut bestätigt sind:

- Bei Gewinnen bevorzugen wir sichere Gewinne vor unsicheren höheren Gewinnen.
- Im Verlustfall dreht sich der Sachverhalt um: Um sichere Verluste zu vermeiden, gehen wir leicht ein Risiko ein;
- Wir empfinden "Verluste" wesentlich schwerer als den Nutzen von Gewinnen (Verlustaversion).

Anhand dieser sehr "einfachen Funktion" lassen sich viele weitere praktische effiziente Strategien ableiten:

- Pricing (Preisverhandlungsmanagement, Preiserhöhungen, Preisbundling etc.)
- Konfiguration von Produkt-/Leistungsangeboten
- Referenzpunkte (Kommunikation): z.B. in konkreten Verhandlungen, die besprochenen Framing-Effekte...

Viele der vorgenannten Denkfallen können (ganz oder teilweise) durch die "Prospect-Theorie" erklärt werden.

Was hat dies alles generell mit Unternehmen zu tun?

Langfristig wirklich erfolgreiche Unternehmen setzen gegen viele dieser "Fallen" auf "empirische Intelligenz" und begrenzen damit Risiken und Fehlentscheidungen

J. Collins und M. Hansen haben herausgefunden,

- dass weniger erfolgreiche Unternehmen selbstbewusster sind und insgesamt **höhere Risiken** eingehen.
- dass langfristig erfolgreiche Unternehmen auch Risiken eingehen – aber eine ganz andere Risikostruktur haben: Sie treffen ihre **Entscheidungen durchwegs auf wesentlich fundierten empirischen Grundlagen** und sie sind enorm **wachsam** (paranoid) – sie sind sensibel für Veränderungen in ihren Kernbereichen.

Was hat dies mit Kunden, Märkten und Marketing Research zu tun? – Eine Menge.

Ein Hoch der Skepsis, ein Hoch der Chance

Ob es um Kunden, Markt und Wettbewerbseinschätzungen, ob es um Innovation, Diversifikation, neue Technologien und Märkte, Preis- oder Vertriebssysteme oder Projektverhandlungen geht – es gibt ein weites Feld für Fehleinschätzungen.

Exzellente Marktforschung für "evidence-based marketing" kann wesentlich Chancen erhöhen und Risiken begrenzen:

- Indem sie objektiviert und Denkfallen **reduziert** oder **bewusst aufbricht**.
- Indem sie Erkenntnisse über Entscheidungsprozesse von Menschen und Organisationen berücksichtigt und für die Unternehmenspraxis nutzbar macht.

Ein Kernthema von Marktforschung (Erkundung) ist es, für empirische Evidenz und objektive Grundlagen zu sorgen.

Die Wahrnehmungsfallen gelten auch für Sie und Ihre Kunden – für uns alle

- Wenn in der Marktforschung wirklich Entscheidungsinformationen und Entscheidungssicherheit erzielt werden sollen,
- oder wenn neue Erkenntnisse (Innovationszugänge) erzielt werden sollen, muss man bereit sein, vieles in Frage zu stellen.

Die genannten Phänomene – und andere – klar zu sehen, helfen erstklassige, profitable Research-Projekte zu machen.

Literatur:

- Daniel Kahnemann: "Schnelles Denken, langsames Denken", Siedler 2012
(Besser: Englische Ausgabe 2011: "Thinking fast and slow"; sehr empfehlenswert)
- Colin F. Camerer; George Loewenstein et al: "Advances in Behavioral Economics", PUP 2003
- Rolf Dobelli: "Die Kunst des klaren Denkens", Hanser 2011
(plus vom selben Autor: "Die Kunst des klugen Handelns", Hanser 2012; äußerst empfehlenswert)
- Paul W. Glimcher, Colin F. Camerer, Ernst Fehr, Russell A. Poldrack: "Neuroeconomics – Decision Making and the Brain", Elsevier, 2009

Kontakt

Technomarketing Beratungsgesellschaft mbH
Fuchsthallergasse 10
A-1090 Wien
Telefon: +43-1-317 66 52
Email: office@technomarketing.at