«Unser Hirn ist eine faule Sau»

Der Verhaltensökonom und Entscheidungsarchitekt Reto Blum erklärt, weshalb wir uns bei den meisten Entscheidungen quasi auf den Autopiloten verlassen, wie ihm dabei sein eigener «Advocatus Diaboli» hilft – und warum ihm die zunehmende Auslagerung des Denkens an die künstliche Intelligenz Sorgen bereitet.

VON THOMAS BERNER

Reto Blum spricht am Schweizer KMU-Tag in St. Gallen zum Thema «KMU im Wahn(sinn) – zwischen Albtraum und Wirklichkeit». Das Thema lädt ein, auch mal über festgefahrene Verhaltensweisen bei der Entscheidungsfindung nachzudenken. Welchen Illusionen folgen wir? Und an welche – auch scheinbaren – Wirklichkeiten halten wir uns? Reto Blum gilt als Experte für Entscheidungsarchitektur und hat mit «Human Decision Design» ein Modell entwickelt, das Unternehmen und Einzelpersonen zu besseren Entscheidungen verhilft. Im Gespräch erklärt er, wie Informationsflut, Digitalisierung und künstliche Intelligenz unser Denken verändern.

Herr Blum, Sie treten am Schweizer KMU-Tag in St. Gallen zum Thema «KMU im Wahnsinn – zwischen Albtraum und Wirklichkeit» auf. Was ist Ihnen durch den Kopf gegangen, als Sie diesen Titel zum ersten Mal gehört haben?

RETO BLUM: Mir kam sofort in den Sinn: Wir leben in einer wahnsinnigen Welt, ohne uns dessen bewusst zu sein. Würden wir gedanklich hundert Jahre zurückgehen, würden wir uns über die Welt von heute nur wundern. Letztlich geht es um Wahrnehmung: Wie nimmt der Einzelne seine Realität wahr? Ich sehe, dass die Realitäten immer weiter auseinanderdriften. Gemeinsame Nenner zu finden und eine Demokratie am Leben zu erhalten, die eine gemeinsame Realität braucht, wird immer anspruchsvoller. Auch das, was wir über uns selbst glauben – dass wir rationale Wesen seien, Herr über unsere Entscheidungen –, hat sich als Verhaltensökonom für mich längst relativiert.

Wie viel hat das Tagungsthema mit Ihrer persönlichen, beruflichen Realität zu tun? Sie beraten ja Unternehmen und sehen, wie diese heute agieren.

Die Informationsflut verändert das Kundenverhalten, und der digitale Raum nimmt immer mehr Platz ein. Unternehmen stecken in einem Sturm von Veränderungen und können kaum mehr filtern, was wirklich relevant ist. Das widerspricht der klassischen ökonomischen Annahme,

«Intuition ist unheimlich wertvoll, wenn sie auf jahrzehntelanger Erfahrung beruht.»

wonach mehr Informationen zu besseren Entscheidungen führen – in Wirklichkeit werden wir davon gelähmt. Diese ungeduldige, digitale Welt holen wir uns auch in die Unternehmen: 15 Prozent der Arbeitszeit gehen übers Handy verloren – nicht durchs Geschäftstelefon, sondern durch simples Herumdaddeln. Wenn man das aus der Vogelperspektive betrachten würde, müsste man vieles hinterfragen. Das tun wir aber in der Regel nicht.

Gerade das macht es bekanntlich wieder schwer, auf Dinge zu verzichten – bei diesem ganzen Jahrmarkt der Eitelkeiten, in dem man sich bewegt. Das macht Entscheidungsfindung alles andere als einfach.

Es macht die Entscheidungsfindung tatsächlich nicht einfach. Wir haben uns die letzten zwanzig Jahre daran gewöhnt: Unser Hirn ist, unakademisch ausgedrückt, «eine faule Sau». Biologisch betrachtet: Das Hirn versucht, den Aufwand und den Widerstand zu reduzieren. Die digitale Welt

Reto Blum, Verhaltensökonom, Entscheidungsarchitekt und Keynote-Speaker.

bietet dafür die perfekte Möglichkeit, das Grosshirn zu entlasten, und davon wollen immer mehr Menschen profitieren – so wie sie früher schon von der Dampfmaschine und der Elektrizität profitiert haben.

Sie bezeichnen sich als Entscheidungsarchitekt. Gibt es so etwas wie eine ideale Architektur, um zu einer Entscheidung zu finden?

Die ideale Entscheidungsarchitektur bedeutet: Ich kenne meine eigenen Verhaltensmuster und weiss, dass mein «faules» Hirn den Weg des geringsten Widerstands sucht. In Zeiten, die von Informationen überflutet oder komplex sind, führen solche Abkürzungen zu schlechteren Resultaten. Ich rede dabei nicht von den grossen Entscheidungen im Jahr, sondern von den Millionen kleinen Entscheidungen, an denen der Erfolg von Menschen und Unternehmen tatsächlich hängt. Bei diesen greifen wir meist auf den Status quo zurück, statt das Grosshirn aktiv einzubeziehen. Ich tue also das, was mein bisheriges Verhalten bestätigt, oder ich investiere weiter dort, wo ich schon investiert habe – nach dem Motto: Wenn ich schon Geld reingesteckt habe, stecke ich noch mehr rein. Das sind alles Muster, die bei uns ablaufen, und sie laufen unbewusst ab.

Zu diesem Zweck haben Sie das Modell «Human Decision Design» entwickelt. Was sind die wichtigsten Punkte darin?

Das klassische ökonomische Modell geht davon aus, dass ein rationaler Entscheid vier Voraussetzungen erfüllt: Ich bin umfassend informiert, lasse mich nicht beeinflussen, maximiere meinen Nutzen, und meine Entscheidungen sind konsistent. Die Verhaltensökonomie hat bei jeder dieser vier Dimensionen massive Abweichungen vom tatsächlichen menschlichen Verhalten festgestellt – rund 250 solcher Muster, sogenannte Biases and Heuristics, wovon wir die wichtigsten 50 bis 60 im Modell abbilden. In der Mitte liegt ein goldener Ring als Verbindungsstück zwischen der intuitiven und der rationalen Welt. Unser Anspruch ist es, Entscheidungsträger von aussen nach innen zu bringen, also rationaler zu werden – und gleichzeitig Kunden Entscheidungen so einfach wie möglich zu machen.

Ist eine rational begründete Entscheidung einer intuitiven demnach vorzuziehen?

Das lässt sich nicht generell so sagen. Wenn nichts Schlimmes passiert, wenn ich es einfach so mache wie immer – etwa beim Zähneputzen –, darf ich durchaus intuitiv entscheiden. Anders sieht es aus, wenn eine Situation selten vorkommt, weitreichend oder komplex ist oder sich die Rahmenbedingungen geändert haben. Um beim Beispiel Zähneputzen zu bleiben: Würde die Forschung nun herausfinden, dass Zähneputzen vor dem Essen für den Zahnschmelz eigentlich besser wäre, dann muss ich aktiv gegen meine eingespielte Intuition handeln, und das gelingt nur mit dem Verstand.

Hat man in Unternehmen überhaupt noch die Zeit für eine idealtypische Entscheidungsfindung?
Man muss zuerst die Informations- und Kommunikationsflut drosseln, sonst wird alles andere zur Nebensache – wie bei einem Fass, das überzulaufen droht. In vielen Firmen wird über alle Kanäle gleichzeitig kommuniziert, ohne feste Zeitfenster. Dazu kommt: Nach jeder Unterbrechung braucht man zwölf bis fünfzehn Minuten, um wieder im Thema zu sein, und schon der Anblick einer eintreffenden E-Mail senkt den IQ-Wert im Moment um zehn Punkte. Schon 1925 hat sich ein gewisser Hugo Gernsback (ein US-amerikanischer Radiotechniker, Verleger und Science-Fiction-Autor, Anm. d. Red.) über den Strassenlärm geärgert und sich einen Helm gebaut, der 90 Prozent davon abhielt – weil er wusste: Ohne Fokus hat Arbeit keine Wirkung. Wir Menschen sind darauf programmiert, auf jede Ablenkung zu reagieren, weil das über Jahrtausende überlebensnotwendig war.

Wie weit kann künstliche Intelligenz bei der Entscheidungsfindung helfen?
Früher musste ich Informationen selbst zusammensuchen und daraus vernetzt denkend eine Entscheidung ableiten. Heute liefert KI direkt Entscheidungsgrundlagen. Das Problem: Ich gebe den Entscheidungsrahmen selbst vor, und die KI tritt innerhalb dieses Rahmens nur noch fester in die Pedale. Nehmen wir ein Beispiel: Sie sind Eventmanager einer Firma und fragen die KI: «Ich möchte die Kundenbindung erhöhen. Worauf muss ich bei Kundenevents achten?» Die KI wird Ihnen dann tolle Vorschläge für ein perfektes Kundenevent machen. Die KI wird aber nicht fragen: «Sind Sie sicher, dass ein Event überhaupt die richtige Massnahme ist, um die Kundenbindung zu erhöhen?» Die KI liefert also nur bessere Vorschläge innerhalb der gestellten Frage. Das führt zu einem Echoraum, einer Filterblase der eigenen kleinen Welt.

Verlieren wir dadurch die Fähigkeit, tragfähige Entscheidungen selbst zu fällen?
Eine aktuelle Studie zeigt: 73 Prozent der Menschen in Deutschland sind nicht in der Lage, ein KI-Resultat zu hinterfragen – das ist aber die Kernaufgabe des eigenen Denkens. Bei einer Umfrage unter Personen unter 25 Jahren kapitulierten alle vor einem ausgedruckten Stadtplan, weil sie nur noch mit Navi unterwegs sind. Die PISA-Studie vom 8. September zeigt, dass die Leistungen in Naturwissenschaften, Lesen und Mathematik in den OECD-Ländern seit 2012 auf die tiefsten je gemessenen Werte fallen. Man nennt das kognitives Offloading: Wir lagern Fähigkeiten aus, die wir nicht mehr brauchen – unser Hirn funktioniert wie ein Muskel, der ohne Gebrauch verkümmert. Der Stellenwert intuitiver Entscheidungen und blosser Meinungen wird deshalb zunehmen, weil komplexe Sachverhalte immer weniger verstanden werden – ein Nährboden für plakative, populistische Botschaften.

«Die KI liefert nur bessere Vorschläge innerhalb der gestellten Frage.»

Tappen Sie als Entscheidungsarchitekt selbst manchmal in dieselben Fallen?
Absolut, mein Hirn ist genauso faul. Deshalb habe ich mir bewusste Stolpersteine eingebaut: ein Plakat, das mich fragt, ob mein zukünftiges Ich mit der heutigen Entscheidung zufrieden sein wird, und eine Liste mit typischen Entscheidungsmustern, die ich vor jeder Entscheidung durchgehe. Ich habe zudem eine eigene KI trainiert, die mir bei Entscheidungen widersprechen muss, und in unseren Geschäftsleitungssitzungen gibt es jemanden, der bewusst das Gegenteil vertritt und belegen muss – einen eingebauten Advocatus Diaboli. Das bremst und verlangsamt mich, führt aber zu deutlich besseren Entscheidungen.

Was war der schwierigste Entscheid, den Sie selbst treffen mussten?
Es gibt drei Kriterien, die den Schwierigkeitsgrad bestimmen: erstens, wie lange ich ein Verhalten schon beibehalten habe – ich war zwanzig Jahre lang Banker, bevor ich mich selbständig machte, und musste diese Vergangenheit loslassen. Zweitens die Emotionen, die mit einem Entscheid verbunden sind: Jemandem zu kündigen, ist ungleich schwieriger, als ein Projekt zu stoppen. Drittens die finanziellen Folgen, also die Umstiegskosten im Vergleich zu den Kosten des Status quo. Bei Unternehmen, etwa bei Nachfolgeregelungen, kommen häufig alle drei Kriterien zusammen.

Worauf sollten sich Unternehmerinnen und Unternehmer bei strategischen Entscheidungen mehr verlassen – auf ihre Intuition oder auf ihre Ratio?
Intuition ist unheimlich wertvoll, wenn sie auf jahrzehntelanger Erfahrung beruht – man muss aber vorher Transparenz schaffen, wo sie hilft und wo nicht. In meinen Vorträgen illustriere ich das mit einem Tennisball und einem Papierflieger: Den Ball fängt man intuitiv, weil man schon hunderte gefangen hat und die Flugbahn bekannt ist. Der Papierflieger dagegen verhält sich unberechenbar. Unberechenbares braucht andere Instrumente, etwa eine Nutzwertanalyse oder den Blick einer externen Person. Deren eigentlicher Wert liegt nicht in der Fachexpertise, sondern darin, dass sie nicht nach dem Mund des Auftraggebers redet und blinde Flecken von aussen aufzeigt. Je dominanter ein Unternehmer auftritt und je unterwürfiger sich der Externe verhält, desto mehr ist das eingesetzte Geld zum Fenster hinausgeworfen.

Zur Person

Reto Blum unterstützt und berät seit über 16 Jahren Vertriebsmitarbeiter, Entscheider und Unternehmer. Er ist seit 2015 Verhaltensökonom und Entscheidungsarchitekt und verfügt heute über ein profundes Expertenwissen in der Gestaltung von Entscheidungen. Er bringt über 20 Jahre Vertriebs- und Führungserfahrung in diversen Funktionen mit und verbindet diesen Erfahrungsschatz gekonnt mit den neusten Erkenntnissen der Verhaltensforschung. Mit dieser raren Expertise berät er Unternehmen aller Branchen, leitet Workshops, doziert an diversen Hochschulen und tritt in der Schweiz und im nahen Ausland regelmässig als Keynote-Speaker auf.

> *www.humandecisiondesign.com*