

Bauchentscheidungen – die Intelligenz des Unbewussten

Subjektive Auswahl und Mitschrift von Richard Pircher <http://richard-pircher.net>

Bauchentscheidungen haben das größte Potential, aber wir trauen uns meist nicht darüber.

Whitehead: „Die Zukunft der Menschen liegt in der unbewussten Verarbeitung.“

Eröffnungsfrage: „Was machen Sie beruflich und wie treffen Sie Entscheidungen?“

Rationale Entscheidungsfindung: Optionen / Alternativen → Gewichtung → Wahrscheinlichkeiten
→ Entscheidung

Beispiel:

Ein Professor der Columbia University bekommt einen Ruf nach Harvard und kann sich nicht entscheiden.

Ein Kollege sagt ihm: „Warum maximierst du nicht Deinen Nutzen? Das zeigst Du doch jedes Semester deinen Studenten!“

Antwort: „Hör auf damit, das ist jetzt ernst!“

Experten befolgen ihre rationalen Lösungsansätze oft nicht im eigenen Leben.

Wir müssen unterscheiden, um welche Situation es sich handelt:

- **Risiko:** Wahrscheinlichkeit
- **Unsicherheit:** Heuristiken

Heuristik ist eine Regel und die Kunst, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren.

Beispiel:

Flughafen Los Angeles: Dan Huran ist dort Drogenfahnder. Er muss Drogenkuriere identifizieren unter 1.000 Passagieren. Eine Frau kam mit einem schwarzen Rollkoffer. Als sich die Augen von ihr und ihm trafen, wussten beide, was der Beruf des anderen ist.

Intuition:

- unbewusstes und gefühltes Wissen, das rasch im Bewusstsein auftaucht
- die Gründe dafür sind nicht im Bewusstsein
- ist stark genug, um danach zu handeln; intuitive Entscheidungen einen großen Teil des privaten und beruflichen Bereiches

Wo wir die Intuition nicht zulassen, produzieren wir Gründe im nachhinein.

Es gibt kein Training für den Umgang mit dieser Art der Intelligenz.

Rationales Entscheiden (Brief von Benjamin Franklin):

Gründe/Alternativen sammeln, gewichten und entscheiden (erwartete Nutzentheorie)

Wie haben Sie Ihren Mann / Ihre Frau gewählt? Niemand außer einer, den ich kenne, hat dafür diese rationale Methode gewählt. Er hat der Frau mit dem höchsten erwarteten Nutzen einen Antrag gemacht, jetzt sind sie geschieden.

Die erwartete Nutzentheorie funktioniert, wenn Sie wirklich alle Alternativen kennen und die Erwartung schätzen können.

Es wird oft gesagt, dass die Banken im Casino spielen. Dort könnte man Wahrscheinlichkeiten errechnen. Sie spielen aber tatsächlich in einer Welt der Unsicherheiten.

Neben den Gesetzen, die in vielen Berufen den offenen Einsatz von Intuition verhindern, weil explizite Gründe erfordert werden, gibt es einen zweiten Feind der Intuition: die Verbindung von Frau und Intuition. „Sie, die nachdenkt ist verloren.“ Dieses Vorurteil gibt es immer noch. Deshalb gibt es so wenige Frauen in Top-Positionen.

Dan Ariely: Predictably Irrational: Das ganze Buch über wird erklärt, wie schlecht ihre Intuitionen sind und dass wir rational entscheiden sollten.

Bauchentscheidungen: kein 6. Sinn, keine göttliche Eingebung – es ist unbewusste Intelligenz.

Alternativen in vielen Unternehmen:

1. Man trifft eine Bauchentscheidung und stellt einen Mitarbeiter ab, um 2 Wochen lang eine Begründung zu suchen
2. noch teurer: man stellt eine Beratungsfirmen an, um die Bauchentscheidung zu begründen.
3. Ebenfalls teuer: defensives Entscheiden: Das Risiko der Bauchentscheidung wird nicht eingegangen und die schlechtere rationale Entscheidung wird getroffen.

Wenn Sie eine Bauchentscheidung treffen, müssen Sie die ganze Antwort übernehmen, das ist der wunde Punkt. In Familienunternehmen geschieht das häufiger.

Bsp.: IPO – Investmentfirmen wollen Zahlen, aber der wichtigste Punkt ist das Vertrauen ins Management.

1. im Nachhinein rationalisieren

2. Defensives Entscheiden:

Intuitiv bin ich für den Kauf eines Unternehmens, aber um das Risiko nicht einzugehen, nehme ich die zweite, weniger riskante Variante. Das kostet noch mehr als ein Beratungsunternehmen
Je weiter nach unten, umso mehr Angst.

Defensives Entscheiden gibt es auch in anderen Bereichen:

Medizin: Ärzte schützen sich vor rechtlichen Folge, obwohl sie das Gesetz gar nicht kennen. 1 x Ganzkörper-Computer Tomographie verursacht eine Strahlenbelastung wie bei Hiroshima 2 KM entfernt von Ground Zero.

Beides hat enorme indirekte Kosten! Für Unternehmen, die das nutzen können, besteht großes Potential.

Verschiedene Sichtweisen:

1. Verhaltensökonomie: Die Wahrnehmung ist fehlerhaft und irrational: optische Täuschungen, etc. → fehlerhafte Wahrnehmungen und Verarbeitung
2. Rational (Franklins Algebra): intuitive Entscheidung sind gut, aber es muss komplexe, Berechnungen dahinter geben, die für uns nicht sichtbar sind (Annahme: komplexe Probleme brauchen komplexe Lösungsmechanismen)
3. Schnelle adaptive Heuristiken

Heuristiken sind möglichst einfache, aber nicht zu einfache Handlungsanleitungen.

Richard Dawkins: the selfish gene: „... as if ... at some subconscious level something functionally equivalent to the mathematical calculation is going on.“

Das ist Ökonomie: „... tun wir so als ob ..“

Zwei Wissenschaftler auf einer einsamen Insel mit einer geschlossenen Dose Fisch. Der Ökonom: „Nehmen wir an, wir hätten einen Dosenöffner.“

Adaptive Toolbox:

Blickheuristik

Ball fangen: Laufe los, fixiere den Ball, laufe so, dass der Winkel zum Ball immer gleich bleibt.

Ein Hund tut genau das, auch bei einem Frisbee, um es zu fangen.

Diese Heuristik ist evolutionär begründet, das findet man auch bei Fischen, Fledermäusen, etc.

Das kann man trainieren.

„Das Wunder im Hudson River“ US Airways Flug 1549

Kollision mit kanadischen Gänse → Sie haben die Blickheuristik verwendet (Interview Jeffrey Skiles)

Lufthansa: Beichtstelle für near miss, es gibt eine Fehlerkultur, wo diese Fälle anonymisiert weiter gegeben werden

Das gibt es nicht in Krankenhäusern, weshalb es auch sicherer ist, zu fliegen als ins Krankenhaus zu gehen.

Sie sollen lernen, die richtigen Fragen zu stellen und völlig anders zu denken.

Beispiel Geldanlage:

Theorie wurde für Risiko gemacht, aber wir haben Unsicherheit

Anlage – N Alternativen

Markowitz: optimale Lösung: mean-variance-model für das er den Nobelpreis bekam (Uni Chicago ist die einzige deutsche Uni, die es jetzt noch gibt)

Als Markowitz bei Emeritierung sein Geld anlegte, hat er das Modell nicht angewendet, sondern rein 1/N diversifizierte

Das ist typisch! Fragen sie die Experten, ob sie das auch tun, was sie predigen. Das ist eine schizophrene Welt in der wir leben.

Wie gut ist die 1/N Heuristik im? Vergleich zu mean-variance-model

Studie: 1/N hat konstant mehr Gewinn gemacht.

Wann ist diese Intuition rational:

1. unvorhersagbarkeit: hoch
2. N: hoch
3. Daten: wenig

Wieviele Jahre Aktiendaten braucht man, damit das Markowitz-Model besser ist als 1/N: 500 Jahre

Zusammenfassung:

Komplexes Problem:

1. Risiko: komplexe Lösung
 2. Welt der Unsicherheit - Frage: Gibt es eine einfache Lösung, die besser ist als die komplexe?
-

3. Beispiel: Management

Problem: Unterscheidung zwischen aktiven und inaktiven Kunden – Prognose über Kaufverhalten

Untersuchung über drei verschiedene Unternehmen: gleiche, Heuristik verwendeten: wer über 9 Monate nicht gekauft hat, fliegt raus (hiatus heuristic)

Wie gut ist das im Vergleich zu komplexen Pareto/NBD?

Hiatus ist besser oder zumindest gleich gut.

Das Optimierungsmodell ist das Beste, wenn man die Daten schon weiß.

Je komplizierter umso besser, aber nur im nachhinein.

Oft: Weniger ist mehr!

Drei Irrtümer:

1. Bauchentscheidungen sind zweitklassig, Optimierung ist immer besser
2. komplexe Probleme erfordern komplexe Lösungen
3. Mehr Information → Berechnung ist besser

Wenn sie Gott wären, dann optimieren Sie, sonst ist es gefährlich!

Beispiel Golf:

Anfänger brauchen Zeit für den Abschlag, haben sie nur 3 Sekunden Zeit, sind sie schlecht; Experten sind besser, wenn sie nur 3 Sek. Zeit haben; Anfänger werden besser, wenn sie genau beobachten, was sie machen; Experten schlechter.

Man muss auf das Ziel konzentrieren und nicht darauf, was man tut (Zen und die Kunst des Bogenschießens).

Verunsicherung der Intuition - Fußball Deutschland – Argentinien:

Vor dem Elfmeter las der deutsche Torwart einen Zettel. Das verunsicherte den argentinischen Schützen so, dass der Ball immer gehalten wurde.

Jeden Tag morgens wiederholen:

1. Um gute Entscheidungen zu treffen, muss ich Informationen ignorieren
2. Mut zur Einfachheit und Transparenz
3. Transparenz schafft Vertrauen
4. Mut zu Bauchentscheidungen

Bank of England: Rat an Mirving King: mystique! - verneble!

Er hat genau das Gegenteil getan: nicht eine genaue Wachstumsprognose, sondern eine Spanne, denn das Wachstum kann nicht auf die Kommastelle genau geschätzt werden. Das ist Scheingenauigkeit. Die Bank of England genießt sehr hohes Vertrauen

Max Planck Institut für Bildungsforschung: Wir könnten nicht Spitzenforschung machen, wenn wir

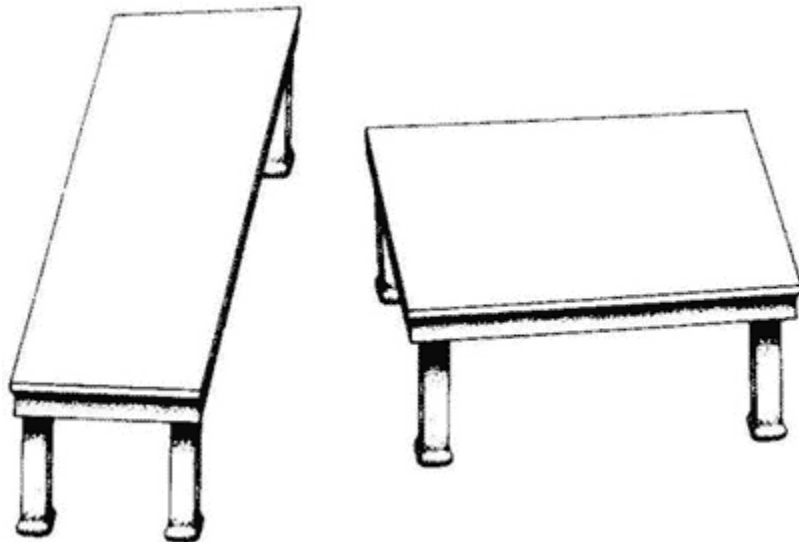
nicht auch Risiken eingehen würden

Das wichtigste ist, dass sie die Prinzipien verstehen und vor allem den MUT besitzen, dazu zu stehen!

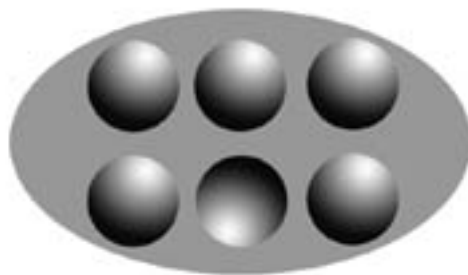
[Fragebogen, Gruppen mit 4 Personen]

„Ein System, das nicht irren kann, kann nicht intelligent sein.“

„Intelligenz bedeutet, über das, was man sieht hinauszugehen.“



Roger Shepard („einer der intelligentesten Wahrnehmungspsychologen“): Unsere unbewusste Intelligenz weiss, dass die räumliche Dimension größer ist, als sie auf der Retina ist. Deshalb erscheint der linke Tisch länglicher als der rechte, obwohl die zweidimensionalen Ausmaße vollkommen ident sind. Die räumliche Erstreckung nach hinten wird am linken Tisch durch Fuß rechts hinten angedeutet. Ohne die Füße erschienen beide Fläche ident.



Eine Heuristik geht davon aus, dass das Licht immer von oben kommt (Sonne). Wenn der Schatten unten ist, muss es sich um eine Erhebung handeln, ist er oben um eine Vertiefung. Dreht man die Abbildung, werden Erhebungen zu Vertiefungen und umgekehrt.

„Going beyond the information given.“

Die optischen Täuschungen zeigen nicht, wie mangelhaft unsere Wahrnehmung ist, sondern wie intelligent wie sie interpretieren.

„Kinder machen gute Fehler.“

„Wenn ein Kind sich so verhalten würde wie manche Manager, würde es nie reden lernen.“

„Ein Bekannter hatte zwei Freundinnen – eine zuviel. Er listete für beide alle Für und Wider auf, gewichtete sie, kam zum Ergebnis und wusste: das ist falsch!
Man kann auch eine Münze werfen und während sie fliegt denkt man: hoffentlich kommt ...! Das hilft auch.“

„Die Kunst ist, zu entscheiden, welche Heuristik für welche Situation passt. In welcher Welt ist welche Heuristik eine gute Idee und wo nicht? Es wird nie Situationen geben, wo jede Heuristik gut ist“

Manchmal ist ein schlechtes Bauchgefühl wichtiger als ein gutes.

Heuristik bei der Lufthansa: „First listen, then speak.“

Wenn Sie heute schlecht schlafen, hat das Seminar vermutlich etwas ausgelöst.