

## Organisationstheorie

# Warum Rationalität eine kostbare Ressource im Unternehmen ist

Rationalität ist die Fähigkeit, Ziele zu erreichen. Obschon alle Menschen grundsätzlich rational Entscheidungen treffen können, gibt es viele subtile Denkfallen, sogenannte kognitive Biases, welche die Qualität von Entscheidungen bisweilen katastrophal verschlechtern. Rationalität kann und muss darum gezielt gefördert werden.

› Dr. Marko Kovic

Das Grounding der Swissair im Jahr 2001 war nicht nur in der Schweiz ein grosser Schock: Die «fliegende Bank», ein Symbol für Zuverlässigkeit und Qualität, erlebte den fast unvorstellbaren GAU. Was war geschehen? Die Swissair hatte einerseits ab den 1990er-Jahren mit Veränderungen im Markt zu kämpfen (siehe Box «Quellenhinweise»). Der Untergang der Swissair war aber andererseits auch die Folge schwer nachvollziehbarer Entscheidungen der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrates: Ein übermässig optimistischer Expansionskurs führte zu grossen Fehlinvestitionen und ein gleichgeschalteter Verwaltungsrat war von konformistischem Groupthink geprägt (siehe Box «Quellenhinweise»).

Der Untergang der Swissair ist eines der guten Lehrbeispiele für die negativen Folgen der menschlichen Irrationalität. Die Entscheidungsträger der Swissair waren alle hochgebildet und intelligent, aber den irrationalen Fallstricken des Denkens und Entscheidens waren sie hilflos ausgeliefert. Dank umfangreicher Forschungsergebnisse aus Verhaltensökonomie, Psychologie und Philosophie haben wir heute die Möglichkeit, aus solchen

Fehlern zu lernen – und sie in der Praxis gezielt zu vermeiden.

## Die Bedeutung von Rationalität

Es gibt zwei wesentliche Arten von Rationalität: instrumentelle Rationalität und epistemische Rationalität.

### Instrumentell rational

Instrumentell rational sind Menschen dann, wenn sie nutzenmaximierend Ziele verfolgen. Wenn eine Person zum Beispiel von Zürich nach Bern fahren will, aber den Zug nach Basel nimmt, handelt die Person instrumentell irrational.

### Epistemisch rational

Epistemisch rational sind Menschen nur dann, wenn sie aus guten Gründen glauben, was sie glauben (der Begriff epistemisch ist abgeleitet vom griechischen Wort für Wissen, episteme). Wenn eine Person zum Beispiel glaubt, die Erde sei flach, obwohl alle Evidenz darauf hindeutet, dass die Erde rund ist, dann ist diese Person epistemisch irrational. Epistemische Rationalität ist eine Unterform der instrumentellen Rationalität, weil damit letztlich auch ein Ziel verfolgt wird: Wir

wollen die Genauigkeit unseres Wissens über die Welt erhöhen.

Rationalität spielt im unternehmerischen Alltag eine zentrale Rolle. Unternehmertum ist im Grunde nichts anderes als die praktische Anwendung von Rationalität: Ziele setzen und priorisieren; Strategien für die Zielerreichung entwickeln; laufend neue Informationen aus der Umwelt verarbeiten; Ziele, Zielpriorisierung sowie Strategien für die Zielerreichung angesichts neuer Informationen anpassen – Unternehmertum ist ein steter Rationalitätskreislauf.

Dieser Rationalitäts-Kreislauf wird aber oft und unbemerkt unterbrochen, weil sich irrationale Denkmuster in viele Entscheidungssituationen einschleichen.

## Das irrationale Gehirn

Das menschliche Gehirn ist das Ergebnis evolutionärer Mutation und Selektion. Das bedeutet, dass unser Gehirn nicht perfekt und fehlerfrei ist, sondern «nur» gut genug, um uns durch den Alltag zu manövrieren. Damit das funktioniert, arbeitet unser Gehirn mit sogenannten

kognitiven Heuristiken: Heuristiken sind intuitive Daumenregeln, mit denen wir unbewusst, sparsam und automatisiert Schlussfolgerungen und Entscheidungen treffen können.

Meistens sind Heuristiken tatsächlich gut genug. Beim Autofahren beispielsweise denken wir nicht jede Sekunde aktiv über das Fahren nach, sondern begeben uns in eine Art Autopilot – und kommen trotzdem am Ziel an.

Oft aber haben unbewusste kognitive Heuristiken einen verzerrenden Einfluss und führen zu irrationalen Entscheidungen – zu Entscheidungen also, mit denen Ziele teilweise oder komplett verfehlt werden. Weil Heuristiken einen solch verzerrenden Einfluss haben können, werden sie auch als kognitive Biases beschrieben (siehe Box «Quellenhin-

weise»). Mittlerweile sind fast 200 Biases wissenschaftlich dokumentiert. Die Haupteckdaten dieser umfassenden Forschung: Nicht einige wenige Menschen sind in einigen wenigen Situationen irrational – alle Menschen sind systematisch irrational.

### Kognitive Biases und Führung

Kognitive Biases können im unternehmerischen Führungsalltag schwerwiegende Folgen haben. Einige der wichtigeren Biases, welche im Führungsalltag auftreten, sind in Abbildung 1 anschaulich zusammengefasst.

Groupthink und Overconfidence sind eingangs als Phänomene, welche mit hoher Wahrscheinlichkeit bei der Swissair für Probleme gesorgt haben, erwähnt. Groupthink ist eine dysfunktionale Gruppen-

dynamik, bei der der latente Drang nach Harmonie und Konformismus zielorientierte Entscheidungsfindung übersteuert (siehe Box «Quellenhinweise»). Groupthink in Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten kann durch unterschiedliche Faktoren begünstigt werden.

Wenn sich Menschen beispielsweise von der Biografie her ähnlich sind und sich als Freunde verstehen, kann Dissens als emotionale Belastung unerwünscht sein. Ein anderer begünstigender Faktor kann sein, dass eine eher zurückhaltende Kommunikationskultur mit klarem Machtgefälle herrscht, wodurch kritische Einwände erschwert werden.

Overconfidence ist die bei Führungspersonen immer wieder zu beobachtende Tendenz, zu stark davon überzeugt zu sein, genaue Informationen zu haben,

# Insertat 1/2

**Abb. 1: Einige gängige Biases im unternehmerischen Führungsalltag**

Name	Beschreibung
Overconfidence	Die systematische Überschätzung der Genauigkeit und Präzision des eigenen Wissens.
Groupthink	Eine Gruppendynamik hin zu Harmonie und Konformismus, zuungunsten rationaler Zielerreichung.
Confirmation Bias	Die (unbewusste) Tendenz, das bestätigen zu wollen, was bereits geglaubt wird.
Status Quo Bias	Die überproportionale, irrationale Präferenz für den Ist-Zustand gegenüber jeglicher Veränderung.
Sunk Cost Fallacy	Das Weiterführen gescheiterter Projekte und Vorgänge mit der irrationalen Begründung, dass schon viel investiert wurde.
Abductive Trap	Die Gefahr, bei abduktiver Schlussfolgerung (Problemlösung) zu schnell eine Erklärung zu akzeptieren, ohne die Alternativen auch mitzuberücksichtigen.

**Abb. 2: Vergleich der Strategien zur Förderung von Rationalität**

Strategie	Vorteile	Nachteile
Rationalitätswerkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Keine Schulung notwendig.</li> <li>› Einfach einsetzbar.</li> <li>› Schneller Impact in Rationalitäts-«Brennpunkten».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Nicht universal einsetzbar.</li> <li>› Es werden nicht direkt Kompetenzen vermittelt.</li> </ul>
Cognitive Forcing	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Aneignung universal einsetzbarer Kompetenzen.</li> <li>› Multiplikatoreffekt: Kompetenzen können weitergegeben werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Aufwendiger als Rationalitätswerkzeuge.</li> </ul>

Probleme korrekt zu deuten und richtige Entscheidungen zu treffen (siehe Box «Quellenhinweise»).

Overconfidence ist teilweise eine positive Eigenschaft, weil sie mit Risikofreudigkeit korreliert: Gründer gründen Unternehmen dank Overconfidence (siehe Box «Quellenhinweise»), CEOs fördern dank Overconfidence Innovationen. Gefährlich wird Overconfidence, wenn sie in das Confirmation Bias übergeht.

### Bias-Arten

Das Confirmation Bias ist das vielleicht am häufigsten auftretende Bias über-

haupt. Das Confirmation Bias (zu Deutsch Bestätigungsfehler) ist die Tendenz, eine Meinung, die wir bereits haben, bestätigen zu wollen. Aus den verfügbaren Informationen wählen wir dabei jene Informationsbrocken heraus, welche das, was wir glauben wollen, bestätigen. Bei Führungspersonen ist das Confirmation Bias gefährlich, weil er wenig natürlichen Widerstand von aussen erfährt – rein organisatorisch gibt es auf der Führungsebene wenig Sparringpartner und Vetopunkte.

Ein weiteres prominentes Bias ist das Status Quo Bias: Die irrationale Präferenz für den Ist-Zustand (siehe Box «Quellenhin-

weise»). Das, was der Mensch aktuell hat, gibt er nicht gerne auf – sogar, wenn die Veränderung ganz klar positiv wäre. Im unternehmerischen Kontext kann das Status Quo Bias beispielsweise bedeuten, dass Reaktionen auf Veränderungen im Markt zu wenig ernsthaft in die strategische Planung einbezogen werden, weil man vom Bewährten nicht abrücken will.

Verwandt mit dem Status Quo Bias ist die Sunk Cost Fallacy: Der irrationale Glaube, dass ein erfolgloses Projekt oder Vorgehen weiter beibehalten werden muss, weil schon so viele Ressourcen dafür aufgewendet wurden (siehe Box «Quellenhinweise»). Die Sunk Cost Fallacy ist oft der Grund für unternehmerische Trägheit und mangelnde Agilität.

### Abduktive Schlussfolgerungen

Wenn Sherlock Holmes anhand von Spuren den Tathergang rekonstruiert, übt er sich in sogenanntem abduktivem Denken. Abduktion ist eine Form der logischen Schlussfolgerung, bei der anhand eines Ergebnisses die bestmögliche Erklärung für ebendieses Ergebnis gesucht wird (siehe Box «Quellenhinweise»).

Abduktive Schlussfolgerungen sind auch im unternehmerischen Alltag sehr wichtig: Jedes Mal, wenn ein Problem auftritt und eine Lösung für das Problem gefunden werden muss, findet ein analytischer Prozess der Abduktion statt. Bei abduktivem Denken tappen wir aber allzu oft in die abduktive Falle: Eine mögliche Erklärung für das Problem wird zu schnell akzeptiert (und dabei zum Beispiel dem Confirmation Bias zum Opfer zu fallen), obwohl es auch andere und womöglich besser passende Erklärungen gibt.

### Rationalität aktiv fördern

Die in dem vorherigen Abschnitt vorgestellten Biases sind nur die Spitze des Eisbergs. Ob all der Denkfällen, welche im unternehmerischen Alltag lauern, könnte man verzweifeln. Es ist aber möglich, diese Denkfällen zu managen, indem

Rationalität aktiv gefördert wird. Hierzu gibt es zwei Strategien: Rationalitätswerkzeuge und Cognitive Forcing.

### Rationalitätswerkzeuge

Rationalitätswerkzeuge sind einfache und auch einfach verständliche Werkzeuge, welche in ganz konkreten Entscheidungssituationen eingesetzt werden, um Biases und sonstige verzerrende Einflüsse zu tilgen. Ein Werkzeug beispielsweise, um mit der abduktiven Falle umzugehen, sind Differenzialdiagnosen: Indem bei einer abduktiven Problemlösung aktiv auch alternative Erklärungen mitberücksichtigt werden, sinkt die Gefahr, sich auf eine einzige «bequeme» Erklärung zu fokussieren (siehe dazu die Box «Quellenhinweise»).

### Das Cognitive Forcing

Rationalitätswerkzeuge haben grossen Impact in spezifischen Entscheidungssituationen. Um die Rationalität universal, also nicht nur in bestimmten Entscheidungssituationen zu fördern, ist die Strategie des Cognitive Forcing sehr nützlich. Cognitive Forcing bedeutet, sich aktiv metakognitive Kompetenzen anzueignen, also jene Kompetenzen, um über das Denken zu denken (siehe Box «Quellenhinweise»).

Bereits die Lektüre des vorliegenden Textes ist eine Form von Cognitive Forcing: Wissen über die Fehleranfälligkeit des menschlichen Denkkapparates hilft, öfter an Bauchentscheiden zu zweifeln und dadurch in einen langsameren Denkmodus umzuschalten. Im Unterschied zu Rationalitätswerkzeugen bedeutet Cognitive Forcing dementsprechend, aktiv neue Kompetenzen zu erlangen, welche universal einsetzbar sind.

Egal, ob Rationalitätswerkzeuge oder Cognitive Forcing zum Einsatz kommen: Rationalität zu fördern, hat grossen positiven Impact. Rationalität ist nämlich die kostbarste Ressource jedes Unternehmens. Ein Unternehmen steht und fällt mit der Qualität der Entscheidungen der Führungsebene. «



### Quellenhinweise

- Meyer, Benedikt. 2017.** «The Rise and Fall of Swissair, 1931–2002». *The Journal of Transport History* 38 (1): 88–105.
- Amankwah-Amoah, Joseph, and Hongxu Zhang. 2015.** «Tales from the Grave: What Can We Learn from Failed International Companies?». *Foresight* 17 (5): 528–41.
- Rammal, Hussain G., and Aaron Hermann. 2010.** «The Grounding of the Flying Bank». *Management Decision* 48 (7): 1048–62.
- Tversky, Amos, and Daniel Kahneman. 1975.** «Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases». In *Utility, Probability, and Human Decision Making*, 141–62. *Theory and Decision Library*. Springer, Dordrecht.
- Bénabou, Roland. 2013.** «Groupthink: Collective Delusions in Organizations and Markets». *The Review of Economic Studies* 80 (2): 429–62.
- Moore, Don A., and Paul J. Healy. 2008.** «The Trouble with Overconfidence». *Psychological Review* 115 (2): 502–17.
- Lee, Joon Mahn, Byoung-Hyoun Hwang, and Hailiang Chen. 2017.** «Are Founder CEOs More Overconfident than Professional CEOs? Evidence from S&P 1500 Companies». *Strategic Management Journal* 38 (3): 751–69.
- Hirshleifer, David, Angie Low, and Siew Hong Teoh. 2012.** «Are Overconfident CEOs Better Innovators?». *The Journal of Finance* 67 (4): 1457–98.
- Nickerson, Raymond S. 1998.** «Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises». *Review of General Psychology* 2 (2): 175.
- Samuelson, William, and Richard Zeckhauser. 1988.** «Status Quo Bias in Decision Making». *Journal of Risk and Uncertainty* 1 (1): 7–59.
- Arkes, Hal R., and Catherine Blumer. 1985.** «The Psychology of Sunk Cost». *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 35 (1): 124–40.
- Harman, Gilbert H. 1965.** «The Inference to the Best Explanation». *The Philosophical Review* 74 (1): 88–95.
- Hirt, Edward R., and Keith D. Markman. 1995.** «Multiple Explanation: A Consider-an-Alternative Strategy for Debiasing Judgments». *Journal of Personality and Social Psychology* 69 (6): 1069–86.
- Croskerry, Pat. 2003.** «Cognitive Forcing Strategies in Clinical Decision-making». *Annals of Emergency Medicine* 41 (1): 110–20.



### Porträt



#### Dr. Marko Kovic

Geschäftsführer, Berater

Dr. phil. Marko Kovic ist Mitgründer der Ars Cognitionis GmbH, eines auf Rationalität spezialisierten Beratungsunternehmens. Mit dem Thema Rationalität befasst er sich seit rund zehn Jahren wissenschaftlich und praktisch. In seiner Arbeit fokussiert er auf evidenzbasierte High-Impact-Strategien zur Förderung von Rationalität.



### Kontakt

marko.kovic@ars-cognitionis.ch  
www.ars-cognitionis.ch