

## Neuroökonomie

### Risikointelligent entscheiden

Von Axel Esser

Mit Risikointelligenz verbinden sich Fragen wie: Können Sie gut Risiken beurteilen? Können Sie gut Wahrscheinlichkeiten beurteilen? Und die wichtigste Frage, sind Sie ehrlich zu sich selbst, wenn es darum geht, was Sie wissen und was Sie nicht wissen?

Mit diesen zentralen Fragen beschäftigt sich der Philosoph und Psychologe Dylan Evans vom University College in Cork, um darauf einen Risikointelligenz-Test (risk literacy) aufzubauen. Das Konzept der Risikointelligenz geht über das Risikomanagement hinaus. Es ist nach Evans eine "besondere Art der Intelligenz über Risiken und Unsicherheiten zu denken". Dabei geht es um die Fähigkeit, Wahrscheinlichkeiten möglichst genau einzuschätzen und mit Emotionen umzugehen. Dass risikointelligentes Denken und Entscheiden keine Selbstverständlichkeit sind, zeigen viele Beispiele, wie auch die Finanzkrise, in der viele Banker die Konsequenzen ihrer Entscheidungen und ihres Handelns falsch eingeschätzt haben. Es gab zu viel Vertrauen (overconfidence) in eine scheinbar nicht enden wollende Erfolgsspirale in dem "Spiel".

Über die in Unternehmen existierenden Regularien des Risikomanagements mit ihren Abläufen und Algorithmen hinaus geht es um die Faktoren, die ein risikointelligentes Denken beeinflussen und sowohl bei der Auswahl von Informationen als auch bei der Entscheidung selbst eine Rolle spielen.

#### Mit Risikointelligenz die Lebenserwartung erhöhen

Um hier ein besseres Verständnis zu erlangen helfen uns Erkenntnisse aus der Neuroökonomie. Neue Erkenntnisse der Neurowissenschaften beeinflussen die klassische Entscheidungstheorie. Davon bleibt auch die Business-Intelligenz nicht unberührt. Schlechte Entscheidungen können das Resultat von Prozessen sein, aber sie können auch auf den einzelnen Entscheider zurück zu führen sein. Die Arbeitsweise des Gehirns kann Entscheidungen sabotieren. Die Forschungen auf diesem Gebiet zeigen uns die systematischen Fehler, die bei Entscheidungen unter Risiko und Unsicherheit gemacht werden und wie diese im Gehirn, als der zentralen Instanz für Entscheidungen, ablaufen. Das Verständnis für diese Vorgänge ist die Voraussetzung um die Kompetenz Risikointelligenz zu entwickeln. Leo M. Tilma sieht das als eine entscheidende Determinante für das Überleben und den Erfolg für Unternehmen in der Finanzbranche in der Zukunft an.

#### Unterscheidung zwischen Ratio und Emotion

Zur Entwicklung der Kompetenz Risikointelligenz ist es notwendig, sich die beiden Verhältnisse zwischen automatischem und bewusstem Denken und zwischen Ratio und Emotion zu vergegenwärtigen.

Der israelisch-US-amerikanische Psychologe und Nobelpreisträger Daniel Kahneman bezeichnet diese beiden Arten des Denkens auch als schnelles (automatisches) und langsames (bewusstes) Denken. Bewusstes Denken findet beispielsweise statt wenn es gilt eine mathematische Aufgabe – wie beispielsweise  $17 \times 24$  – zu lösen. Es müssen viele Denkschritte durchlaufen werden: Angefangen von der Entscheidung, ob man die Aufgabe überhaupt lösen möchte, über die Wege und Lösungsschritte, wie beispielsweise mit Papier und Stift oder im Kopf, bis hin zur Lösung. Auf die Dauer ist das anstrengend und ermüdend. So geht es bei allen komplexen Fragestellungen. Es kostet Energie und ist anstrengend und mühsam und man schaltet unwillkürlich um – nämlich in einen automatischen (Energiespar-)Modus. Das führt zu verschiedenartigen Fehlern, bei denen das unbewusste (schnelle) Denken oft eine unzulässige Abkürzung nimmt.

Die Erkenntnis, dass 90 Prozent aller Autofahrer davon überzeugt sind, überdurchschnittlich gut zu fahren, ist allgemein bekannt und ein Beispiel für den "Above-Average-Effect". Hinter dieser kognitiven Verzerrung stehen im Kern zwei Fragen:

Sind Sie ein guter Fahrer?

Sind Sie ein überdurchschnittlich guter Fahrer?

## Wir überschätzen unsere Fähigkeiten systematisch

Auf die erste Frage liefern die Befragten sehr schnell eine Antwort: Diese lautet in aller Regel "Ja". Die zweite Antwort ist fast nicht zu beantworten, da man dazu wissen müsste, wie gemessen wird und wo nach diesen Messungen der Durchschnitt liegt. Man weicht auf die Beantwortung der leichteren Frage aus und antwortet auf die schwierige mit "Ja". Bei der Beantwortung der schwierigen Frage ziehen wir nur in das Kalkül, was wir wissen ("Ich bin ein guter Autofahrer"). Kahneman bezeichnet das als die "WYSIATI-Regel" ("what-you-see-is-all-there-is"). Diese Regel beschreibt die Begrenzungen im Gehirn. Denn es wird nur das bewusst wahrgenommen, was auch in die Entscheidungen mit einbezogen wird. Das führt dazu, dass wir Dinge, die wir einigermaßen gut können, in der Regel zu optimistisch einschätzen. Kann man das Beispiel mit den Autofahrern noch lächelnd zu Kenntnis nehmen, sollte das Ergebnis der Befragung von 300 Fonds-Managern zu denken geben. Von diesen glaubten 74 Prozent überdurchschnittlich gut zu sein und die übrigen 26 Prozent gaben ihre Leistung noch als immerhin durchschnittlich an.

Ein weiterer systematischer Fehler, der in Zusammenhang mit der Dominanz des schnellen Denkens und der WYSIATI-Regel steht, ist die Verfügbarkeitsheuristik. Wir schätzen die Wahrscheinlichkeit von Ereignissen nach den uns verfügbaren Informationen ein. Unter anderem hat sich der Psychologe Gerd Gigerenzer mit diesem Phänomen am Beispiel des Aufkommens der Verkehrstoten nach den Terroranschlägen vom 11. September 2011 beschäftigt. Die Zahl der Verkehrstoten ist im Raum New York überproportional angestiegen, weil viele das Fliegen für gefährlich hielten und lieber das Auto nahmen. Die Wahrscheinlichkeit für einen Flugzeugabsturz hatte sich aber nicht verändert. Das Abwägen und Kalkulieren von Risiken ist für das Gehirn eine anstrengende Prozedur und man überlässt es lieber der Intuition wie man entscheidet, und das auf der Grundlage von dem was gerade aktuell verfügbar beziehungsweise leicht abrufbar ist. Auf Unternehmen bezogen sei hier ein Beispiel aus "Schnelles Denken, Langsames Denken" von Daniel Kahneman zitiert [vgl. Kahneman 2011, S. 172]: "Die Vorstandschefin hatte mehrere Erfolge hintereinander, so dass ihr Misserfolge nicht so ohne "Weiteres" einfallen. Der Verfügbarkeitsfehler macht sie übertrieben optimistisch".

Neben diesen Beispielen gibt es weitere systematische Fehler, die bei Entscheidungen gemacht werden. Sie beruhen in der Hauptsache auf dem Verhältnis zwischen unserem rationalen (langsamen) und unserem unbewussten (schnellen) Denken.

## Risikointelligente Entscheidungen liefern Performance

Das Wissen über und die Einsicht in die systematischen Fehler und in die Prozesse, die dabei im Gehirn ablaufen ist eine grundlegende Voraussetzung für risikointelligentes Entscheiden. Dass dies einen Einfluss auf den Erfolg und das wirtschaftliche Ergebnis des Unternehmens hat, haben Lovallo und Sibony in einer groß angelegten Studie von McKinsey nachgewiesen. Es zeigte sich, dass ein auf diese Weise geschultes Bewusstsein bei Entscheidungen dem Unternehmen einen messbaren Mehrwert von sechs Prozent in der Performance gebracht hat [vgl. Lovallo/Sibony 2010]. Geschultes Bewusstsein heißt Risikointelligenz in Aktion. Risikointelligenz zu trainieren bedeutet zu lernen, mit den eigenen Emotionen umzugehen und situative Faktoren, wie Stimmungen gut einzuschätzen bevor man eine Entscheidung trifft.

### Weiterführende Literaturhinweise:

Evans, Dylan [2012]: Risk Intelligence, 2012.

Gigerenzer, Gerd: [2013] Risiko, 2013.

Kahneman, Daniel [2011]: Schnelles Denken, langsames Denken, München 2011.

Lovallo, Dan/Sibony, Olivier [2010]: The Case for a Behavioral Strategy, in: McKinsey Quarterly, 2010.

Tilman, Leo M. [2013]: Risk Intelligence: A Bedrock of Dynamism and Lasting Value Creation, 2013.

**Axel Esser**, Gesellschafter der HGS-Concept ist seit über 20 Jahren als Berater, Trainer und Coach in der Wirtschaft und im Leistungssport tätig. Er ist Gesellschafter der HGS Concept, die international in der Beratung großer Unternehmen tätig ist. Als Diplom-Kaufmann und Diplom-Psychologe entwickelt er seit fünf Jahren zusammen mit Forschern, Wissenschaftlern und anderen Fachexperten praxisorientierte Ansätze zur Anwendung der Erkenntnisse aus den Neurowissenschaften für Unternehmen.