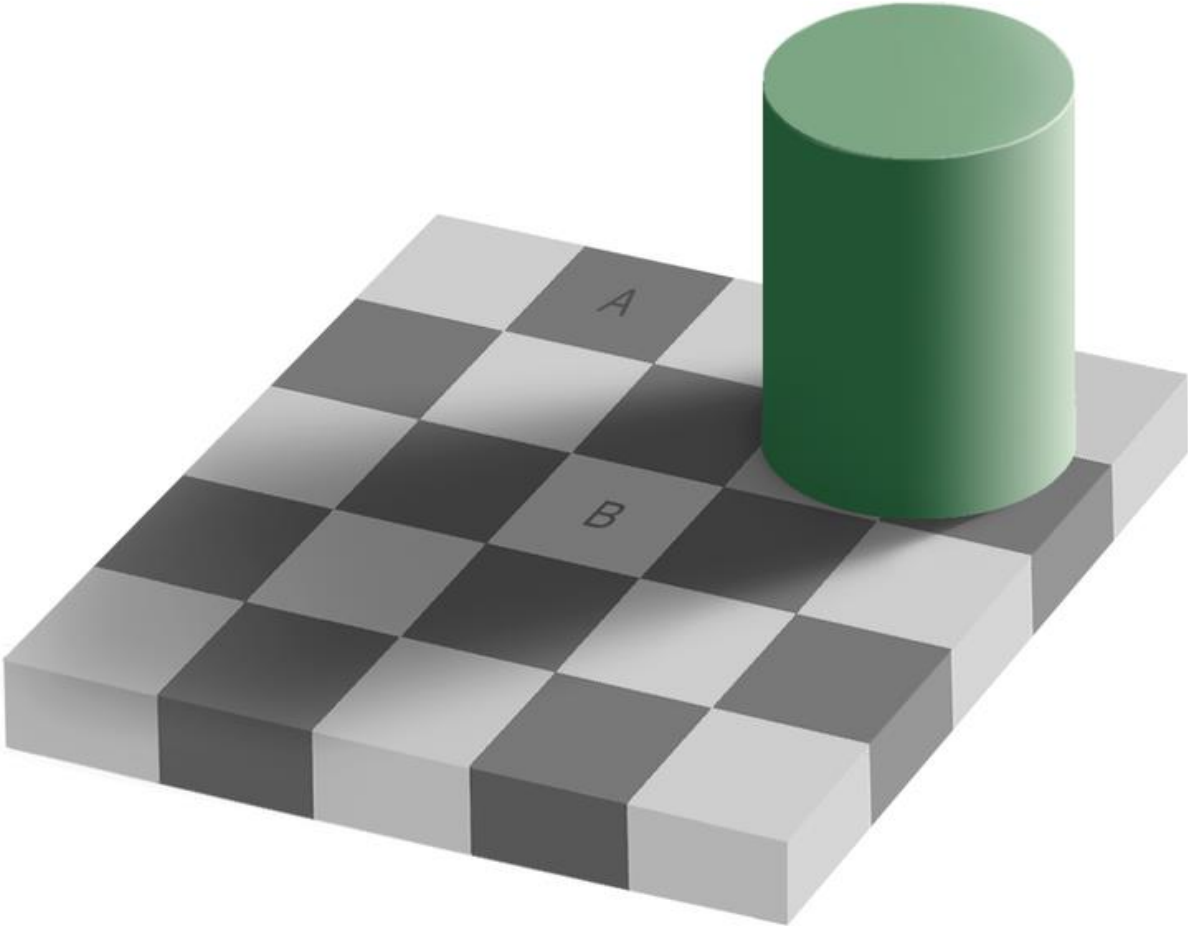


Berücksichtigung von Biases in Entscheidungsprozessen

Dr. Peter Scherpereel | Konzerncontrolling | RWE AG | München, 20. April 2015



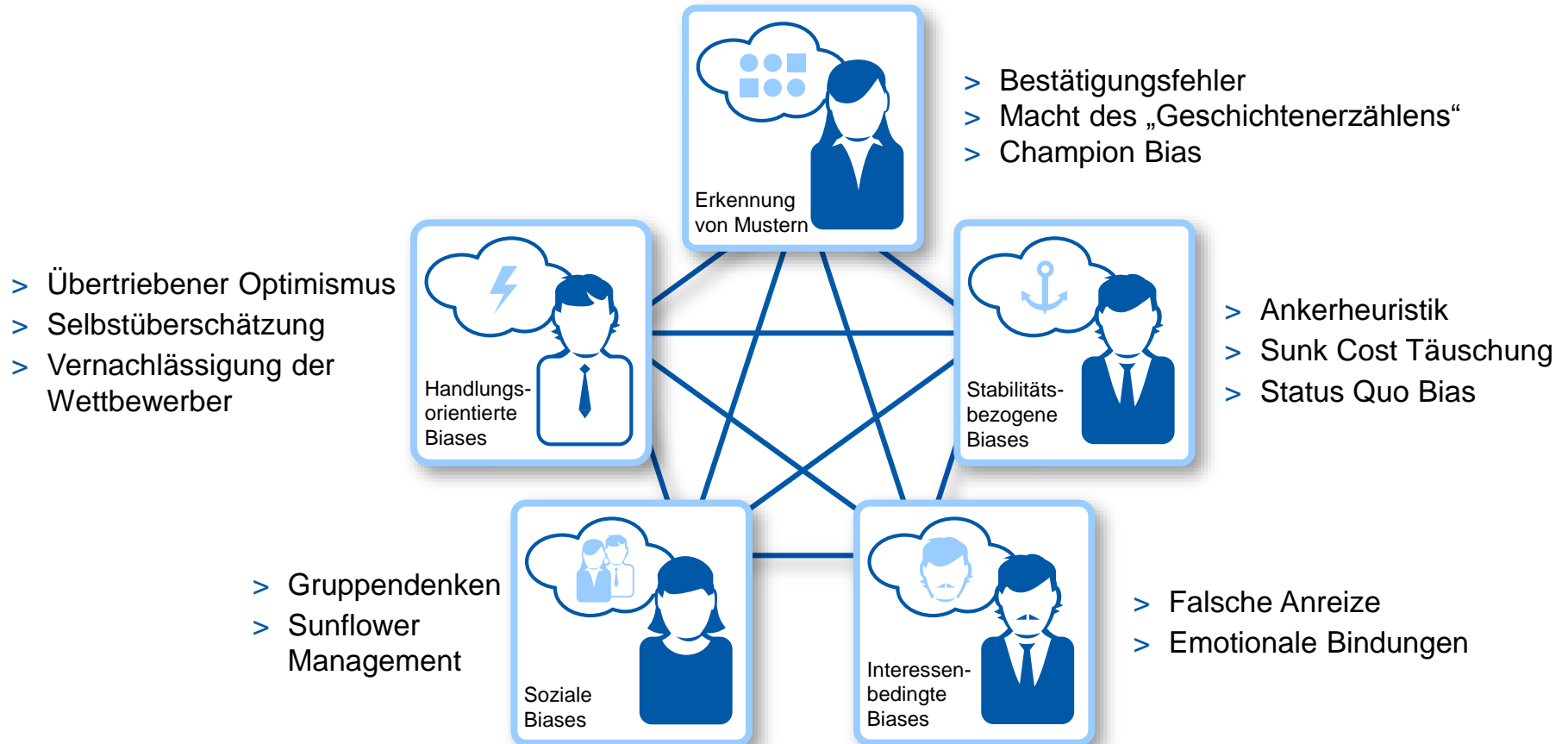
Welches Feld ist dunkler?



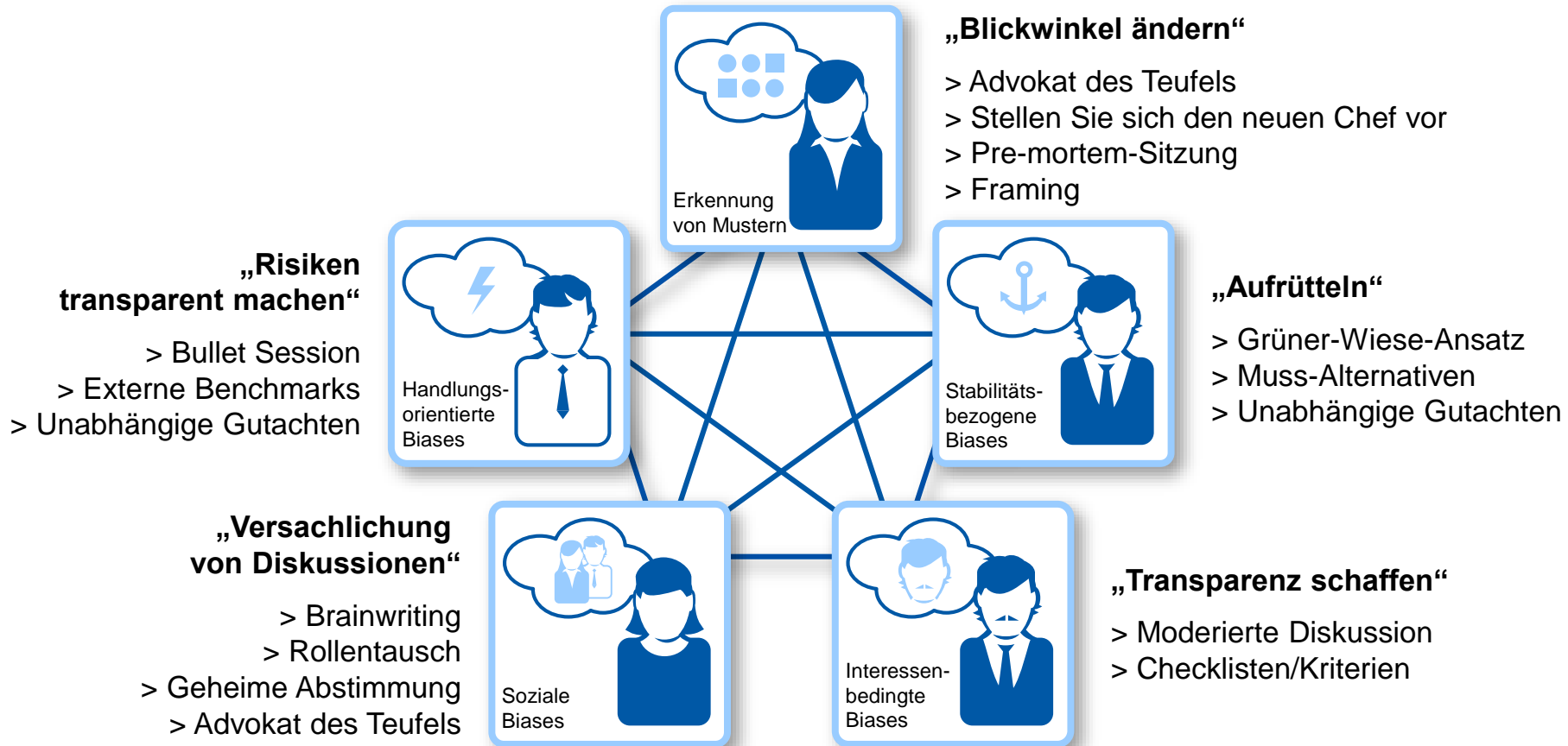
Welches Feld ist dunkler?



Typische Biases in unternehmerischen Entscheidungen



Biases werden über verschiedene Strategien und Techniken adressiert



Advokat des Teufels

Technik

- > Für Entscheidungssituationen mit konkretem Handlungsvorschlag
- > Schaffung einer formellen, sachlichen Rolle, in der der Betreffende ausdrücklich die Aufgabe hat, gegen den Handlungsvorschlag zu argumentieren
- > Entscheidungen können auf dieser Basis umfassend, sachlich, depersonalisiert und aus verschiedenen Blickwinkeln diskutiert werden

Ablauf



Schritt 1

- > Der Advokat des Teufels kann jemand aus dem Team sein, der gebeten wird, in einem Meeting diese Rolle zu übernehmen, ein damit beauftragter Kollege, der zuvor Zeit zum Lesen des Vorschlags erhielt oder ein im Vorfeld eingeführter externer „Zweifler“

Schritt 2

- > Lassen sie den Vorschlagenden seinen Vorschlag der Gruppe vorstellen

Schritt 3

- > Bevor die Gruppe diskutiert oder Fragen formuliert, stellt der Vorsitzende den Advokat des Teufels und seine formelle Rolle vor
- > Dann beschreibt der Advokat des Teufels mögliche Schwachstellen des Vorschlags

Schritt 4

- > Die Gruppe diskutiert daraufhin das Pro und Contra. Der Vorschlagende kann Gegenargumente zur späteren Prüfung aufschreiben oder sofort antworten

Beispiel



- > Wenn Warren Buffet eine Investmentbank um Recherchen zu einem potenziellen Geschäft bittet, beauftragt er häufig zugleich ein zweites Bankerteam mit der Vorlage von Gründen, warum er das Geschäft nicht abschließen sollte

5 Punkte sollten wir im Kopf behalten

- 1 **Wir alle** – auch erfahrene Top-Manager – **sind anfällig für Biases**
- 2 Biases können die **Ursache für Fehlentscheidungen** sein
- 3 Um das zu vermeiden, können **Techniken zur Reduktion von Biases** in Entscheidungsprozessen implementiert werden
– es genügt nicht (hilft aber bereits), sich der Biases nur bewusst zu sein
- 4 Effektivität der Maßnahmen hängt maßgeblich von folgenden Faktoren ab:
 - > Schaffung eines **Bewusstseins** für das Thema
 - > **Unterstützung** des **Top Managements**
 - > **Implementierung** der Inhalte im Unternehmen (Workshops, Kommunikation, Vorbilder, Angabe in Entscheidungsvorlagen)
- 5 Um die Sicherstellung von Rationalität zukünftig gewährleisten zu können, sollte sich das Controlling zunehmend als Gestalter von Entscheidungsprozessen verstehen; Ansätze des **verhaltensorientierten Controllings versprechen einen höheren Grenznutzen** als die zunehmende Verfeinerung quantitativer Methoden



Gute Nachrichten von D. Kahnemann:

„Ich bin bei Unternehmen optimistischer [was die Überwindung von Biases betrifft] als bei Einzelpersonen – Unternehmen können zu ihrer Unterstützung Prozesse in Gang setzen [die Biases mindern]“