

Effizienzsteigerung durch Debiasing: Empfehlungen für die Praxis

Kognitive Verzerrungen – sogenannte Biases – können zu schlechten Management-Entscheidungen führen und hohe Kosten verursachen. Daher ist es wichtig, systematisch gegen Biases im Entscheidungsprozess vorzugehen. Dieser Beitrag präsentiert ein Framework zur Einführung von Debiasing und gibt Empfehlungen, um Debiasing zu einem langfristigen Erfolg zu machen.

Niklas Kreilkamp, Maximilian Schmidt und Arnt Wöhrmann

1. Biases im Entscheidungsprozess

Ende der 1980er Jahre investierte *Roger Smith*, damaliger CEO von *General Motors (GM)*, 40 Mrd. USD in die Automatisierung der Produktion von *GM*. Während Experten warnten, dass die geplante Technik noch nicht ausgereift sei, war *Smith* von der Effizienzsteigerung durch die Robotertechnik überzeugt. Produktionsstandorte, die schließlich die Robotertechnik einsetzten, berichteten zahlreiche Zwischenfälle: Roboter beschädigten sich gegenseitig, zerstörten Autos, versprühten Farbe oder setzten falsche Teile ein. Im Ergebnis stiegen die Personalkosten, insb. für die Überwachung der Roboter sowie für Reparaturen. Darüber hinaus wurden viele Roboter erst gar nicht in Betrieb genommen. In der Literatur wird daher, wie bspw. von *Malmendier/Tate* (2005), von einer Fehlentscheidung gesprochen. Heute wird die Entscheidung, die auch implizierte, dass man sich über die Expertenmeinung hinwegsetzte, in Zusammenhang zur *Overconfidence* des CEOs, also einem Bias bei der Entscheidungsfindung, diskutiert (vgl. *Malmendier/Tate*, 2005, S. 653).

Neben *Overconfidence* hat die betriebswirtschaftliche und psychologische Forschung zahlreiche weitere kognitive Verzerrungen („Biases“) identifiziert. Biases werden auch als gedankliche Abkürzungen bezeichnet, da diesen oft ein vereinfachter oder verkürzter Gedankenprozess zugrunde liegt (vgl. *Tversky/Kahneman*, 1974, S. 185 f.). Die meisten Biases entstehen durch die Verwendung von Entscheidungsheuristiken, die auf einfachen Entscheidungsregeln basieren. Ein Beispiel ist die selektive Wahrnehmung von Informationen. Ste-

hen viele Informationen oder nur wenig Zeit zur Verfügung, wird eine heuristische Herangehensweise oft als notwendig gesehen, um überhaupt entscheidungsfähig zu sein. **Abb. 1** enthält einige („Motivational“, „Informational“ und „Statistical“) Biases, die besonders praxisrelevant sind (vgl. bspw. *Montibeller/von Winterfeldt*, 2015, S. 1233 f.; *Arnott*, 2006, S. 60 f. mit ähnlichen Auflistungen wie in **Abb. 1**). Motivational Biases sind solche, bei denen mit Entscheidungen (unter-)bewusste Motive verfolgt werden. Bei Informational Biases beeinflussen Umweltzustände die Auswahl und Verarbeitung von Informationen und Statistical Biases resultieren aus Fehleinschätzungen statistischer Zusammenhänge. Die Abbildung zeigt zudem eine Auswahl von Debiasing-Maßnahmen, die später in **Abb. 3** aufgegriffen werden.

Entscheidungsprozesse, die besonders anfällig für Biases sind, sind z. B. Akquisitionen. So belegen empirische Studien, dass exzessives Risikoverhalten im M&A-Prozess mit Selbstüberschätzung, selektiver Informationswahrnehmung oder übertriebenem Optimismus in Verbindung gebracht werden kann (vgl. *Malmendier/Tate*, 2008, S. 20; *Doukas/Petmezas*, 2007, S. 531). Allerdings lassen sich derartige kognitive Verzerrungen durch ein systematisches „Debiasing“ wirksam bekämpfen (vgl. *Fischhoff*, 1981, S. 1 f.; *Larrick*, 2004, S. 316 f.). Debiasing bezeichnet dabei die Eliminierung bzw. die Reduktion von Intensität und Häufigkeit von Biases. Experten schätzen den positiven Effekt auf die Aktienrendite z. B. allein durch ein Debiasing des Budgetierungsprozesses auf 1,5 bis 3,9 Prozentpunkte (vgl. *Baer et al.*, 2017, S. 10–11).



Niklas Kreilkamp, M.Sc., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Managerial Accounting an der Justus-Liebig-Universität in Gießen.



Maximilian Schmidt, M.Sc., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Managerial Accounting an der Justus-Liebig-Universität in Gießen.



Prof. Dr. **Arnt Wöhrmann** ist Inhaber der Professur für Managerial Accounting an der Justus-Liebig-Universität in Gießen.

Bias	Kurzbeschreibung	Debiasing-Maßnahmen (Auswahl)
<i>Motivational Biases</i>		
Misaligned Incentives	Interessen/Ziele des Agenten sind gegenläufig zu denen des Prinzipals	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monetäre Anreize ▪ Transparente Verantwortlichkeit ▪ Überwachung
Confirmation Bias	Informationen werden so gedeutet, gewichtet und ausgewählt, dass sie zurückliegende Entscheidungen bestätigen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consider the Opposite ▪ Devil's Advocate
Escalation of Commitment	Festhalten an Entscheidungen, obwohl diese sich als negativ erweisen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ergebnisrechtfertigung ▪ Prozessrechtfertigung ▪ Devil's Advocate ▪ Pre-Mortem Analyse ▪ Expert Opinion
Loss Aversion	Bereitschaft, überproportionale Risiken einzugehen, um einen Verlust zu vermeiden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monetäre Anreize ▪ Ergebnisrechtfertigung ▪ Prozessrechtfertigung ▪ Mathematische Modelle
Emotionale Verzerrung	Verzerrung der Wahrnehmung bei Entscheidungsprozessen auf Basis emotionaler Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monetäre Anreize ▪ Mathematische Modelle
...
<i>Informational Biases</i>		
Overconfidence	Selbstüberschätzung bzw. Fehleinschätzung der eigenen Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consider the Opposite ▪ Devil's Advocate ▪ Pre-Mortem Analyse ▪ Expert Opinion ▪ Weisheit der Masse
Anchoring and Adjustment	Schätzung eines numerischen Wertes basierend auf einer Initialinformation (Anker), welche für die Schätzung ungenügend angepasst wird	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Junior Speaks First ▪ Prozessrechtfertigung
Status-Quo Bias	Bevorzugen der aktuellen Situation bzw. die Präferenz, dass alles so bleibt, wie es ist. Wandel wird negativ wahrgenommen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expert Opinion ▪ Five Why's
Framing Effekt	Verhalten eines Empfängers wird von der Präsentation einer Information beeinflusst (bspw. positiv oder negativ)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consider the Opposite ▪ Prozessrechtfertigung
Sunk Cost Fallacy	Berücksichtigung von vergangenen Kosten für zukünftige Entscheidungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prozessrechtfertigung ▪ Expert Opinion
Endowment Effekt	Neigung, Dingen einen höheren Wert beizumessen, die sich im eigenen Besitz befinden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prozessrechtfertigung ▪ Expert Opinion ▪ Five Why's ▪ Weisheit der Masse
Hindsight Bias	Neigung, die Vorhersehbarkeit eines Ereignisses zu überschätzen, nachdem dieses eingetreten ist	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Statistische Expertise
...
<i>Statistical Biases</i>		
Base Rate Neglect	Tendenz, die zu Grunde liegende Wahrscheinlichkeitsverteilung zu ignorieren und sich stattdessen auf individuelle Informationen zu verlassen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Statistische Expertise ▪ Mathematische Modelle
Availability Heuristik	Beurteilungen über die Wahrscheinlichkeit eines Ereignisses werden nur anhand bereits zur Verfügung stehender Information abgeleitet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Statistische Expertise ▪ Mathematische Modelle
Representativeness Heuristik	Wahrscheinlichkeit wird anhand von oberflächlichen Merkmalen abgeleitet und nicht anhand der zugrunde liegenden Wahrscheinlichkeitsverteilung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Statistische Expertise ▪ Mathematische Modelle
Conjunction Fallacy	Das gemeinsame Auftreten von zwei Ereignissen wird als wahrscheinlicher beurteilt, als das Auftreten des einzelnen Ereignisses	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Statistische Expertise ▪ Mathematische Modelle
...

Abb. 1: Systematisierung ausgewählter Biases

Unternehmen erkennen zunehmend die Gefahren von Biases bzw. das Potenzial von Debiasing. So berichtet *Bernhard Günther*, CFO bei *RWE* (2013–2016) und *Innogy* (seit, 2016): „What became obvious is that we had fallen victim to a num-

ber of cognitive biases in combination. [...] If we had stretched this whole €10 billion program out over a longer period, say 10 or 15 years, we might still have lost maybe one or two billion, but not the amount we incurred later.” (*Baer et al.*, 2017, S. 18).

Einige Unternehmen, wie beispielweise *RWE*, nutzen daher heute ein systematisches Debiasing. Für das Controlling ergibt sich die Aufgabe, Debiasing-Potenziale aufzudecken und die Entscheidungsqualität des Managements systematisch zu verbessern. Hieraus ergibt sich das Ziel dieses Beitrags, Unternehmen – und hier speziell dem Controlling – einen Leitfaden zur Verfügung zu stellen, um negative Effekte durch Biases systematisch zu adressieren. Darüber hinaus werden exemplarisch Maßnahmen zum Debiasing aufgezeigt und bewertet.

In Kapitel 2 werden zunächst notwendige Schritte zur Implementierung von Debiasing im Unternehmen anhand eines Debiasing-Frameworks veranschaulicht. Anschließend werden in Kapitel 3 für jeden Schritt Handlungsempfehlungen aufgezeigt und an Beispielen erläutert. Dabei wird auch auf die Rolle des Controllings eingegangen. Der Beitrag schließt in Kapitel 4 mit einem Fazit.

2. Debiasing-Framework

Abb. 2 zeigt ein Debiasing-Framework, das den aktuellen Stand von Forschung und Praxis zusammenführt und die wichtigsten sieben Schritte für eine langfristig erfolgreiche Implementierung von Debiasing-Maßnahmen darstellt. In der wissenschaftlichen Diskussion zum Thema Debiasing wird i. d. R. ausschließlich aus einer theoretischen Perspektive heraus argumentiert und es werden weder die Rolle des Controllings besprochen noch Handlungsempfehlungen abgeleitet. Demgegenüber wird in praxisnahen Beiträgen meist nur über isolierte Aspekte des Debiasing auf Basis von Erfahrungen berichtet. Dieser Beitrag bringt beide Strömungen zusammen, indem Erkenntnisse aus deutscher und internationaler Literatur systematisiert und zu einem Framework aggregiert werden. Das Debiasing-Framework wird zunächst knapp vorgestellt, bevor im nächsten Abschnitt die einzelnen Schritte erläutert werden. Auf dieser Basis werden dabei für jeden Schritt klare Handlungsempfehlungen abgeleitet, welche sich aus betriebswirtschaftlichen Überlegungen sowie aus praktischen Erfahrungsberichten ergeben. Das Vorgehen orientiert sich an ähnlichen Ansätzen, die sich indes auf konkrete Phänomene wie z. B. „Escalation of Commitment“ beziehen und hierfür ein Frame-

Zentrale Aussagen

- Es kann systematisch gegen die negativen Folgen von Biases vorgegangen werden.
- Das Debiasing-Framework stellt die wichtigsten Schritte für die Implementierung von Debiasing systematisch dar.

work mit entsprechenden Handlungsempfehlungen ableiten (vgl. *Fischer*, 2017).

Ausgangspunkt und zentrale Voraussetzung des hier vorgestellten Frameworks ist ein Bewusstsein des Managements für die Kostensenkungs- und Effizienzsteigerungspotenziale von Debiasing (Schritt 1). Empirische Studien belegen, dass diese Erkenntnis zumindest in den Aufsichtsräten angekommen zu sein scheint (vgl. *Bhagat/Kehoe*, 2014).

Die nachfolgenden Schritte 2 bis 5 beschreiben die vier zentralen Bestandteile des Debiasing-Prozesses. Die Identifikation von kognitiven Verzerrungen betroffener Entscheidungen ist der Grundstein (Schritt 2), um im nächsten Schritt geeignete Maßnahmen zur Reduktion dieser Verzerrungen zu entwickeln (Schritt 3). Da Debiasing-Maßnahmen oft direkt an den Entscheidungsprozessen und an der Verhaltenssteuerung von Mitarbeitern ansetzen, haben die Implementierung und Kommunikation möglicher Veränderungen der Denkweisen und Prozesse im Unternehmen eine große Bedeutung (Schritt 4). Dabei liegt die größte Herausforderung darin, mögliche Widerstände gegen neu entwickelte Maßnahmen anzugehen und ein Verständnis für die Wirksamkeit und Notwendigkeit dieser Maßnahmen hervorzurufen. Wichtig ist dieses Verständnis auch, um eine nachhaltige Veränderung im Denken der Mitarbeiter zu erreichen (Schritt 5). Dies kann durch strukturelle Maßnahmen gefördert werden, die das Auftreten kognitiver Verzerrungen hemmen, aber auch durch regelmäßige Workshops, die das Bewusstsein schärfen. Schließlich ist die iterative Vorgehensweise mit Rückkopplungen (Schritt 6) ausschlaggebend für den langfristigen Erfolg. Die Identifikation von Verzerrungen und die Entwicklungen von Gegenmaßnahmen ist kein einmaliges Projekt. Vielmehr sollten Gefahrenpotenziale, die sich aus kognitiven Verzerrungen ergeben, kontinuierlich evaluiert werden. Für den gesamten Prozess von der Identifikation negativer Folgen bis hin zur langfristigen Verankerung der

Das Potenzial von Debiasing wird von immer mehr Unternehmen erkannt.

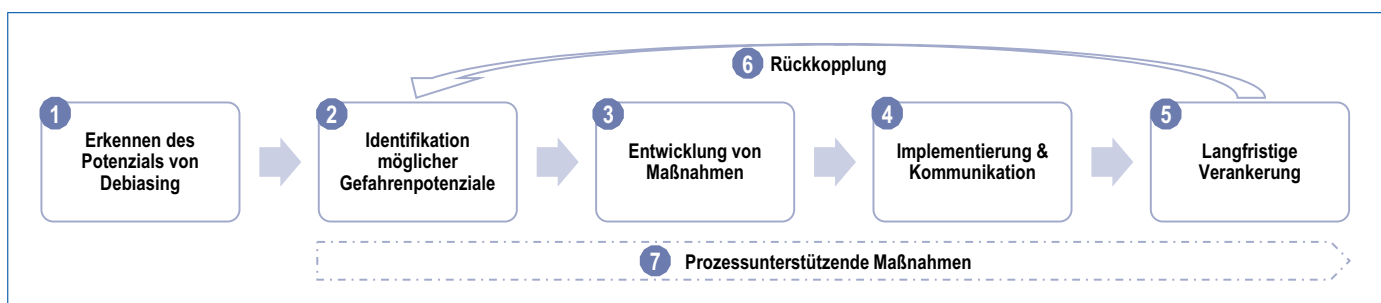


Abb. 2: Debiasing-Framework

Maßnahmen und Verhaltensweisen im Unternehmen sollte daher sichergestellt werden, dass mögliche strukturelle oder kulturelle Hindernisse frühzeitig überwunden sowie die notwendigen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden (Schritt 7). Im nächsten Abschnitt werden die genannten Schritte des Frameworks praxisorientiert dargestellt.

3. Praxisempfehlungen für die Implementierung des Debiasing-Frameworks

Schritt 1 – Erkennen des Potenzials von Debiasing
Debiasing muss auf Top-Management-Ebene angegangen werden. Um das Debiasing-Potenzial nutzen zu können, ist das Eingeständnis vorausgesetzt, in der Vergangenheit zum Teil verzerrte Entscheidungen getroffen zu haben. Hier muss das Top-Management eine selbstkritische Vorbildfunktion übernehmen und das Thema auf Ebene des Top-Managements und nicht etwa einzelner Abteilungen angehen. So berichtet ein CFO von zwei Tochtergesellschaften des *RWE*-Konzerns, welcher sich als erster großer Konzern in Deutschland intensiver mit Debiasing befasst hat: „Hilfreich war sicherlich, dass das Thema von oberster Stelle eingespeist wurde. So bekamen wir relativ schnell sehr große Unterstützung, unter anderem auch von unserem CFO, der das Thema begeistert unterstützt“ (Weber, 2015, S. 42). Das Controlling kann zu einem erfolgreichen Debiasing beitragen, indem es das Management für Biases und Potenziale durch Debiasing sensibilisiert, und so zur Rationalitätssicherung beiträgt.

Die Unternehmenskultur ist ein wichtiger Faktor für den Erfolg von Debiasing. Die Folgen von Biases können z. B. Fehlinvestitionen oder ein zu später Projektabbruch sein. Ein möglicher Katalysator für Fehlentscheidung ist eine Unternehmenskultur, die stark hierarchisch geprägt ist und keine Bottom-Up Kritik erlaubt. In der psychologischen Forschung bezeichnet man ein Arbeitsumfeld, in welchem Mitarbeiter das Gefühl haben, Kritik offen äußern zu können, als von „Psychological Safety“ geprägt. Die Relevanz von Psychological Safety zeigt sich in folgendem, nicht-unternehmerischen Kontext: Für zwei New Yorker Krankenhäuser wird eine höhere Anzahl an Komplikationen durch falsch verabreichte Medikamente (23,7 vs. 2,3 Komplikationen auf 1.000 Patienten) mit einem geringeren Maß an Psychological Safety in Verbindung gebracht (vgl. Edmondson, 1996, S. 11). Geringe Psychological Safety äußert sich darin, dass Assistenzärzte sich nicht trauen, Kritik offen anzusprechen, wodurch Möglichkeiten, aus Fehlern zu lernen, ungenutzt bleiben. Übertragen auf unternehmerische Entscheidungen bedeutet dies, dass eine offene Kultur eine Grundvoraussetzung ist, Fehlentscheidungen durch Biases zu erkennen, um entsprechende Maßnahmen implementieren zu können. Dies hat auch z. B. *ThyssenKrupp* erkannt.

Wegen einer autoritären Unternehmenskultur wurde Kritik hier zum Teil nicht offen geäußert. Als eine Maßnahme hat *ThyssenKrupp* Ehrentitel im Management abgeschafft, um eine hierarchiefreie Diskussion zu fördern und zum internen Kulturwandel beizutragen (vgl. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 2013).

Schritt 2 – Identifikation möglicher Gefahrenpotenziale

Biases mit dem größten Gefahrenpotenzial zuerst angehen. Wie bei anderen unternehmerischen Entscheidungen auch, sollte die Implementierung von Debiasing zunächst dort ansetzen, wo kognitive Biases den größten Schaden anrichten können. Oft sind dies langfristige Investitionsentscheidungen mit hoher Kapitalbindung, wie das Eingangsbeispiel zu *GM* belegt. Die Gefahrenpotenziale müssen zu möglichen Maßnahmen, sowie deren Kosten ins Verhältnis gesetzt werden. Diese Auswertung sollte analog zu anderen Kosten-Nutzen-Analysen vom Controlling durchgeführt werden. Dabei muss beachtet werden, dass die Analyse auf Ebene der einzelnen Entscheidungsprozesse stattfindet, wie bspw. dem Investitions- oder Budgetierungsprozess. Ferner ist es wichtig, dass Unternehmen ihren Fortschritt in Bezug auf Debiasing selbstkritisch evaluieren. Bspw. sollte ein Unternehmen, das erst sehr wenige Debiasing-Maßnahmen etabliert hat, zunächst damit beginnen, einfache Debiasing-Maßnahmen bei Entscheidungen mit weitreichenden Folgen zu etablieren. Demgegenüber sollte Debiasing langfristig auch bei der Gestaltung von Rahmenprozessen der Mitarbeiter auf unteren Hierarchieebenen berücksichtigt werden. In der Wissenschaft werden fortlaufend neue Ansätze entwickelt sowie Interaktionseffekte zwischen Maßnahmen und Umweltzuständen erforscht, welche insbesondere beim simultanen Einsatz verschiedener Maßnahmen zum Debiasing Beachtung finden sollten (vgl. bspw. Aczel et al., 2015).

Schritt 3 – Entwicklung von Maßnahmen

Einfache Methoden können eine große Wirkung entfalten. Debiasing-Maßnahmen müssen nicht komplex sein, um wirksam zu sein. Vielmehr kann die Auswahl einfacher und gut verständlicher Debiasing-Ansätze die initiale Implementierung und Kommunikation im Unternehmen erleichtern. So regt *Toyota* seine Mitarbeiter dazu an, Probleme zu analysieren, indem sie sich fünfmal die Frage „Warum?“ stellen (Five Why's). Dies bewirkt, dass Mitarbeiter aus verschiedenen Perspektiven auf ein Problem schauen und nach besseren Problemlösungen suchen (vgl. Larrick, 2004, S. 333). Die Wahl der Methode sollte sich insbesondere an den zu verringernden kognitiven Verzerrungen orientieren. Eine nach der Art der zu bekämpfenden Biases systematisierte Darstellung ausgewählter Debiasing-Maßnahmen findet sich in **Abb. 3** (vgl. bspw.

Das Controlling kann dabei helfen, das Management für Debiasing zu sensibilisieren.

Debiasing-Methode	Kurzbeschreibung	Einfache Umsetzung	Wirkungsgrad	Kommunizierbarkeit
<i>Motivational Biases</i>				
Monetäre Anreize	Monetäre Anreize gegen Biases, welche durch einen größeren Arbeitseinsatz verbessert werden können (<u>nur</u> diese)	●●○	●●○	●●○
Ergebnisrechtfertigung	Verlangen einer Rechtfertigung für das durch eine Entscheidung erzielte Ergebnis	●●○	●○○	●●○
Transparente Verantwortlichkeit	Öffentliche Kommunikation der Verantwortlichkeit eines Mitarbeiters für ein zu erzielendes Ergebnis	●●○	●○○	●●○
Nicht-monetäre Anreize	Nicht-monetäre Anreize gegen Biases, welche durch einen größeren Arbeitseinsatz verbessert werden können (<u>nur</u> diese)	●○○	●○○	●●○
Überwachung	Überwachung des Verhaltens sowie der Arbeitsweise der Mitarbeiter	○○○	●○○	●○○
...				
<i>Informational Biases</i>				
Consider the Opposite	Mitarbeiter werden dazu angehalten, sich vor einer Entscheidung gegenteilige Szenarios bezüglich getroffener Annahmen vorzustellen	●●●	●○○	●●●
Devil's Advocate	Eine unbeteiligte Person/Team bekommt die Aufgabe, gegen eine Entscheidung/ein Projekt zu argumentieren und negative Szenarien aufzuzeigen	●●○	●●○	●●○
Pre-Mortem Analyse	Mitarbeiter werden dazu angehalten, sich vorzustellen, dass ein Projekt gescheitert ist, darauf aufbauend werden mögliche Gründe für das Scheitern gesucht	●●○	●●○	●●○
Prozessrechtfertigung	Verlangen einer Rechtfertigung für den zur Entscheidungsfindung herangezogenen Prozess	●●○	●●○	●●○
Junior Speaks First	Die Person mit dem niedrigsten Status äußert ihre Meinung in Meetings zuerst	●●○	●○○	●●●
Expert Opinion	Ein unabhängiger Experte wird herangezogen, um eine Entscheidung/ein Projekt neutral zu bewerten	●●○	●○○	●●○
Five Why's	Mitarbeiter werden dazu angehalten, sich fünf Mal die Frage „Warum?“ zu stellen, bevor eine Problemlösung akzeptiert wird	●●○	●○○	●○○
Weisheit der Masse	Eine Bewertung/ein Forecast wird anonymisiert von einer Vielzahl qualifizierter Mitarbeiter im Unternehmen durchgeführt	●○○	●●○	●●○
...				
<i>Statistical Biases</i>				
Statistische Expertise	Entscheidungsträger verbessern ihr Verständnis für statistische Zusammenhänge durch Fortbildungen	●●○	●○○	●○○
Mathematische Modelle	Regelmäßige Entscheidungen werden auf Basis von Modellen getroffen, die wesentliche Entscheidungsmerkmale auf historische Performancemaße regressieren und dadurch Entscheidungsgewichte bilden	○○○	●●●	●○○
...				
Legende: ○○○ sehr gering; ●○○ gering; ●●○ hoch; ●●● sehr hoch				

Abb. 3: Systematisierung ausgewählter Debiasing-Maßnahmen

Montibeller/von Winterfeldt, 2015, S. 1233 f. zu einer ähnlichen Übersicht). Als Orientierung bei der Evaluierung werden die Methoden nach der Einfachheit der Umsetzung, ihrem potenziellen Wirkungsgrad sowie der Kommunizierbarkeit bewertet. Dabei ist das Debiasing von Motivational Biases, bspw. durch die Gestaltung von monetären sowie nicht-monetären Anreizsystemen, eine der Kernkompetenzen des Controllings. In Bezug auf Debiasing der Informationale Biases kommt dem Controlling neben der Bereitstellung der Informationen insbesondere eine koordinierende Rolle zu.

Für das Statistical Debiasing sollte das Controlling seine Methodenkompetenzen intern weitergeben. Da die Darstellung nur illustrativ ist, sollte eine Anwendung der Methoden immer vom unternehmensspezifischen Kontext abhängig gemacht werden. Deshalb muss das Controlling auch hier, analog zur Identifikation möglicher Gefahrenpotenziale, eine Kosten-Nutzen-Abwägung leisten.

Maßnahmen sollten direkt am Denkprozess ansetzen. Biases können entstehen, wenn Denkbürzungen oder Intuition genutzt werden. Ein wirksames Debiasing setzt daher direkt am Denk-

prozess an. So werden z. B. bei Investitionsentscheidungen, u. a. bedingt durch Overconfidence, Chancen oft über- und Risiken unterbewertet. Dem kann z. B. durch Maßnahmen wie Consider the Opposite oder Devil's Advocate begegnet werden. Im ersten Fall muss sich der Entscheider selbst Gedanken machen, welche möglichen Gefahren für den Projekterfolg bestehen, bspw. wenn getroffene Annahmen in Bezug auf den Projektablauf oder die Projektdauer nicht halten. Im zweiten Fall übernimmt eine unabhängige Person bspw. aus dem Controlling die Aufgabe, gegen das Projekt zu argumentieren. Dieser Ansatz ist durch das Einbinden eines Dritten aufwendiger und teurer, aber auch wirksamer. In beiden Fällen rücken negative Folgen stärker in das Bewusstsein des Managements.

Nutzung der Weisheit der Masse. Nicht für jede Form kognitiver Verzerrungen wurden bereits Debiasing-Methoden, die am Denkprozess ansetzen sowie wirtschaftlich und praktikabel sind, entwickelt und erforscht. In diesen Fällen kann man Entscheidungen oftmals durch statistische Methoden verbessern. Um die Marktchancen neuer Produkte – z. B. in Form von erwarteten Absatzmengen – besser einzuschätzen, sollte eine Vielzahl von Mitarbeitern anstelle nur eines Produktentwicklers befragt werden. Das Controlling sollte diese Informationsbeschaffung und -auswertung koordinieren. Da die Wahrscheinlichkeit, eine realistische Absatzmenge zu ermitteln, mit der Anzahl von Beobachtungen steigt (Regression zur Mitte), verringert dies die Gefahr einer Fehleinschätzung. Zahlreiche Studien belegen die Wirksamkeit der Weisheit der Masse. Bspw. haben Forscher auf dieser Basis einen Ansatz zur Bestimmung der relativen Wichtigkeit von Peer-Group Unternehmen im Rahmen der Unternehmensbewertung entwickelt, der die bis dahin am häufigsten genutzten Methoden in ihrer Erklärungs- und Prognosefähigkeit dominiert (vgl. Lee et al., 2015, S. 410 f.). Die Autoren nutzen in ihrem Forschungsprojekt anstelle der sonst üblichen Zuteilung über Branchenzugehörigkeit Informationen über Suchanfragen von Investoren. Sie gehen dabei davon aus, dass Investoren, die sich für ein Unternehmen interessieren, sich in unmittelbarer zeitlicher Nähe auch nach möglichen Alternativinvestitionen umschauchen. Es werden die Suchanfragen der einzelnen Investoren aggregiert und die Firmen als besonders relevant für die Peer-Group eines Unternehmens eingestuft, die für Investoren häufig in unmittelbarem Zusammenhang von Interesse sind.

Nutzung von mathematischen Modellen bei regelmäßigen Entscheidungen. Referenzpunkte von Menschen können sich im Zeitablauf oder durch externe Einflüsse verschieben. Insbesondere für regelmäßige Entscheidungen – wie die Vorauswahl von Bewerbern, Lieferanten oder Kunden – kann es sinnvoll sein, mathematische Modelle und Algorithmen zur Entscheidungsfindung heranzuziehen.

Hierbei wird auf Basis historischer Daten der Einfluss unabhängiger Faktoren (bspw. kundenspezifische Merkmale wie Einkommen, Wohnort, Bildungsabschluss etc.) auf Performancegrößen (bspw. historische Kreditausfälle) in einem Modell abgebildet, welches dann zur Schätzung der Kreditausfallwahrscheinlichkeit von zukünftigen Kunden genutzt werden kann. Derartige Modelle, die im Rahmen der Entscheidungsunterstützungsfunktion des Controllings entwickelt und ausgestaltet werden sollten, verbessern zudem die Konsistenz von Entscheidungen im Zeitablauf. Unternehmen im Kredit- und Versicherungsgeschäft konnten durch den Einsatz von Debiasing-Maßnahmen im Bereich hochfrequentierter Entscheidungen Verluste in Form von Kreditausfällen, die durch zu hohe Risikoübernahme bedingt waren, um mehr als 25 % senken (vgl. Baer et al., 2017, S. 11). Ein weiteres Anwendungsfeld sind Personaleinstellungen, wobei mögliche Probleme durch ethische Aspekte, wie Auswahlentscheidungen auf Basis von sozialen Aspekten oder Familienstand, bei der Erstellung derartiger Modelle berücksichtigt werden müssen.

Schritt 4 – Implementierung & Kommunikation

Auf die Kommunikation kommt es an. Das Ziel von Debiasing-Maßnahmen ist die Verminderung von negativen Effekten durch kognitive Verzerrungen. Die Implementierung von Debiasing-Techniken vermittelt Entscheidern häufig den Eindruck, dass sie in der Vergangenheit verzerrte Entscheidungen getroffen haben. Diese Botschaft kann das Selbstbild angreifen und Defensiv-Mechanismen aktivieren. Um dies zu vermeiden, ist die richtige Kommunikation von Debiasing zentral. Hier spielen Unternehmenskultur und Umgang mit Fehlern erneut eine entscheidende Rolle. Auch ist die oben diskutierte Vorbildfunktion des Top-Managements, selbst Debiasing-Techniken zu nutzen, wichtig, um Widerstände abzubauen. So sollten interne Newsletter oder Mitarbeiterzeitungen den Einsatz der Techniken auf Top-Management Ebene thematisieren. Diese Aufgabe ist weniger dem Controlling als dem Management oder der internen Kommunikation zuzuordnen.

Debiasing sollte in regelmäßigen Workshops thematisiert werden. Um die Existenz von Biases und deren Einfluss auf Entscheidungen nachhaltig in den Köpfen der Mitarbeiter zu verankern, sollten regelmäßig Workshops durchgeführt werden. Diese sollten das Erkennen der eigenen Anfälligkeit für Biases, das Verständnis des Debiasing-Frameworks und das Erlangen von notwendigen Fähigkeiten, um an Debiasing-Prozessen mitwirken zu können, adressieren. Ein regelmäßiges Angebot von Workshops verhindert zum einen, dass das Thema Debiasing im Zeitablauf zu stark in den Hintergrund rückt. Zum anderen kann eine Sensibilisierung der Mitarbeiter für Biases und Debiasing dazu führen,

Debiasing kann auch bedeuten, dass Entscheidungen stärker durch IT unterstützt werden.

dass diese weiteres Optimierungspotenzial entdecken und Ideen für zusätzliche Maßnahmen entwickeln. Aus Sicht des Controllings ist die Entscheidung zwischen dem Aufbau interner Expertise und der Hinzunahme externer Experten als klassische Make-or-Buy-Entscheidung zu sehen. Bei Workshops hat es sich als wirksam erwiesen, Teilnehmern bspw. durch Experimente aufzuzeigen, dass sie selbst Verzerrungen unterliegen (vgl. *Weber*, 2015, S. 42). Ein konkretes Beispiel ist das Schätzen von Intervallen, z. B. für den Umsatz eines bekannten Unternehmens, in dem der tatsächliche Umsatzwert zu 98 % enthalten sein soll. Schätzen die Teilnehmer z. B. Intervalle für 50 Probleme, sollte nur in einem Fall (2 %) der tatsächliche Wert außerhalb des Intervalls sein. Experimentelle Studien zeigen, dass indes meist 40 % der Antworten außerhalb der geschätzten Intervalle liegen (vgl. *Bazerman/Moore*, 2013, S. 14 f.). Weitere Programmpunkte eines Workshops können sich am dargestellten Framework orientieren. Zusätzlich zur generellen Sensibilisierung für das Thema Debiasing sollten, angepasst an den jeweiligen Arbeitsbereich, die wesentlichen Gefahren, wie übermäßige Entscheidungsgewalt einzelner Mitarbeiter für sehr wichtige Entscheidungen, gemeinsam identifiziert und Maßnahmen erarbeitet werden. Eine Einbindung der Mitarbeiter in den Prozess der Erarbeitung erleichtert die Kommunikation, stärkt die Akzeptanz und verbessert die Unterstützung bei der operativen Anwendung.

Schritt 5 – Langfristige Verankerung

Maßnahmen in Form von Gewohnheiten etablieren. Mittel- bis langfristig sollte Debiasing nicht als Add-On bei wichtigen Entscheidungen gesehen werden. Dies könnte dazu führen, dass Debiasing-Maßnahmen als Belastung angesehen und daher nicht regelmäßig angewandt werden. Vielmehr sollten Strukturen und Denkweisen im Unternehmen etabliert werden, die Debiasing als festen Bestandteil von Entscheidungen beinhalten. Unternehmen können es sich bspw. zur Gewohnheit machen, dass sich der Vorstandsvorsitzende bei Sitzungen zuletzt äußert, um Ankereffekte zu vermeiden (vgl. *Lovullo/Sibony*, 2010). Ist dies etabliert, wird die Maßnahme nicht mehr als Debiasing-Add-On wahrgenommen.

Schritt 6 – Rückkopplung

Debiasing muss als langfristiger Prozess verstanden werden. Debiasing sollte nicht als ein einmaliges Projekt, sondern als langfristiger Optimierungsprozess, analog zur japanischen KAIZEN-Philosophie (kontinuierliche Verbesserungen), verstanden werden. Dies betrifft zum einen das oben angesprochene Vorgehen, dass für Entscheidungen von denen die größten Gefahren ausgehen können, zuerst Maßnahmen identifiziert und unter Abwägung von Kosten-Nutzen Aspekten implementiert werden

Implikationen für die Praxis

- Debiasing ist ein Thema, welches auf Ebene des Top-Managements angegangen werden sollte.
- Einfache Debiasing-Maßnahmen können eine große Wirkung haben.
- Die interne Kommunikation von Debiasing ist ein sehr wichtiger Erfolgsfaktor.
- Debiasing sollte als ein langfristiger Optimierungsprozess verstanden werden.

sollten. Demzufolge sollten im Zeitablauf weitere Maßnahmen erarbeitet, implementiert und in die Unternehmensprozesse integriert werden. Zum anderen bringen Entwicklungen im Unternehmen, wie Digitalisierung oder Restrukturierungen, potenziell neue Biases mit sich. Ein Beispiel hierfür sind Management-Cockpits (Self-Reporting): Diese ermöglichen Managern, aktuelle Daten und Kennzahlen abzurufen und individuelle Reports zu erstellen. Diese Form des Reporting kann dazu führen, dass Manager sich insbesondere für unterdurchschnittlich verlaufende Projekte auf diejenigen Daten und Kennzahlen fokussieren, die das Projekt und damit die von ihnen getroffene Entscheidung eher positiv erscheinen lassen (Confirmation Bias). Es ist daher wichtig, dass Unternehmen mögliche Biases und die zugrundeliegenden psychologischen Prozesse, die mit derartigen Neuerungen einhergehen, frühzeitig identifizieren, um negative Folgen möglichst zu vermeiden. Dem Controlling kommt daher neben der Koordination der Implementierung von systematischem Debiasing und der Bereitstellung der benötigten Informationen auch die Auswertung vergangener Entscheidungen zu, bspw. anhand von Abweichungsanalysen. Daraus können Rückschlüsse auf bislang nicht identifizierte Gefahrenpotentiale durch Biases gezogen werden (Schritt 2).

Schritt 7 – Projektunterstützende Maßnahmen

Debiasing-Expertise aufbauen und stärken. Um Debiasing langfristig erfolgreich zu etablieren, muss Expertise systematisch aufgebaut werden. Durch die Vorbildfunktion des Top-Managements sowie die Reichweite von Entscheidungen auf dieser Ebene sollte für die Richtung der Implementierung ein Top-Down-Ansatz gewählt werden. Im Gegensatz zur Implementierungsrichtung ist bei der Entwicklung von konkreten Maßnahmen sowie deren Kommunikation und operativen Umsetzung eine Einbeziehung der betroffenen Mitarbeiter unbedingt zu empfehlen (Gegenstromverfahren). Das Management sieht dabei der Fragestellung entgegen, notwendige Ressourcen in Form von Kapital, Personal und ggf. technischem Equipment sinnvoll zu allokkieren. Die Beantwortung dieser Fragen sollte durch die Informationsbereitstellung des Controllings unterstützt werden. Insbesondere für Unternehmen, die bisher nur wenig Berührungspunkte mit Biases und Debiasing hatten, kann es daher effizient sein, Know-how zunächst extern zu erwerben. Die interne Verbreitung und Sensibilisie-

Debiasing kann Entscheidungsprozesse unterschiedlicher Unternehmensbereiche langfristig verbessern.

rung kann sodann durch entsprechende Teams im Rahmen einer Projektorganisation erfolgen oder ebenfalls durch externe Experten.

4. Fazit

Der Beitrag zeigt, wie Unternehmen auf Basis des vorgestellten Frameworks der Bekämpfung von kognitiven Verzerrungen systematisch entgegenwirken können. Dies ist besonders für Entscheidungen relevant, in denen nicht – bedingt durch eine mehrdeutige Entscheidungssituation – Intuition, sondern ein analytisches Vorgehen gefragt und Rationalität ein wichtiges Erfolgskriterium ist (vgl. *Julmi*, 2018). Analytisches und rationales Vorgehen sind bspw. bei kapitalintensiven Investitionsentscheidungen gefragt. Auf dieser Basis wurden die wichtigsten Schritte für langfristige Erfolgssteigerungen anhand von wissenschaftlichen Erkenntnissen und Beispielen aus der Praxis erläutert. Langfristiger Erfolg von Debiasing erfordert eine Veränderung in den Köpfen der Mitarbeiter und benötigt Zeit. Dies bedeutet auch, dass eine Etablierung von Debiasing-Strukturen und -Techniken keine kurzfristig messbaren Erfolge verspricht. Vielmehr ist die Messung dadurch zusätzlich erschwert, dass sich erfolgreiches Debiasing u. a. in Kosteneinsparungen in Form von unterlassenen Fehlinvestitionen oder verbesserter Effizienz äußert. Für das in der Einleitung genannte Beispiel bei GM bedeutet dies, dass ein Teil der Investitionen von 40 Mrd. USD ggf. hätte eingespart werden können. Debiasing-Techniken wie Devil's Advocate hätten die negativen Folgen im Entscheidungsprozess präsenter machen können. Inwiefern das Investitionsprojekt dadurch tatsächlich verändert worden wäre, lässt sich nicht beurteilen. Mindestens ebenso schwierig ist eine Bewertung von durch Debiasing verhinderten Fehlinvestitionen. Welches Projekt wäre ohne den Einsatz von Debiasing-Maßnahmen durchgeführt oder nicht rechtzeitig abgebrochen worden? Da es kein durch Biases geprägtes Alternativszenario gibt, lassen sich keine Werte für Kosteneinsparungen errechnen. Da durch Debiasing rationale Entscheidungen getroffen werden, wird sich der systematische Einsatz positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken. Unternehmen können durch bessere Investitionsentscheidungen mittels Debiasing Kostenvorteile im Vergleich zum Wettbewerb erzielen, der sich der Thematik bislang nicht öffnet.

Literatur

- *Aczel, B./Bago, B./Szollosi, A./Foldes, A./Lukacs, B.*, Is it time for studying real-life debiasing? Evaluation of the effectiveness of an analogical intervention technique, in: *Frontiers in Psychology*, 6. Jg. (2015), Artikel 1120.
- *Arnott, D.*, Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach, in: *Information Systems Journal*, 16. Jg. (2006), H. 1, S. 55–78.
- *Baer, T./Heiligt, S./Samandari, H.*, The business logic in debiasing, in: *McKinsey on Risk*, 2017, <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/the-business-logic-in-debiasing>, Stand: 05.06.2018.
- *Bazerman, M. H./Moore, D. A.*, *Judgment in managerial decision making*, 8. Aufl., Hoboken NJ 2013.
- *Bhagat, C./Kehoe, C.*, High-performing boards: What's on their agenda?, in: *McKinsey Quarterly*, 2014, <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/high-performing-boards-whats-on-their-agenda>, Stand: 05.06.2018.
- *Doukas, J. A./Petmezas, D.*, Acquisitions, overconfident managers and self-attribution bias, in: *European Financial Management*, 13. Jg. (2007), H. 3, S. 531–577.
- *Edmondson, A. C.*, Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error, in: *Journal of Applied Behavioral Science*, 32. Jg. (1996), H. 1, S. 5–28.
- *Fischer, D.*, Eskalation und Deeskalation von Commitments. Eine empirische Untersuchung der Rolle erlebter und antizipierter Emotionen, Wiesbaden 2017.
- *Fischhoff, B.*, *Debiasing*, Eugene OR 1981.
- *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Kulturwandel: Thyssen-Krupp schafft Ehrentitel im Management ab, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/kulturwandel-thyssen-krupp-schafft-ehrentitel-im-management-ab-12584187.html>, Stand: 22.05.2018.
- *Julmi, C.*, Management jenseits der Rationalität – Intuitive Entscheidungen und deren Reflexion mit der FIRSt-Matrix, in: *Controlling*, 30. Jg. (2018), H. 3, S. 39–46.
- *Larrick, R. P.*, Debiasing, in: *Koehler, D. J./Harvey, N.* (Hrsg.): *Debiasing. Blackwell handbook of judgment and decision making*, Malden MA 2004, S. 316–338.
- *Lee, C. M./Ma, P./Wang, C. C.*, Search-based peer firms. Aggregating investor perceptions through internet co-searches, in: *Journal of Financial Economics*, 116. Jg. (2015), H. 2, S. 410–431.
- *Lovullo, D./Sibony, O.*, Taking the bias out of meetings, in: *McKinsey Quarterly*, 2010, <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/taking-the-bias-out-of-meetings>, Stand: 05.06.2018.
- *Malmendier, U./Tate, G.*, Does overconfidence affect corporate investment? CEO overconfidence measures revisited, in: *European Financial Management*, 11. Jg. (2005), H. 5, S. 649–659.
- *Malmendier, U./Tate, G.*, Who makes acquisitions? CEO overconfidence and the market's reac-

Durch Debiasing erzielte Effizienzsteigerungen können zu Kostenvorteilen führen.

tion, in: Journal of Financial Economics, 89. Jg. (2008), H. 1, S. 20–43.

- Montibeller, G./von Winterfeldt, D., Cognitive and motivational biases in decision and risk analysis, in: Risk Analysis, 35. Jg. (2015), H. 7, S. 1230–1251.
- Tversky, A./Kahneman, D., Judgment under Uncertainty: Heuristics and biases, in: Science, 185. Jg. (1974), H. 4157, S. 1124–1131.
- Weber, J., Martin Muhr im Dialog mit Jürgen Weber. Controlling & Management Review, 2015, Sonderheft 2, S. 40–44.

Literaturtipps aus dem Online-Archiv

<http://elibrary.vahlen.de>

- Christian Julmi, Management jenseits der Rationalität – Intuitive Entscheidungen und deren Reflexion mit der FIRSt-Matrix, in: Ausgabe 30/2018, S. 39–46.
- Peter Rötzel, Kognitive Verzerrungen bei der Wahrnehmung von Risiken, Ausgabe 27/2015, S. 320–322

Stichwörter

Debiasing # Effizienzsteigerung # Entscheidungsverbesserung # Implementierung von Debiasing # Kognitive Biases

Keywords

Cognitive Biases # Debiasing # Efficiency Enhancement # Implementation of Debiasing # Improvement of Decision-making

Summary

Cognitive biases may lead to poor management decisions and involve excessive cost. It is therefore crucial to approach biases in the decision-making process systematically. This contribution represents a framework for the implementation of debiasing measures and gives recommendations on how debiasing may generate long-term success.

Die Führungskonzepte aus Mittel­erde.



Portofreie Lieferung vahlen.de/24045835

**Hietikko
Management by Sauron**

2018. 195 Seiten. Halbleinen mit Kork € 19,80
ISBN 978-3-8006-5739-1 | **Neu im November 2018**

Neue Führungsqualitäten

Anhand von Beispielen werden die Erwartungen, Motive, Hoffnungen und Ängste behandelt, die sich mit der Führungstätigkeit verbinden, wodurch Sie die Möglichkeit erhalten, Handlungsweisen und zeitlose Ideen zu entdecken, die für Sie als Mensch und Magier-Manager größere Bedeutung haben als die Fülle alltäglicher, oft geradezu dümmlicher Chefbanalitäten.

»Magier-Management«

in diesem Buch bedeutet, dass der Einzelne sein wahrstes Ich findet und lernt, bei seiner Führungstätigkeit unterschiedliche, bei Bedarf sogar gegensätzliche Führungstechniken zu verwenden.

Erhältlich im Buchhandel oder bei:
vahlen.de | Verlag Franz Vahlen GmbH · 80791 München
kundenservice@beck.de | Preise inkl. MwSt. | 169847

Vahlen