

# ZHAW Veranstaltungsreihe 2019

*«Unconscious Bias» – Unbewusste stereotype Vorstellungen erkennen und abbauen*

Marcus Veit  
12. September 2019

# Ausgangspunkt 1

---

Even the BEST STRATEGIES ...

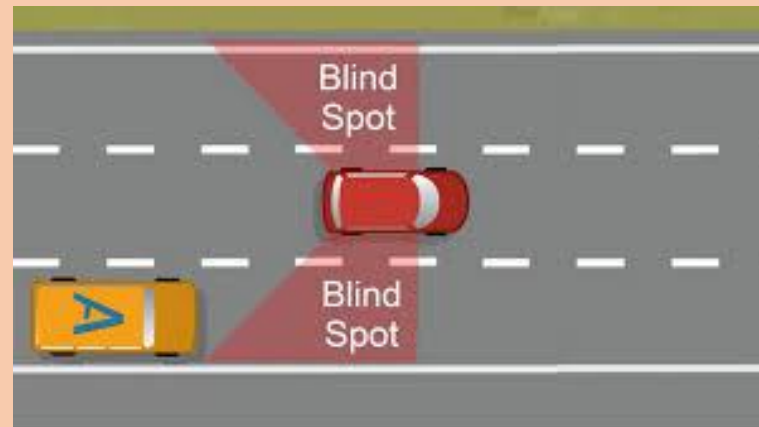
---

#1



.... have BLIND SPOTS

---



## Ausgangspunkt 2

---

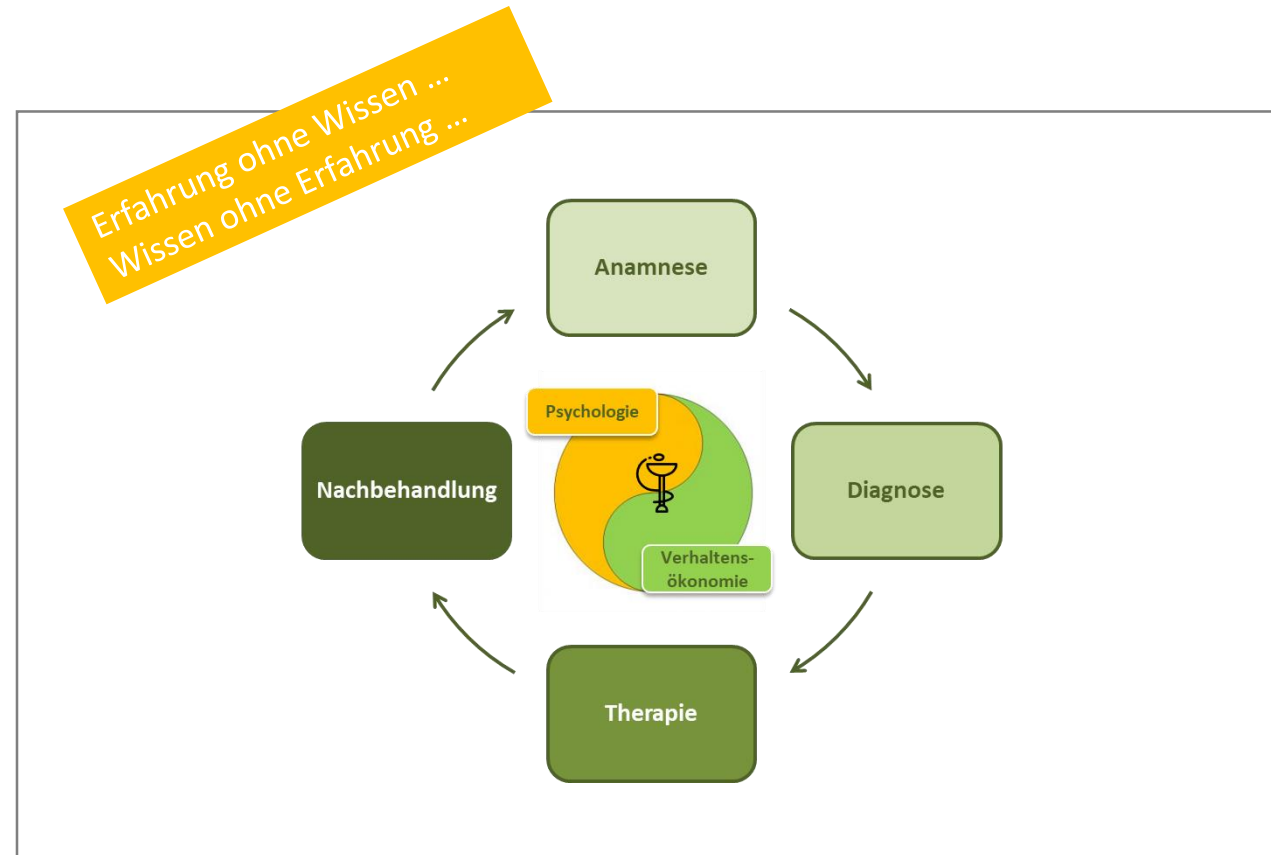


# Evidenz ist der Schlüssel für Erfolg

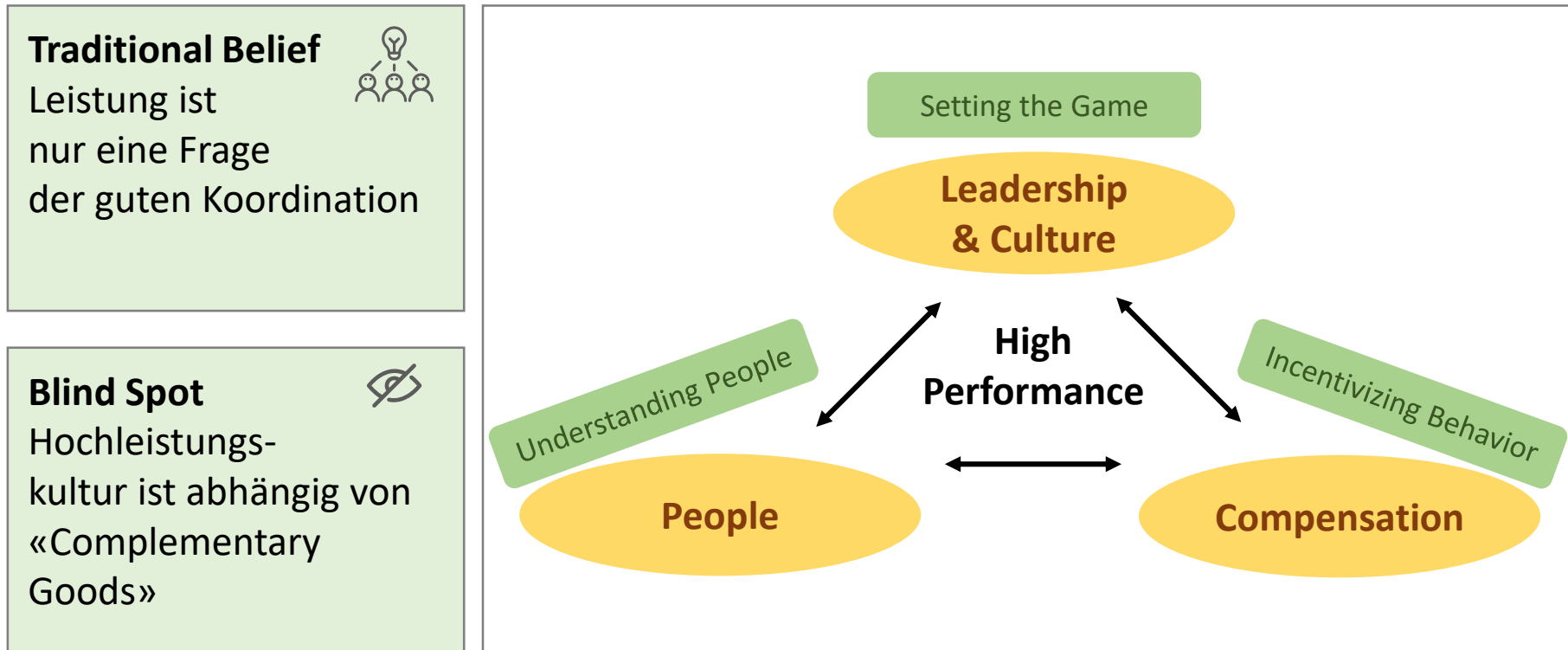
**Traditional Belief**  
Meine Erfahrung sagt mir, was zu tun ist



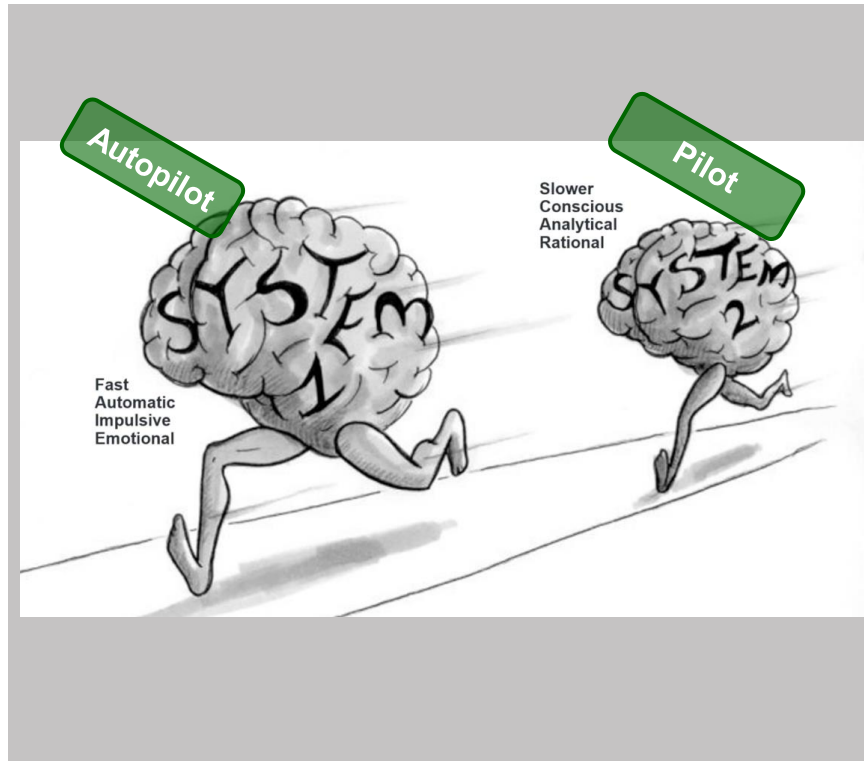
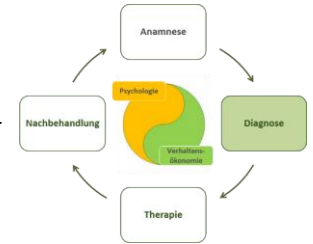
**Blind Spot**  
Evidenz ist Basis für jede erfolgreiche Intervention



# Hochleistungskultur durch Komplementarität



# Evidenz-1: Diagnose



Menschen denken in zwei Systemen:

System 1 ist ...

... intuitiv,  
... schnell und  
... impulsiv.

**System 1** bewirkt, dass Leute in gewissen Situationen...

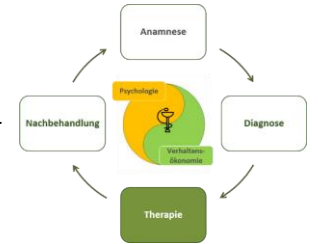
- ungeduldig sind
- eine geringe Selbstkontrolle haben und
- ein geringes Durchhaltevermögen aufweisen.

System 2 ist im Gegensatz dazu ...

... rational,  
... langsam und  
... faul.

**System 2** ist problemlos in der Lage, die gestellten Aufgaben zu lösen, wird oft aber gar nicht erst in die Entscheidung involviert.

# Evidenz-1: Therapie



## Traditional Belief

Wir entscheiden  
rational



## Blind Spot

Evidenz zeigt,  
wir entscheiden intuitiv  
und begrenzt rational



Intuitives Entscheidungsverhalten als Leader antizipieren

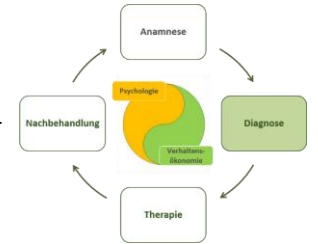
«Cognitive Overload» vermeiden

Zufriedenere  
Menschen

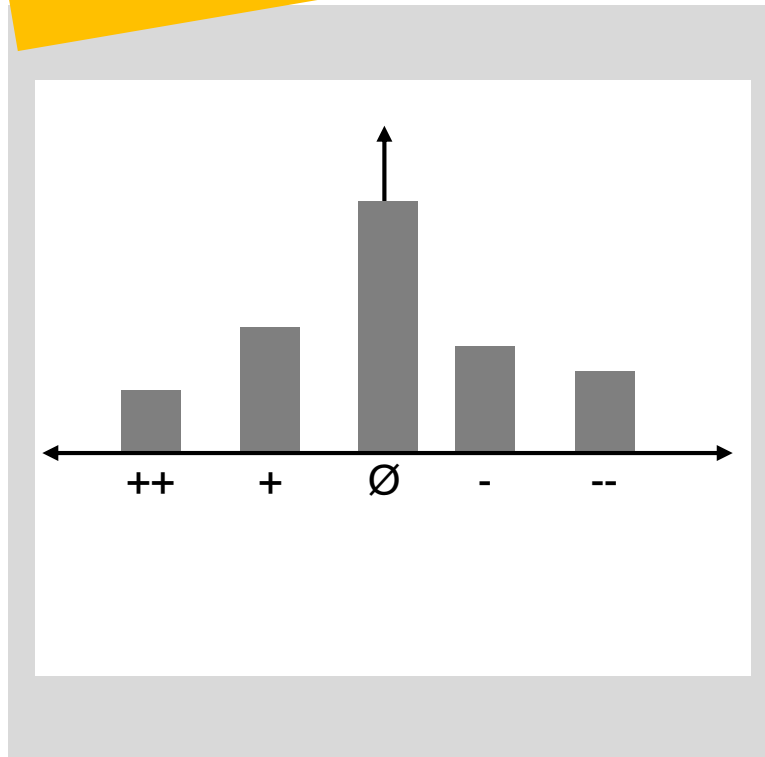
Einfachen  
Entscheidungskompass  
einführen

Bessere  
Entscheidungen

# Evidenz-2: Diagnose



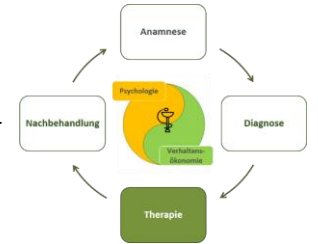
## Overconfidence Bias



- Eine Vielzahl empirischer Studien belegt, dass Menschen ihre Fähigkeiten und Leistungen systematisch überschätzen
- Beispielsweise zeigt sich die Eigenschaft bei Strategiebildungsprozessen
- Ähnlich überschätzen wir mitunter die Fähigkeiten unseres Gegenübers
- So neigen wir auch dazu, die Fähigkeiten und Motivation unserer Mitarbeitenden und unserer Kollegen zu überschätzen



# Evidenz-2: Therapie



**Traditional Belief**  
Wir entscheiden  
rational



**Blind Spot**  
Evidenz zeigt,  
wir überschätzen oft  
unsere Fähigkeiten



Entscheidungen in Teams fällen



Diversität in Teams herbeiführen

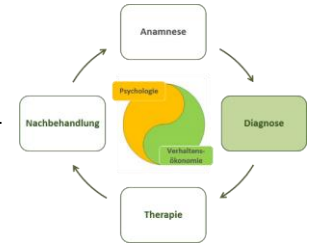


Höhere  
Motivation

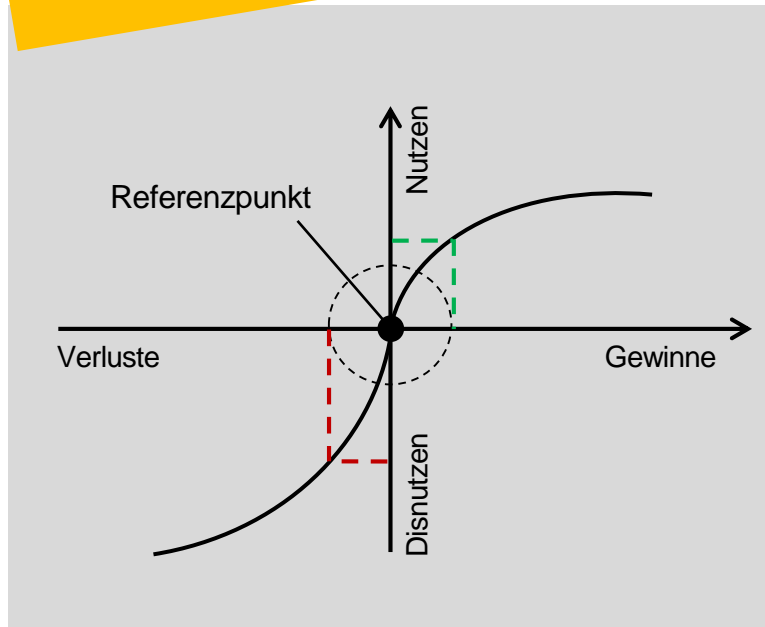
Zielsetzungen bewusst  
nicht zu hochstecken  
(Default)

Bessere  
Performance

# Evidenz-3: Diagnose



## Status Quo Bias

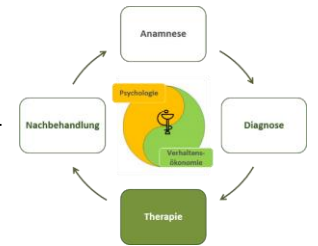


- Menschen bilden Referenzpunkte
- Die Darstellungsweise kann Referenzpunkte beeinflussen
- Referenzpunkte bestimmen, ob eine Veränderung als Gewinn oder Verlust empfunden wird
- Verluste (Veränderungen) haben ein stärkeres Gewicht als Gewinne in derselben Grösse

## Reference Points

- Menschen verharren im Status-quo, weil jede Veränderung eher als Verlust wahrgenommen wird
- Die Empfindung von Gewinnen und Verlusten beeinflusst die Risikobereitschaft
- Um Verluste zu vermeiden, werden eher Risiken eingegangen
- Im Falle von möglichen Gewinnen, wird eher die sichere Variante gewählt

# Evidenz-3: Therapie



## Traditional Belief

Wir entscheiden rational



## Blind Spot

Evidenz zeigt, dass Verlustaversion unsere Entscheidungen massgeblich beeinflusst



Schlechte Nachrichten bündeln, gute Nachrichten entbündeln

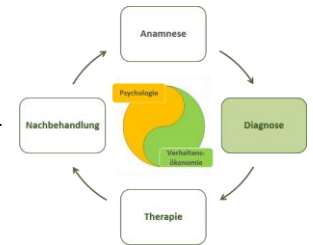
Im Verlust-Frame Entscheidungsoptionen ermöglichen

Weniger Nebenwirkungen

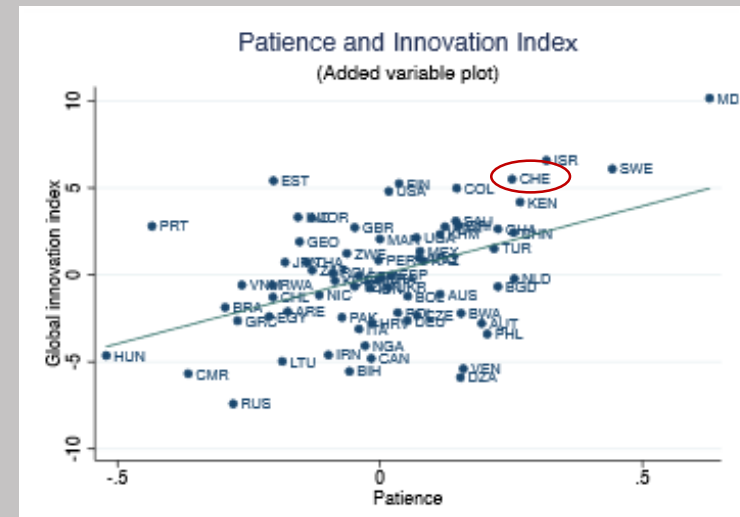
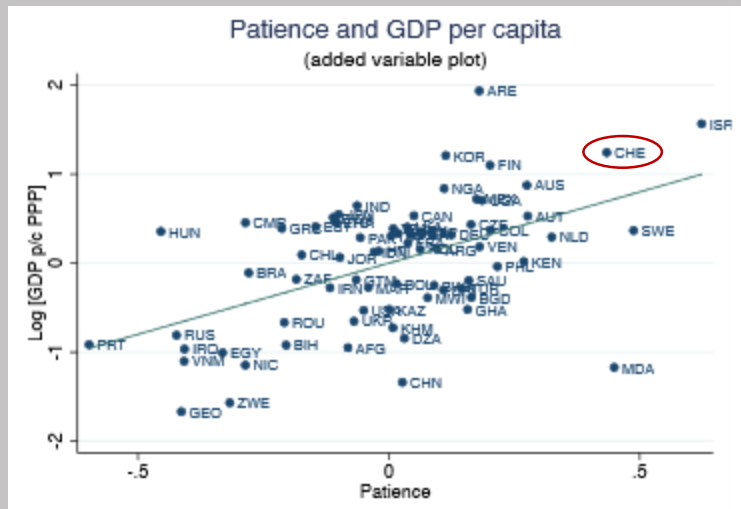
Freiwilligkeit mit Spielregeln erlauben

Höhere Vorhersehbarkeit

# Evidenz-4: Diagnose



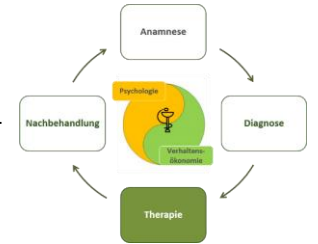
Present Bias



Geduld

- Zeitpräferenzen haben einen starken Einfluss auf das menschliche Entscheidungsverhalten
- Geduld ist ökonomisch die Fähigkeit, heute zu verzichten, um morgen belohnt zu werden
- Der Erfolg von Menschen korreliert mit der Fähigkeit, Geduld zu üben
- Diese Fähigkeit schlägt sich auch nieder im Pro-Kopf-BIP sowie der Innovationsfähigkeit

# Evidenz-4: Therapie



## Traditional Belief

Wir entscheiden  
rational



«Ausbildung» (auch) als Bildung non-kognitiver Skills verstehen



Explizite Anreize auf langfristige Entscheidungen ausrichten



Bessere  
Entscheidungen

«Nudges» einführen,  
um gewünschtes  
Verhalten zu beeinflussen

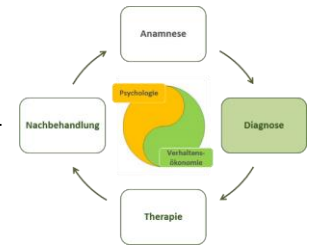
Nachhaltiger  
Erfolg

## Blind Spot

Evidenz zeigt, dass non-  
kognitive Fähigkeiten  
den langfristigen Erfolg  
beeinflussen



# Evidenz-5: Diagnose (1)



## Traditional Belief

Wir optimieren unseren eigenen Nutzen



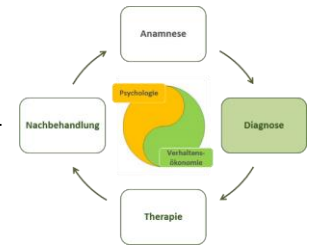
## Blind Spot


Evidenz zeigt, dass wir ....




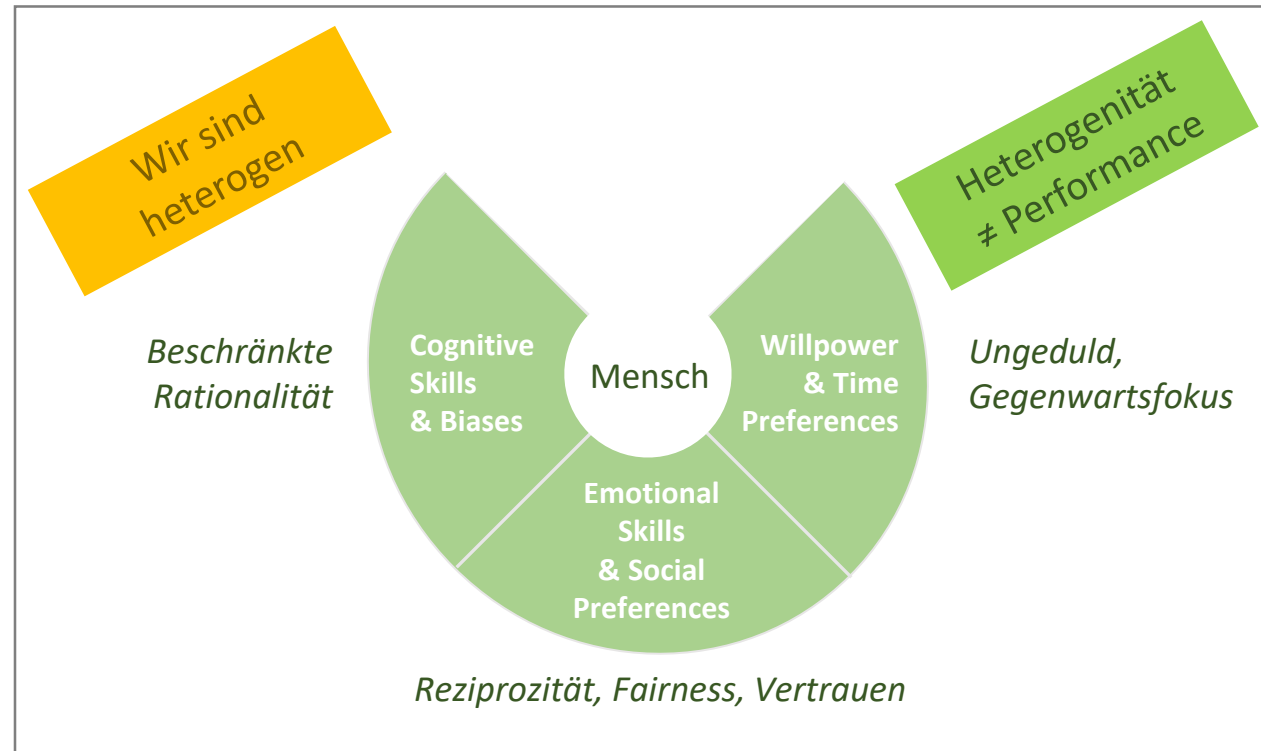
- Es gibt kein «richtig» oder «falsch»
- Wir entscheiden unterschiedlich
- Wir scheinen unterschiedliche Präferenzen bezüglich «Teilen» von «Schenkungen» zu haben
- Einige wollen alles behalten: Warum soll ich teilen?
- Andere teilen: Sie entscheiden eine «Verteilung» des geschenkten Geldes basierend auf ihren «Fairness Präferenzen»

# Evidenz-5: Diagnose (2)

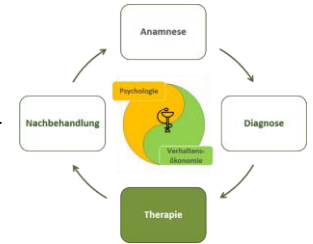



**Traditional Belief**   
Wir alle optimieren unseren eigenen Nutzen


**Blind Spot**   
Evidenz zeigt, dass wir unterschiedliche Präferenzen haben, aber ...

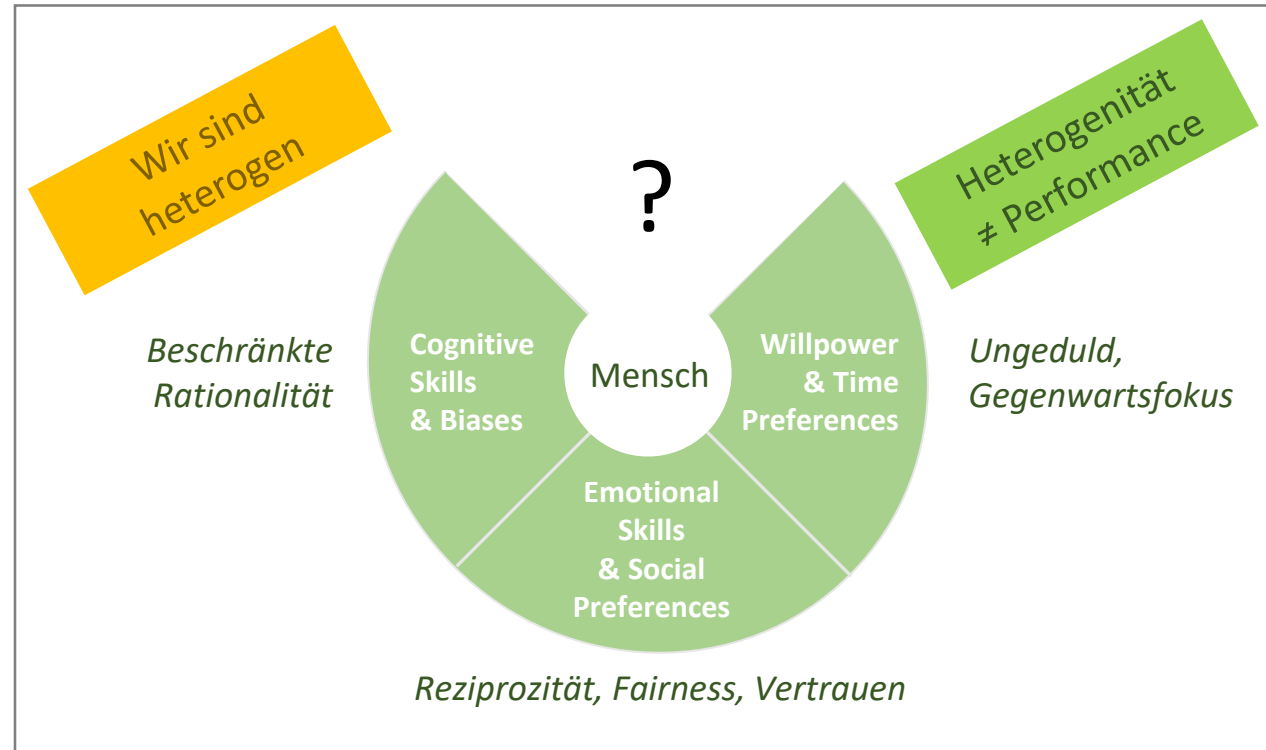


# Evidenz-5: Therapie



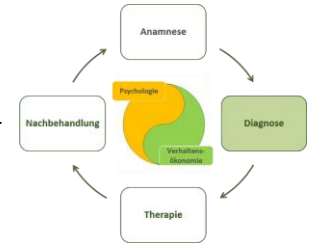
**Traditional Belief**   
Wir alle optimieren unseren eigenen Nutzen

**Blind Spot**   
Evidenz zeigt, dass wir unterschiedliche Präferenzen haben, aber ...





# Evidenz-6: Diagnose (1)



## Traditional Belief

Wir optimieren  
unseren eigenen  
Nutzen



## Blind Spot

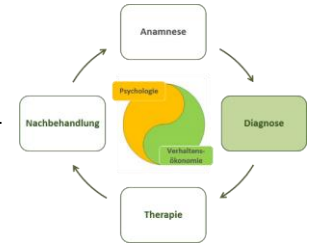
Evidenz zeigt, dass  
wir ....



Erste Erkenntnis:

- Wir haben Verhalten geändert
- Es hat mir als «Leader» keine Kosten verursacht
- Ihre Entscheidung ist immer noch «freiwillig» (*no shoulds, do's, dont's etc*)

# Evidenz-6: Diagnose (2)



## Traditional Belief

Wir optimieren  
unseren eigenen  
Nutzen



## Blind Spot

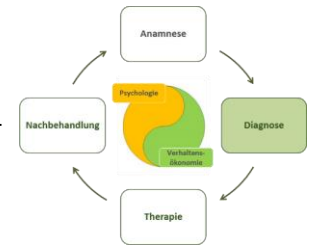
Evidenz zeigt, dass  
wir ....



### Zweite Erkenntnis:

- Sie haben keine Ahnung über die «Fairness Präferenzen» der Person im anderen Raum
- Sie machen ein Assessment über die Wahrscheinlichkeit der «Fairness-Bewertung» der anderen Person
- Damit kreieren Sie einen «Belief» über die Entscheidung anderer Personen
- Es ist nicht mehr Ihre «Fairness Präferenz»
- Ihr «Belief» ändert Ihr Entscheidungsverhalten

# Evidenz-6: Diagnose (3)



## Traditional Belief

Wir optimieren  
unseren eigenen  
Nutzen



## Blind Spot

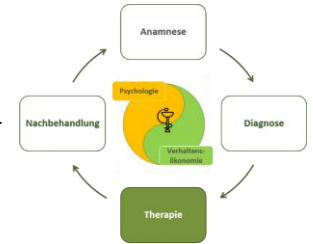
Evidenz zeigt, dass  
wir ....




## Dritte Erkenntnis:


- Es ist nicht rational, dass die andere Person irgendeine Verteilung, auch nicht jene von 0/100 ablehnt
- Warum? Eine Ablehnung zahlt sich nicht aus
- Und einige meinen, dass die andere Person sogar «Geld in die Hand nimmt», Sie für Ihre Entscheidung (bspw. Verteilung von 10/90) zu bestrafen
- Anscheinend gibt es einen «shared Belief», dass Menschen «Werte» «bewerten» mit «Kosten»

# Evidenz-6: Therapie

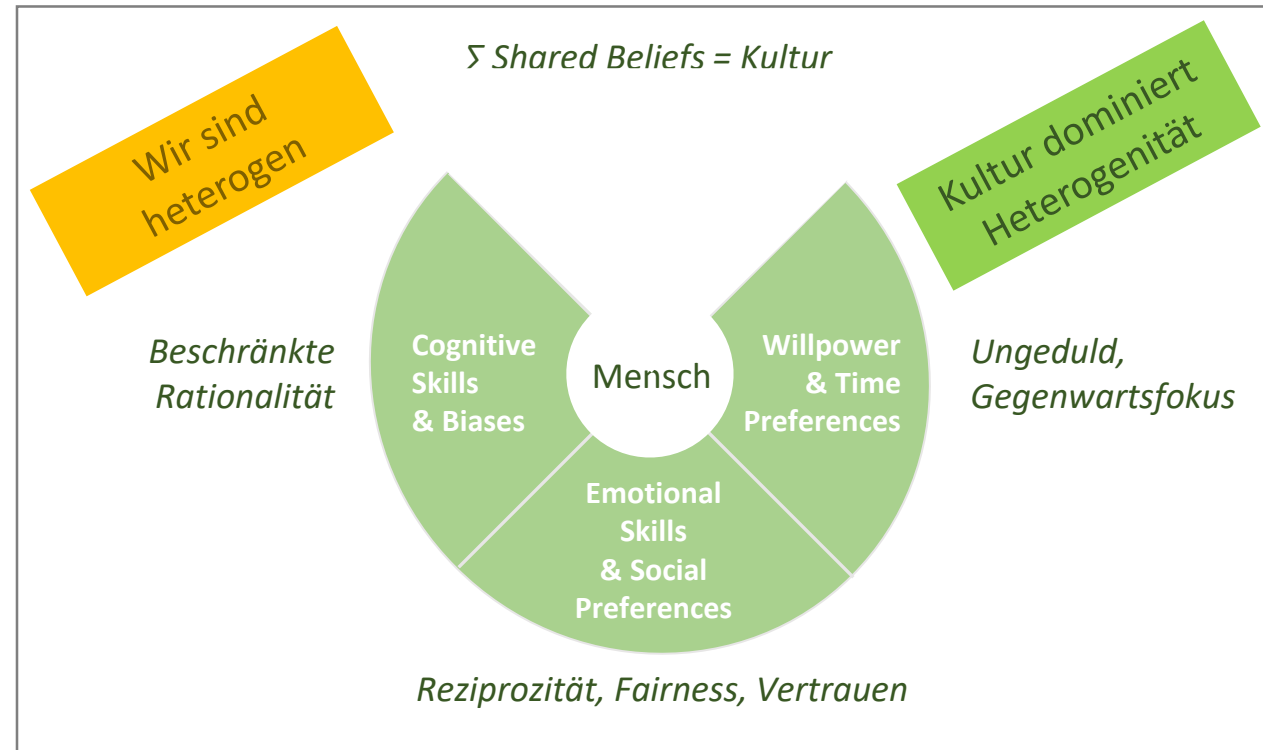


**Traditional Belief** 

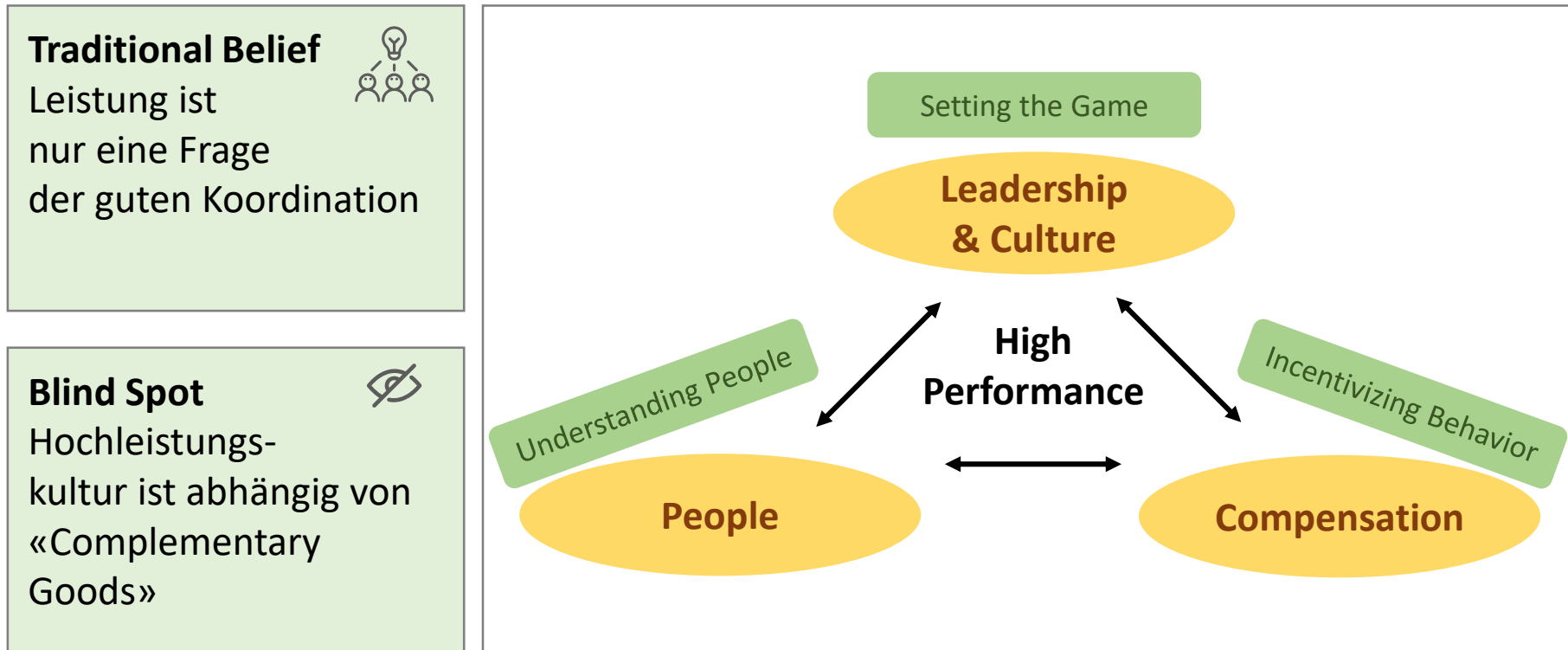
Wir alle optimieren unseren eigenen Nutzen

**Blind Spot** 

Evidenz zeigt, dass Menschen «Werte» «bewerten» mit «Kosten»



# Hochleistungskultur durch Komplementarität



# Kontakt

---

**Marcus Veit**  
**Verhaltensökonom / Veit Decision Services**  
Sonnmatt 10  
CH-8806 Bäch SZ

Tel: +41 79 367 98 06  
[marcus.f.veit@gmail.com](mailto:marcus.f.veit@gmail.com)