

10. Impulsveranstaltung

Nutzen und Gefahren mentaler Modelle

Soll man sich in der Unternehmenswelt vom „Bauchgefühl“ leiten lassen? Mentale Modelle sind effiziente Orientierungshilfen in unserer komplexen Welt, bergen aber auch Gefahren. Professor Lukas Schmid von der Hochschule St. Gallen hielt an der 10. Impulsveranstaltung des ITS vor über 50 Gästen ein fulminantes Referat zu diesem Thema.

Richtig zu entscheiden ist in der Geschäftswelt wie auch in alltäglichen Situationen überlebenswichtig. Doch wie kommen effiziente Entscheidungen zustande? Wenn wir beispielsweise über die Strasse gehen, haben wir dafür zwei Optionen, erklärte Schmid: Entweder wir gehen streng rational vor und wägen alle Faktoren der komplizierten Situation im Verkehr sorgfältig ab – was mühsam und zeitaufwendig ist. Oder wir entscheiden uns intuitiv, also aufgrund früherer Erfahrungen. Diese können wir als vereinfachtes Modell der Wirklichkeit wie ein Rezept abrufen. Das spart viel Energie und führt rasch zum Erfolg. Jedenfalls in aller Regel. Wenden wir unser mentales Modell für die Strassenüberquerung nämlich plötzlich unreflektiert auf Englands Linksverkehr an, so kann das tödliche Folgen haben.

„In Situationen, wo wir keine Erfahrung haben, bringt das Bauchgefühl nichts. Dann sollten wir es durch rationales Denken übersteuern“, betonte Schmid daher. Was allerdings wenig daran ändert, dass unser Hirn ständig daran ist, mentale Modelle zu bilden, quasi als verkleinertes, vereinfachtes und durchaus nicht immer rationales Abbild der Wirklichkeit. Wo liegen dabei Fallstricke?

Intuition und Vorurteil

Skepsis ist laut Schmid dort angebracht, wo sich unser Bauchgefühl aus einer verzerrten Wahrnehmung der Wirklichkeit entwickelt. Stichworte dazu sind Aberglaube, Vorurteile, aber auch die Eigendynamik mentaler Modelle. Diese können auch eine Scheinsicherheit vermitteln. Ein Beispiel für eine solche Scheinsicherheit ist, dass Patienten, die in eine psychiatrische Klinik eingeliefert werden, vom Fachpersonal in aller Regel automatisch für krank gehalten werden.

Korrelation contra Kausalität

Problematisch sind mentale Modelle auch dort, wo sie auf zufälligen Korrelationen von Fakten aufbauen. So kann es sein, dass die Kriminalität in einer Zeit ansteigt, in der mehr Frauen in die Regierung gewählt wurden. Auch wenn das eine mit dem anderen überhaupt nichts zu tun hat, neigen wir dazu, einen Zusammenhang herzustellen. „Davor sollten wir uns hüten, denn im unternehmerischen Kontext sind wir ja nicht an Korrelationen, sondern an Kausalitäten interessiert“, betonte Schmid.

Bauchgefühl als Innovationshemmer

Schliesslich gab er zu bedenken, dass jeder Bauchentscheid konservativ ist, weil er sich an vergangenen individuellen oder kollektiven Erfahrungen orientiert – und damit innovativem Denken und Handeln in die Quere kommen kann. „Köpfe frei für Neues“ zu machen, wie es das Innovationsmodell des ITS propagiert, heisst also auch, die eigenen mentalen Modelle kritisch zu hinterfragen.