
Denkfehler Innovation

Christoph Burkhardt

Denkfehler Innovation

Warum Fehlentscheidungen oft der
Grund für Fortschritt sind

Christoph Burkhardt
San Francisco, Kalifornien, USA

ISBN 978-3-658-11187-8 ISBN 978-3-658-11188-5 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-11188-5

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Dieses Buch ist veraltet. Im Moment, in dem Sie dies lesen, sind die Beispiele, welche meine Theorien untermauern und verdeutlichen sollen, bereits veraltet. Das mindert die Lebensfähigkeit meiner Empfehlungen nicht, aber es verdeutlicht den Status quo einer Zeit, in der nichts langsamer zu werden scheint und die Beschleunigung selbst noch zunimmt. Das erzeugt Unsicherheit, da uns Vorhersagbarkeit genommen wird und Ambiguität steigt. Nichtsdestotrotz müssen wir uns mit den Mechanismen von Innovation und Fortschritt auseinandersetzen. Auch wenn also die Beispiele in diesem Buch bereits jetzt nicht mehr aktuell erscheinen, so hoffe ich, dass ich verdeutlichen kann, dass die Treiber von Veränderung und Anpassung, von Problem und Lösung, letztlich von Innovation und Fortschritt Prinzipien höherer Ordnung darstellen, die auch ohne aktuellen Bezug nicht an Richtigkeit verlieren.

Vor einigen Jahren bin ich ausgewandert, nach Kalifornien. San Francisco ist mit dem Silicon Valley und all seinen Fortschrittssüchtigen zu meiner Heimat geworden. Kalifornien war schon immer getrieben von dem Neuen, dem besseren Leben, der Freiheit und Selbstbestimmung und der Möglichkeit, das Unmögliche wirklich werden zu lassen. Auch wenn heute die Welt anders aussieht als noch zu Zeiten des Goldrausches, zieht Kalifornien Entdecker noch immer in Kürze in seinen innovativen Bann. Ganz besonders in meiner Wahlheimat San Francisco mit direktem Anschluss an das Silicon Valley lässt sich an jeder Ecke spüren, dass Menschen, die hierherkommen, noch immer nach Gold suchen.

Es ist ein anderes, viel seltener greifbares Gold, das Innovatoren aus der ganzen Welt hierhin treibt. Es ist die Hoffnung auf Gold, die Menschen hier antreibt weiterzumachen, nicht aufzugeben, das Udenkbare denkbar zu machen und immer wieder aufs Neue die Welt zu überraschen und dann zu verändern.

Meine eigene Suche nach Gold dreht sich um die Frage, wie Menschen Fortschritt treiben. Innovationen folgen Gesetzen und Regeln. Gleichzeitig sind diese

Gesetzmäßigkeiten so komplex, dass die gängigen sozialwissenschaftlichen Untersuchungsmethoden versagen. Wir können nicht vorhersagen, wie sich die Welt verändern wird. Zumindest nicht auf lange Sicht. Zu wenig linear verhalten sich Menschen, zu wenig konsistent ist unser Verhalten, als dass wir es durch ein paar Variablen vorhersagen könnten. Aber unser Wunsch, vorherzusagen, ist groß, möglicherweise größer als je zuvor. Diese Welt der Innovation, die da vor mir liegt, in der Menschen für Menschen erschaffen, was nicht vorhersagbar ist, in dieser Welt bin ich zu Hause.

Als Kognitionspsychologe und Wirtschaftswissenschaftler suche ich nach der Verbindung zwischen dem individuellen Denken, der Kognition des Einzelnen, und dem großen Ganzen, dem ökonomischen System, das so entscheidend ist für unseren Fortschritt und damit für unser Überleben. Als Wissenschaftler bin ich in den traditionellen Wissenschaften nie untergekommen. Dazu könnte ich viel schreiben, aber relevant ist besonders eines: Forschung in den Sozial- und Kognitionswissenschaften steht ganz am Anfang eines Verständnisses des Menschen und seiner Systeme. So basal sind unsere Erkenntnisse, dass sie einer meiner Lieblingsprofessoren einmal als Weltwissen eines Fünfjährigen beschrieb. Problematisch sei das nicht, weil ein Fünfjähriger noch nicht genug wissen könne. Problematisch sei das, weil es bedeute, dass unsere Forschung auf unserem Wissen und intuitiven Verständnis vom Menschen beruht und möglicherweise nicht viel mehr als das.

Für mich wurde genau das zum Problem, als ich die vielen kognitiven Verzerrungen und Denkfehler in Aktion erleben durfte, die unseren Alltag mitbestimmen. Wir sind nicht rational, in vielen Fällen sind unsere Entscheidungen irrational. Wenn auch systematisch verzerrt, wir folgen unserer eigenen Logik. Wir denken nicht wie die Computer, die wir geschaffen haben. Wir sind keine Ansammlung von rationalen Algorithmen. Wir sind unfassbar komplex. Und genau dafür muss es Gründe geben. Anstelle diese Gründe zu untersuchen, arbeiten viele Wissenschaftler mit einer Brille, die den Menschen als nahezu rational erscheinen lässt. Wir tun so, als wäre der Mensch fast wie ein Computer. Nur haben wir eben einige Macken, die uns von einem Haufen Algorithmen unterscheiden.

Das Problem an dieser Sichtweise ist die Verzerrung, die diese Brille in unserem alltäglichen Verständnis von menschlichem Denken und Handeln verursacht. Mitarbeiter, Vorgesetzte, ja selbst Lebenspartner und Familienmitglieder erwarten von uns, dass wir möglichst rational agieren, und jede Abweichung stellt eine Verletzung dar. Diese Verletzung allerdings bezieht sich weniger auf eine zu rechtfertigende Art und Weise, sich in der Realität zu bewegen. Diese

Art Verletzung ist nicht mehr und nicht weniger eine Verletzung unserer Erwartungen. Unsere Erwartungen aber stammen aus zwei Quellen: einerseits linearen Vorhersagen aus unserem Wissen und unseren Erfahrungen – was gestern und heute war, wird also auch morgen noch so sein. Auf der anderen Seite ist da Sozialisierung, wir haben also gelernt, bestimmte Regeln zu übernehmen, die sich aus dem Zusammenleben von Menschen ergeben. Dass unsere Unternehmen so funktionieren, wie sie es tun, liegt weniger daran, dass es keine Alternativen zu gängigen Modellen der Unternehmensführung gäbe. Es liegt schlicht daran, dass wir in Unternehmen sozialisiert werden, deren Modell wir für das rational beste halten, weil wir es so gelernt haben.

Dass sowohl die Linearität unserer Vorhersagen als auch unser Glaube an den Sinn von Bestehendem den Kern unserer Fähigkeiten ausmacht, Fortschritt zu treiben, davon handelt dieses Buch.

Inhaltsverzeichnis

1	Totales Chaos und die Evolution unserer Ideen	1
2	Einfach Gehirn einschalten: Warum wir denken, wie wir denken	37
3	Die Grenzen der Logik sind erst der Anfang	61
4	Irrational ist das neue Rational	83
5	Das Leben und Sterben guter Ideen	105
6	Gute Ideen sind kein Zufall	133