

persönlich

Das Schweizer Kommunikationsmagazin für Entscheider/-innen und Meinungsführer/-innen

Ausgabe 06/07
Juni/Juli 2021

qfm



Special:
Schweizer
Marken



Nick Hayek
König der Zeit

Beatrice Egli: Betriebsanleitung für das Matterhorn · Miriam Baumann:
Basler Lächerli erobern den Globus · Geri Aebi: Wirz-Retter zieht
sich zurück · Promarca: Zustand der Schweizer Marken · Beyond Mea
Promarca Brand of the Year · Alberto Venzago: Die grosse Werkschau

Neuroforschung

Die Welt von morgen: Neuroforschung trifft Digitalisierung

Die Pandemie hat die Funktionalität von Unternehmen und die Art menschlicher Zusammenarbeit grundlegend verändert. Welche Auswirkungen aber hat der Digitalisierungsschub auf das individuelle Gehirn, so zum Beispiel von Führungskräften und Mitarbeitern? Benjamin Bargetzi, international gefragter Experte zur Schnittstelle Digitalisierung und Neuroforschung, über die grossen Trends.

Text: **Benjamin Bargetzi** Bild: **zVg**



Benjamin Bargetzi, Experte für die Schnittstelle Digitalisierung und Neuroscience.

In Geschäftsleitungen rund um die Welt werden wiederkehrend Digitalisierungschecklisten diskutiert, die es abzuhaken gilt. Doch Digitalisierung bedeutet nicht einfach, sich ein neues CRM, eine Cloud oder einen Online-shop einzurichten und das Thema dann ad acta zu legen. Im Gegenteil, eine seriöse digitale Transformation ist ein niemals endender iterativer Prozess, denn sich transformieren heisst, Seite and Seite mit den Veränderungen der Welt zu wachsen. Dies ist nur dann möglich, wenn eine Brücke zwischen den Faktoren Technologie, Business und Mensch geschlagen wird und eine grundlegende Veränderung über Geschäftsmodelle, Unternehmensvision, Führungsstile, Marketing & Sales, HR und Day-to-Day hinweg stattfindet. Das Vernachlässigen einer dieser drei Faktoren führt unvermeidlich zu Prozessineffizienzen im Alltag des Geschäfts, verpassten strategischen Opportunitäten und kompetitiven Nachteilen. Insbesondere der Faktor Mensch wird jedoch in vielen Transformationsprozessen nicht richtig mitgeplant, was sich in mangelndem Training, fehlerhafter und demotivierender Kommunikation und der Vernachlässigung von Mitarbeitenden bei der Transformationsplanung auswirkt. Neurowissenschaftliche Erkenntnisse dazu, wie das menschliche Gehirn mit rapiden Veränderungen umgeht, helfen entsprechend zu verstehen, wie man ein Unternehmen nicht nur auf technologischer und wirtschaftlicher Ebene, sondern auch aus Sicht der Mitarbeitenden erfolgreich in die Zukunft führt. Rapide Veränderungen im Leben des Menschen sind schliesslich nichts Neues, sondern kamen immer wieder im Ver-

Expertenseminare und Keynotes

Benjamin Bargetzi bietet Keynotes, Beratungen, Seminare, Trainings und auch längerfristige Mandate rund um die Themen digitale Transformation und Neuroscience in Business an und blickt in allen Bereichen auf diverse erfolgreiche Zusammenarbeiten mit führenden Unternehmen zurück. Bitte senden Sie Ihre Anfragen bezüglich einer Zusammenarbeit via LinkedIn oder direkt an keynotes@bargetzi.com

laufe der Evolution vor. Das menschliche Gehirn hat entsprechend ein Kontingent an automatischen Reaktionsmustern entwickelt, um mit solchem Wandel umzugehen. Stark vereinfacht kann man das menschliche Gehirn so als einen Denkapparat verstehen, welcher aus zwei Subsystemen besteht: einem «langsamen» und analytischen System A, das Informationen gründlich verarbeitet, um rationale Entscheidungen treffen zu können, und einem «schnellen» und instinktiven System B, das Informationen über automatische Heuristiken interpretiert, da die kognitiven Kapazitäten des Menschen nicht ausgeprägt genug sind, um alle von uns wahrgenommenen Informationen gleich tief zu analysieren. Diese Reaktionsmuster haben sich über die Jahrtausende aufgebaut, um effizient auf Veränderungen in der Umwelt reagieren zu können. Viele dieser unbewussten Reaktionsmuster sind jedoch noch immer an das Steinzeitleben des Menschen und nicht an das – historisch gesehen sehr junge – Leben in modernen Industriege-

sellschaften angepasst. Dies schafft Raum für oftmals irrationale Entscheidungstendenzen (sogenannte Cognitive Biases; zu Deutsch: kognitive Verzerrungen), die der menschlichen Spezies im Verlaufe der Evolution häufig geholfen haben, in Unternehmen und in unserem Alltag aber zu gravierenden Nachteilen führen können. Der psychologischen Wissenschaft sind heute Dutzende solcher (ehemals adaptiver) Reaktionsmuster bekannt, von denen nachfolgend zunächst drei der prävalentesten vorgestellt werden sollen.

Loss Aversion

Geprägt durch die Gefahren der Steinzeitwelt, hat sich das Muster im menschlichen Gehirn verfestigt, im Schnitt lieber kein Risiko einzugehen, als etwas zu riskieren. Auch wenn es hierbei individuelle Unterschiede gibt, ist der Mensch grundsätzlich evolutionär abgeneigt, Risiken und Unsicherheiten in Kauf zu nehmen. Diese Heuristik schlägt sich auch darin nieder, dass der Mensch fokussierter darauf ist, Verluste zu vermeiden, als gleichwertige Gewinne zu erzielen – ein Phänomen, das als Loss Aversion bekannt ist. Die Vermeidung potenzieller Verluste hat so ein stärkeres Gewicht in unseren Entscheidungsprozessen als das Erlangen potenzieller Gewinne: Der menschliche Fokus liegt von Natur aus eher auf dem Negativen. Im Kontext der digitalen Transformation bemerkt man entsprechend oft, wie sich Dis-

kussionen eher um Kosten, Risiken und Bedenken drehen statt darum, was für positive Auswirkungen ein neues Trainingsprogramm, eine neue Technologie oder eine neue Geschäftsstrategie haben könnte. Das heisst selbstverständlich nicht, dass man Risiken nicht rational abwägen sollte – der Rat der Neuroforschung ist einzig, sie nicht überzu-

«Der menschliche Fokus liegt von Natur aus eher auf dem Negativen.»

bewerten im Vergleich zu den potenziell gigantischen Vorteilen, die eine digitale Transformation mit sich bringen kann. Das Kredo der grossen Tech-Firmen lautet entsprechend «Fail Fast, Fail Smart» und drückt genau dieses Mindset aus: Lieber ein Risiko eingehen und dann aus den Fehlern lernen, als die Chance zu verpassen, auf dem Markt relevant zu bleiben. Hierbei werden insbesondere Führungskräfte in die Verantwortung gezogen, mit einem ambitionierten, positiven und erfolgsorientierten Zukunftsbild weg vom Status quo zu führen. Auch auf kommunikativer Ebene ist es entsprechend essenziell, ob eine Veränderung als ein Risiko oder als eine Chance dargestellt wird, und bereits

Über den Autor

Benjamin Bargetzi (geboren 1993 in der Schweiz) ist ein international anerkannter Experte für Themen rund um digitale Transformation und die wirtschaftliche Anwendung von psychologischer Wissenschaft. Derzeit arbeitet er als Senior Account Manager für Google und betreut dort schweizweit Digitalisierungsprojekte und Business-Development-Partnerschaften mit Googles grössten Partnern. Zuvor war er bei Amazon in Seattle, London und Luxemburg tätig und leitete internationale Digitalisierungsprojekte zur Effizienzsteigerung von Amazons europaweiten Prozessen. Vor seinem Eintritt in die Tech-Branche war er als Senior Strategy Consultant für Europas führendes Zukunftsinstitut, 2b Ahead, tätig und beriet Grosskonzerne zu zukunftssicheren Geschäftsmodellen. Das Gehirn, das Verhalten und das Denken des Menschen erforschte und studierte er an weltweit führenden Universitäten in Oxford, London, Singapur und Zürich gemeinsam mit internationalen Pionieren auf den entsprechenden Gebieten. Als Redner wird er regelmässig von Unternehmen, Konferenzen und Universitäten eingeladen, um über Erfolgsstrategien für den digitalen Transformationsprozess, die Welt im Jahr 2035 und die Anwendung von Neurowissenschaft in Unternehmen zu sprechen.

ANZEIGE

Here's the beef!

FINE TO DINE ist mit über 3 Millionen jährlichen Kontakten die optimale Werbepattform, wenn es um eine genussaffine und kaufkräftige Zielgruppe geht.



Entdecken Sie alle Werbe- und Kooperationsmöglichkeiten auf www.finetodine.ch/media

Print | Online | e-Newsletter | Ambient | Events | POS



kleine Unterschiede in den Formulierungsweisen dieser Tatbestände können aufgrund der Loss Aversion zu fundamentalen Motivationsunterschieden in Unternehmen führen.

Sunk-Cost Fallacy und Hyperbolic Discounting

Aufbauend auf der Loss Aversion ergibt sich auch die Sunk-Cost Fallacy (zu Deutsch: Trugschluss gesenkter Kosten), bei dem Menschen eine bestehende Lösung aufgrund bereits investierter Ressourcen als höherwertig ansehen, als sie es eigentlich ist. Der Mensch möchte nicht wahrhaben, dass bisher investierte Ressourcen in eine Strategie A verschwendet waren, und verschwendet deswegen lieber weiter Ressourcen, statt sie in die korrekt Strategie B zu investieren. Gerade im digitalen Transformationsprozess, bei dem eine Vielzahl von alten Systemen, Prozessen und Strukturen neu erfunden werden muss, führt dieser Trugschluss oft dazu, dass Unternehmen im Status quo hängen bleiben. Verwandt hiermit ist auch das evolutionäre Phänomen des Hyperbolic Discounting

(sinngemäss: zeitliche Abwertung), durch die das Gehirn kurzfristige und dadurch sichere Gewinne als höherwertig einschätzt als grössere Gewinne, auf die es länger warten müsste. Die erfolgreichsten Unternehmen der Welt denken aber längerfristig und nehmen kurzfristige Verluste und Investitionen in Kauf, um später vielfach davon profitieren und sich so auf dem Markt weiter positionieren zu können.

«Es ist wichtig, die Mitarbeitenden eng in den Transformationsprozess einzubinden.»

Konklusion

In ihrem Zusammenspiel führen Loss Aversion, Sunk-Cost Fallacy und Hyperbolic Discounting zu Risikoscheue, Fehlinvestitionen und kurzfristigem Denken, wodurch der Digi-

talisierungsprozess zu langsam, zu vorsichtig, zu wenig ambitioniert und zu kurzfristig angegangen wird. Nonagile Unternehmen fallen so nicht nur immer weiter und weiter hinter ihrer Konkurrenz zurück, sondern verlieren auch die Motivation und die Zuversicht ihrer Mitarbeitenden. Die Lösungsansätze für eine holistische Transformation über Mensch, Technologie und Wirtschaft hinweg sind nicht trivial und bestimmen entsprechend den Unterschied zwischen Gewinnern und Verlierern der Digitalisierung. Ein Umdenken betreffend Geschäftsmodelle und Arbeitsprozesse ist hierbei genauso wichtig wie das Schaffen einer agilen Unternehmenskultur und einer zukunftssicheren Kommunikation. Die Einflüsse der Cognitive Biases auf den Unternehmenserfolg sind selten unmittelbar erkennbar und begleiten den Menschen doch auf Schritt und Tritt. So ist es umso wichtiger, die Mitarbeitenden eng in den Transformationsprozess einzubinden und eine Kultur zu schaffen, in der jede gute Idee zählt, egal, von wem sie stammt. Im Sinne der Zukunft: Be Fast, Fail Smart and Dare to Think Big. 

ANZEIGE

"Be Fast, Fail Smart and Dare to Think Big."

Benjamin Bargetzi



Als international gefragter Experte für **Digitale Transformation und Neurowissenschaft** biete ich folgende Leistungen an:

Keynotes • Beratungen • Seminare • Mandate

- Meine Methoden verbinden **praxisorientierte Digitalisierungsstrategien** mit modernster Forschung über die Funktionsweise des **menschlichen Gehirns**
- Entwickelt während meinen internationalen Tätigkeiten bei **Google und Amazon**
- Erfolgreich implementiert bei **welführenden Konzernen & KMUs** der verschiedensten Branchen



Besuchen Sie mich auf LinkedIn (QR Code) oder schreiben Sie mir unter: keynotes@bargetzi.com



Benjamin Bargetzi
Keynotes • Consulting

Swiss Marketing Forum

Marketing Tag am 19. August 21 als Premiere im neuen Kongresshaus Zürich

Raus aus dem Internet, zurück ins Leben

Raus aus dem Hamsterrad. Wie Sie zu mehr Zeit, mehr Kund*innen und mehr Erfolg kommen, erfahren Sie hier. Über 30 Speaker*innen teilen ihre Erfahrungen und geben Tipps aus der Praxis. Hören Sie auf zu rennen und fangen Sie an zu fokussieren.

Das Swiss Marketing Forum steht seit vielen Jahren für echte, greifbare und gelebte Innovation und Kreativität. Erlebte Emotionen, Bauchgefühl und 360-Grad-Live-Kommunikation im Raum und auf der Bühne prägen uns auch weiterhin in Zukunft.

Am Marketing Tag setzen wir auf das bewährte Face-to-Face, Meet-and-greet in diversen Formaten und endlich wieder mit Handshake. Darauf freuen sich doch alle: zusammenstehen, plaudern, philosophieren, lachen, fachsimpeln und geniessen.

Wir offerieren Ihnen mit unserem Medienpartner «persönlich» das Ticket zum **Spezialpreis von 690.–** anstatt 790.– (Voucher Code: **MT21_PERS_J2B8**)

Wir wünschen Ihnen erholsame Ferien und freuen uns Sie bestens erholt am 19. August im topmodernen Kongresshaus Zürich begrüssen zu dürfen.

Mit den besten Grüssen
Ihr Swiss Marketing Forum Team

