

An illustration of a man standing on a diving board, ready to jump. He is shirtless, wearing a red and white striped skirt and a green and white headband. The background is a deep blue with stylized white clouds. The man's body is rendered in a textured, painterly style. The diving board is a simple wooden structure with a pinkish-red handrail.

sei

# Mut

Kalkül oder Moralimpuls?

**Standpunkte**

# Mut zum eigenen Leben

von Ingo Leipner

## Warum wir nicht alle Entscheidungen Algorithmen überlassen dürfen

Wer Mut hat, kann verkrustete Marktverhältnisse aufbrechen. Ein Beispiel: Gottlieb Duttweiler stellte in den 1920er Jahren fest, dass die Lebensmittelhändler in Zürich überzogene Preise verlangten. Daraufhin gründete er mit Freunden die Firma «Migros». Das neue Unternehmen brachte auf fünf kleinen Lastwagen Ware zu 178 Verkaufsstellen, wo sie nur bis zu einer Viertelstunde Station machten. Das Angebot hatte einen geringen Umfang: Teigwaren, Zucker, Kaffee, Reis, Kokosfett und Seife, aber alles in Grosspackungen. Dazu gab es Flugblätter, auf denen zu lesen war, warum die Ware trotz hoher Qualität so günstig sei. Duttweiler wurde für seinen Mut belohnt. Als Preisbrecher wurde er zum erfolgreichen Unternehmer. 2018 kam die Migros-Gruppe auf einen Umsatz von 28,4 Milliarden Franken.

Ohne Mut kein Unternehmertum! Wer so handelt, muss vielen Gefahren ins Auge schauen. Der Unternehmer ist Träger von Ungewissheit («true uncertainty»), schreibt 1921 der Amerikaner Frank H. Knight in seinem Buch «Risk, Uncertainty and Profit». Die Gedanken des Ökonomen gab Prof. Tobias Kollmann so wieder: «Dieser Ungewissheit kann im Gegensatz zum Risiko keine exakte Eintrittswahrscheinlichkeit zugeordnet werden. Der Wille, sich dieser unkalkulierbaren Ungewissheit zu stellen, begründet nach Knight den wahren Unternehmer.»

Mit anderen Worten: Es ist eine ordentliche Portion Mut nötig, um «Ungewissheit» zu ertragen, die sich jeder Kalkulation entzieht. «Exogene Schocks» können jederzeit Unternehmen oder ganze Volkswirtschaften erschüttern. Unerwartet, überraschend und zerstörerisch wie «9/11», «Fukushima» oder die Pleite von «Lehman Brothers». Es müssen aber nicht immer die grossen Katastrophen sein. Viele Menschen ziehen ein festes Gehalt der Freiheit des Selbstständigen vor, weil «Risikoaversion» ihr Denken beherrscht. Schwankende Einnahmen? Auftragsflaute? Solche Belastungen würden schnell ihre innere Stabilität gefährden. So fühlen sich nur wenige Menschen zum «wahren Unternehmer», wie Knight ihn beschrieben hat, berufen.

Das zeigen auch viele Umfragen, wie sie auch «BBB. Consulting International» durchführte. 18.000 Studierenden wurde zu diesem Thema eine Aussage, die sie zu bewerten hatten, vorgelegt. Diese lautete: «Ich bin sehr daran interessiert, möglichst bald ein Unternehmen zu gründen bzw. mich selbstständig zu machen.» Lediglich 6,3 Prozent der Befragten stimmten diesem Satz zu!

«Risikoaversion» steht für die Furcht vor unerwarteten Entwicklungen. Diese weit verbreitete Haltung sorgt auch für den Siegeszug von Algorithmen, die weltweit den Menschen das Denken abnehmen. Immer mit dem Anspruch, grössere Sicherheit ins Leben zu tragen. Zeigt sich da der Weg in eine Gesellschaft, die jeden Mut verliert?

Ein Beispiel aus den USA: Wer sein Studium abbricht, erlebt das oft als persönliche Katastrophe. Hilft da eine gute Beratung zur rechten Zeit? Dafür gibt es «E-Tutoren»-Programme, die auf den gewaltigen Datenmengen von «Big Data» aufbauen. Das geschieht z.B. an der Austin Peay State University in Tennessee, wo die Software «Degree Compass» zum Einsatz kommt. Sie kann eine Prognose stellen, in welchem Kurs ein Studierender mindestens mit der Note «Gut» abschneidet, und das mit einer Sicherheit von 90 Prozent.

Die Methode: Die Studienverläufe tausender Studierender sind in einer Datenbank gespeichert. Sie lassen sich zu Clustern mit sehr ähnlichen Kurs- und Leistungskombinationen bündeln. Dann vergleicht der Algorithmus bildungstechnische Merkmale resp. die Eigenschaften des hilfesuchenden Studierenden mit den Clustern aus der Datenbank. Das beste «Matching» führt zur Empfehlung eines Kurses, für den in der Vergangenheit Studierende die Note «Gut» bekamen und dieselben Merkmale aufwiesen. Das Verfahren steigert die Effizienz der Universität, spart Kosten und scheint eine praktikable Lebenshilfe für Studierende zu sein. Aber um einen hohen Preis!

Natürlich wird es im Beratungsgespräch heissen, die Aussagen des Programms würden nur der Orientierung dienen. Doch allein der ökonomische Druck führt dazu, dass die stochastischen Aussagen im Vordergrund stehen. Die scheinbar objektiven Informationen nisten sich im Bewusstsein ein, das subjektive Urteil tritt in den Hintergrund, der Entscheidungsprozess nimmt einen

bequemen Verlauf, da mathematisch «exakte» Argumente den Ausschlag geben. Die Auseinandersetzung mit eigenen Stärken und Schwächen wird ausgelagert. Der Algorithmus relativiert die Verantwortung für das eigene Leben. Auf der Strecke bleibt die Freiheit des selbstbewussten Subjekts, das sich einer stochastischen Scheinrationalität unterzuordnen hat. Mutlos gibt es sich dem Algorithmus geschlagen.

Die Benchmark sind stochastische Erfolgsmenschen. Es droht eine standardisierte Blaupause, an der sich künftig Studierende zu orientieren haben. Da bleibt kein Platz für Zufälle, persönliche Begegnungen oder überraschende Erkenntnisse. Alles, was das Leben in seiner Vielfalt ausmacht, gerät ins Räderwerk von «Big Data». Die scheinbare Voraussagbarkeit ist der natürliche Feind kreativer Spontanität. Die menschliche Freiheit wird in ihrem Kern bedroht. Dazu gehören auch die Chance des Scheiterns, das Recht auf Umwege im Leben und die Möglichkeit, sein Leben anhand eigener Erfahrungen zu gestalten. Kein Algorithmus sollte Menschen den Mut nehmen, sich bewusst eigenen Krisen zu stellen. Die Freiheit des Menschen bleibt unantastbar. ●