



Hermann Scherer

# Denken ist dumm



**Denken ist dumm**  
Wie Sie trotzdem klug handeln  
von Hermann Scherer\*)  
Gabal Verlag  
Offenbach 2012  
184 Seiten  
€ 24,90/sFr 35,90

ISBN: 978-3-86936-384-4  
Deutsche Originalausgabe

\*) Unternehmensberater, Trainerausbilder, Referent, Bestsellerautor sowie Lehrbeauftragter an europäischen Universitäten. Nach dem Studium der BWL in Koblenz, Berlin und St. Gallen baute er mehrere eigene Unternehmen auf und brachte sie zur Marktführerschaft.

Bestimmt sind Sie schon mehr als einmal mit einer dieser faszinierenden optischen Täuschungen konfrontiert worden und waren beeindruckt davon, dass Ihre Wahrnehmung trotz besseren Wissens nicht in der Lage war, Ihnen das korrekte Bild zu übermitteln. Alles, aber auch wirklich alles, was wir wahrnehmen, wird durch unsere Sinne gefiltert und im Gehirn dann entsprechend interpretiert. Das wiederum hat klarerweise einen beträchtlichen Einfluss auf unser Weltbild. Bei optischen Illusionen kann man sich ja noch ganz einfach durch Nachmessen davon überzeugen, dass die Augen uns einen Streich gespielt haben. Ganz anders jedoch bei den kognitiven Täuschungen, denen Hermann Scherer ein ganzes Buch widmet.

Dieses Phänomen der kognitiven Verzerrungen oder der «Entscheidungsfindungssillusionen», wie Scherer sie ein wenig sperrig nennt, ist wesentlich schwerer zu durchschauen. Erstens, weil wir keine extra dafür ausgebildeten Sinne haben, wie es etwa beim Gesichtssinn der Fall ist, der ja einer unserer leistungsfähigsten Sinne überhaupt ist. Zweitens, weil wir es hier nicht nur mit einem blinden Fleck je Auge zu tun haben wie bei den Sehnerven, sondern im Gegenteil mit einem ganzen Arsenal von Dingen, die unserer Aufmerksamkeit entgehen. Und genau das ist der springende Punkt: Wir sehen nur, was wir erkennen.

## Du siehst, was du projizierst

«Die Spannweite unseres Denkens und Handelns ist durch das begrenzt, was wir nicht bemerken,» zitiert Scherer an dieser Stelle Heinrich Bühlhoff,

den Direktor des Max-Planck-Instituts für biologische Kybernetik in Tübingen. «Und da wir nicht merken, dass wir es nicht bemerken, können wir scheinbar wenig tun, um uns zu ändern», setzt Scherer an dieser Aussage an, um mit uns eine spannende, manches Mal auch leicht frustrierende Reise durch die Funktionsweise menschlichen Denkens zu machen, verspricht aber gleichzeitig einen Weg aus dem Dilemma.

Der erfolgreiche Businesscoach hat jahrelang konkrete Praxisbeispiele und vertrackte Denksportaufgaben gesammelt, um den Leser das Erstaunen am eigenen Leib erleben zu lassen. Die verblüffenden Lösungen zu den gestellten Aufgaben sowie den aktuellen wissenschaftlichen Hintergrund liefert er gleich mit dazu.

## Pioniere der Entscheidungsforschung

Die beiden Wirtschaftswissenschaftler Daniel Kahneman (siehe *business bestseller summary 494* «Schnelles Denken, langsames Denken») und der bereits 1996 verstorbene Amos Tversky leisteten wahre Pioniersarbeit bei der Erforschung des menschlichen Verhaltens in ökonomischen Prozessen. Seit Ende der Sechzigerjahre hatten die beiden sich intensiv mit Entscheidungsprozessen befasst. Damals setzte die Wirtschaftswissenschaft bei ihren empirischen Studien noch die Existenz eines idealen Homo oeconomicus voraus, der in der Lage zu sein hatte, seine Entscheidungen völlig nüchtern und rein aufgrund von Kosten-Nutzen-Analysen zu treffen. Die Psychologen legten im Gegensatz dazu immer schon größeres Gewicht auf den irrationalen und emotionalen Charakter des Menschen.

## Uns Menschen entgehen aufgrund der Funktionsweise unseres Denkens wichtige Details.

**Kahneman und Tversky entwickelten «gemeinsam» ein realistisches Bild von Entscheidungsprozessen**

Die Arbeiten von Kahneman und Tversky trugen beträchtlich dazu bei, dass die beiden vorher komplett isolierten wissenschaftlichen Fachrichtungen die Erkenntnisse der jeweils anderen nutzen konnten, um schlussendlich ein realistisches Bild von der Dynamik von Entscheidungsprozessen zu bekommen. Er und Tversky haben durch ihre Forschungen eine Alternative zum traditionellen Bild des berechenbaren und kalkulierbaren Ökonomen entwickelt, das weitaus besser dem Verhalten entspricht, das sich bei Menschen, vor allem Managern, in freier Wildbahn beobachten lässt.

### Bild und Realität

Beide waren auf ihrem Spezialgebiet wahre Koryphäen. Kahneman war es als junger Wissenschaftler schon ein Anliegen, die Erkenntnisse der Psychologie für die Praxis nutzbar zu machen. Zum Beispiel arbeitete er an der Optimierung aller möglichen Testverfahren wie Eignungstests, Immigrantenprogrammen oder Pilotentrainings. Tversky war eher an der Psychologie von Entscheidungsprozessen und am menschlichen Urteilen interessiert. Beide gemeinsam schufen aus dem «realen Verhalten der Marktteilnehmer» die «Prospect Theory», die «Erwartungstheorie». Diese beschreibt «das Verhalten unter Bedingungen von begrenzter Rationalität und Ungewissheit bei Zeit- und Informationsmangel – also in unübersichtlichen Situationen, wie wir sie täglich erleben.»

### Die Million-Dollar-Fragen

Shane Frederick, Professor in Yale, hat aus der berühmten Fragestellung Kahnemans, die jener in seiner Nobelpreisrede 2002 an sein Publikum richtete («Wenn ein Baseballschläger und ein Ball zusammen 1,10 Euro kosten und der Schläger genau einen Euro mehr kostet als der Ball, wie teuer ist dann der Ball?») (*siehe business bestseller summary 486 «Das soziale Tier»*) und zwei anderen kniffligen Aufgaben seinen «Cognitive Reflection Test» oder CRT gebastelt und diesen tausenden Studenten zur Beantwortung vorgelegt. Testen Sie doch gleich selbst Ihre Lösungskompetenz! Nehmen Sie sich aber nicht zu lange Zeit zum Nachdenken, sondern versuchen Sie recht spontan zu antworten:

«In einem See wachsen Seerosen. Jeden Tag verdoppelt sich die Fläche, die

die Seerosen bedecken. Nach 48 Tagen verschwindet die Wasseroberfläche vollständig unter dem Seerosenteppich. Wie lange dauerte es, bis die Seerosen den See zur Hälfte bedeckten?»

«Wenn fünf Maschinen in fünf Minuten fünf Spielzeugautos herstellen, wie lange brauchen 100 Maschinen, um 100 Spielzeugautos zu produzieren?»

### Einschätzung von Risiken

Die Lösungen zu den drei Beispielen finden Sie auf der letzten Seite. Sollten Sie nicht die richtigen Antworten gefunden haben, trösten Sie sich damit, dass insgesamt nur 17 Prozent aller Studenten, überwiegend von US-amerikanischen Eliteuniversitäten, alle drei Antworten kannten. Jeder Dritte hatte keine einzige der drei Fragen richtig beantwortet. Scherer hebt hervor, dass das nicht an den mangelnden mathematischen Fähigkeiten der Probanden gelegen habe, sondern «an ihrer Fähigkeit, intuitive Antworten kritisch zu hinterfragen. Diese Eigenschaft hatte auch Auswirkungen auf andere Kompetenzen: Studenten, die alle drei Fragen richtig beantwortet hatten, schnitten auch in der Einschätzung von Risiken und in Intelligenztests besser ab als ihre Kommilitonen.»

### Kognitive Prozesse beeinflussen

Die Subtilität dieser Vorgänge entgeht uns Menschen im Allgemeinen. Darum ist es von Vorteil, sich einmal die Wirkweise unseres Denkens zu vergegenwärtigen: Lesen Sie bitte rasch die folgenden drei Fragen und beantworten sie diese ebenso rasch. Falls Sie diese schon kennen, stellen Sie sie jemandem aus Ihrer Familie. Es funktioniert fast immer!

- Welche Farbe hat ein Arztkittel?
- Welche Farbe hat Schnee?
- Welche Farbe hat ein Eisbär?
- Was trinkt die Kuh?

Wenn Sie nun auf die letzte Frage mit Milch geantwortet haben, geht es Ihnen wie den meisten Menschen. Klar wissen wir alle, dass das Blödsinn ist, aber dennoch sagen wir automatisch das Falsche.

### Autopilot und kognitive Geizhalse

Wir sind als Menschen eben nicht so rational, wie wir gerne wären und fallen auf so manche Denkfalle herein, weil

**Uns mangelt es oft an der Fähigkeit, intuitive Antworten kritisch zu hinterfragen**

**Testen Sie Ihre eigene Lösungskompetenz!**

# Die sechs häufigsten Irrtümer

Damit Sie sich nicht von der Selektivität Ihres Weltbildes täuschen lassen, sollten Sie folgende Tipps beherzigen und im Auge behalten. Das erhöht die Chance auf gute Entscheidungen beträchtlich

● **Schließen Sie nie ausschließlich von der Quelle einer Aussage auf ihre Gültigkeit:** Scherer warnt eindringlich davor, jede Aussage für bare Münze zu nehmen, nur weil der Urheber eine gewisse Autorität auf dem Gebiet hat. Auch er ist nicht gefeit vor Irrtum! Besser Sie beziehen sich bei der Beurteilung des Wahrheitsgehalts einer Aussage nur auf das «Was», nicht auf das «Wer oder wie».

● **Beachten Sie sogenannte Baufehler wie Mehrdeutigkeit oder Zirkelschlüsse:** «Ein Begriff darf in seiner Argumentation nicht den Bedeutungsgehalt wechseln. Das ist gleichbedeutend mit einem plötzlichen Themenwechsel inmitten einer Argumentation und daher unangebracht», zitiert Hermann Scherer aus dem Buch von Oliver Stengel: «Vorsicht! Denkfehler».

● **Von der Vergangenheit auf die Zukunft zu schließen, kann ein großer Fehler sein:** Zu denken, dass die Zukunft sich eins zu eins aus der Vergangenheit erklären lässt, kann zu induktiven Fehlschlüssen führen. Aussagen wie: «Unser Unternehmen ist in den letzten Jahren kontinuierlich gewachsen. Ich gehe davon aus, dass das so bleibt», führen leider häufig zu Fehlentscheidungen, weil zu sehr vereinfacht wird und unsere Wahrnehmung anfällig für Verzerrungseffekte ist.

● **Vom Sein aufs Sollen schließen, nicht umgekehrt:** Scherer warnt: «Es führt kein Weg von Tatsachenaussagen zu Wertaussagen – nur der Tuschenspielertrick, dass man schnöden Fakten hehre Werte untermogelt.» Dadurch kommt es zu gravierenden Fehlschlüssen wie z. B. «Alle Menschen sind Allesfresser. Deswegen wäre es falsch, nur vegetarisch zu essen.» Oder: «Sexualität dient der Fortpflanzung. Deswegen wäre es nicht richtig, Verhütungsmittel anzuwenden.»

● **Achten Sie auf eventuelle falsche Verknüpfungen von Ursache und Wirkung:** Als Menschen sind wir darauf angewiesen, Wirkungszusammenhänge zu erkennen und können das im Allgemeinen auch gut. Bisweilen allerdings sehen wir auch welche, wo gar keine sind und das kann problematisch werden. Eine räumliche oder zeitliche Nähe von Ereignissen kann hier täuschen. Es kann sich dabei um rein zufällige Korrelationen handeln.

● **Schließen Sie nie vom Einzelnen auf das Allgemeine:** Wenn Sie von der Bevölkerung New Yorks oder San Franziskos auf die der gesamten USA schließen, liegen Sie garantiert daneben. Ebenso wenn Sie grundlegende Pauschalurteile über gewisse Berufsgruppen, Nationalitäten usw. hegen. Diese verstellen Ihnen den Blick auf die Realität und sollten tunlichst vermieden werden.

Nur weil eine Aussage von einem Experten stammt, muss sie nicht automatisch richtig sein

Einer der häufigsten Denkfehler ist es, von der Vergangenheit auf die Zukunft zu schließen

unser Bewusstsein so konstruiert ist. Die vorigen Antworten haben uns darauf getrimmt, Milch zu sagen, auch wenn wir es im selben Moment schon bereuen.

Scherer ist sich sicher, dass die meisten von uns «kognitive Geizhalse» sind, womit er meint, dass uns der erste spontane Einfall als der beste erscheint und wir daraufhin nicht nach weiteren Optionen und Lösungsansätzen suchen. Doch nur wer es schafft, von Autopilot auf Steuerung umzuschalten, kann seine voreiligen Entscheidungen hinterfragen und neu überdenken. Hier macht Scherer Hoffnung auf eine Veränderung des Status quo: «Die gute Nachricht: Mit ein wenig Übung lässt sich die eigene Entscheidungskompetenz verbessern.»

Wenn Sie das nächste Mal vor einer schwierigen Entscheidung stehen, stellen Sie sich doch einfach die folgenden drei Fragen:

- Was passiert als Nächstes?
- Was als Übernächstes
- Was als Überübernächstes?

Wie ein Schachspieler einige Züge vorausdenken, hat bemerkenswerte Auswirkungen auf den eigenen Handlungsspielraum und vergrößert die Entscheidungskompetenz maßgeblich. Wenn wir uns also angewöhnen, uns die Folgen einer Sache bildlich vorzustellen und dabei kritisch bleiben, schulen wir unser Urteilsvermögen im Alltag.

## Die Schachlegende

Exponentiale Entwicklungen und Wachstum vorauszuahnen oder einzuschätzen, ist für das menschliche Denken besonders schwer. Eine schöne Anekdote dazu ist die Legende vom gefinkelten Trick des Erfinders des Schachspiels: Ein indischer Herrscher unterdrückte seine

Die meisten Menschen sind kognitive Geizhalse

## Die Reihenfolge, in der wir Informationen erhalten, haben einen großen Einfluss auf unser Denken.

### Große Zahlenreihen übersteigen unsere Vorstellung

Untertanen und sein Land ächzte unter seiner Tyrannei. Um den König auf seine Fehler aufmerksam zu machen, schuf ein weiser Brahmane ein Spiel, in dem der König als wichtigste Figur ohne Hilfe anderer Figuren und Bauern nichts ausrichten kann. Der Unterricht im Schachspiel zeigte Wirkung und stimmte den Despoten umgänglicher. Um sich zu bedanken, gewährte er dem Brahmanen einen Wunsch. Dieser wünschte sich nur Weizenkörner: Auf das erste Feld eines Schachbretts wollte er ein Korn, auf

im ganzen Reich nicht zu finden sei. Allein auf dem letzten Feld sollten es  $2^{63}$  Körner sein, das wären umgerechnet, so Scherer, rund 153 Milliarden Tonnen Reis oder 31 Millionen Schiffsladungen zu je 5000 Tonnen.

Das gibt uns einen Eindruck von der Problematik, mit der wir es bei steil ansteigenden Kurven zu tun haben. Schier unvorstellbare Zahlenreihen übersteigen das Fassungsvermögen des Menschen. Deswegen ist in Fällen von Exponentialgleichungen immer auf Hilfsmittel wie Mathematik, Computer und Taschenrechner zurückzugreifen.

## Die Kunst, Komplexität zu meistern

Tatsächlich gelingt es nur wenigen Menschen mit komplexen System zurechtzukommen. Meistens drehen diese instinktiv die richtigen Stellschrauben und wählen die angemessenen Methoden dazu. Doch für uns andere gibt es ebenfalls Methoden, die wir lernen und üben können, um besser im Umgang damit zu werden.

- **Vernetztheit wahrnehmen** – Wechselseitige Abhängigkeiten in Systemen sind ein sehr komplexes Thema. Um wenigstens einige der wesentlichen Faktoren zu verstehen, ist es notwendig, ein Modell zu schaffen, das vorhersehbar ist.

- **Dynamik** – Zeit ist der entscheidende Faktor, wenn es um das Verständnis von Komplexität geht. Ist die Kurve exponentiell? Kommt es durch Wegnahme eines Elements zu anderen Ergebnissen? Welche Rückschlüsse sind wann zu erwarten? Bei der Beantwortung dieser Fragen können anschauliche Darstellung sowie genaue Aufzeichnungen hilfreich sein.

- **Zielvielfalt** – Oft kommt es bei mehreren gleichzeitigen Zielsetzungen dazu, dass diese im System miteinander konkurrieren. Es kann nicht einen Lösungsweg geben, der alle Ziele gleichermaßen beachtet. Deswegen ist es vonnöten, ein Hauptziel zu definieren und dann erst die Unterziele.

- **Intransparenz** – Aktive und stetige Informationsbeschaffung ist die einzig zielführende Möglichkeit, bei undurchsichtigen Problemstellungen, Licht ins Dunkel zu bringen. Oft ist die allgemeine Informationslage gut, dennoch fehlen wesentliche Daten, die das Gesamtbild komplettieren.

### Täuschende Effekte

Eine ganze Reihe von Dingen kann unser Urteilsvermögen trüben und in Folge dann zu Fehlentscheidungen mit schweren Konsequenzen führen. Scherer geht der Reihe nach auf die bekanntesten Effekte ein.

### Der Anker- und Glücksradeffekt

Forschungen haben gezeigt, dass die Reihenfolge, in der wir Informationen erhalten, einen großen Einfluss auf unser Denken hat. Der Ankereffekt lässt sich damit erklären. Wir kennen das aus der eigenen Erfahrung, dass wir eine Zahl oder eine Telefonnummer häufig erst dann vollständig abrufen können, wenn uns die erste Zahl einfällt. Ein Automatismus, der uns alle betrifft. Auch bei Bewerbungsgesprächen zeigt sich immer wieder, dass der erste Eindruck bereits ein Bild im Gegenüber entstehen lässt, das sich verankert und dann nicht mehr so einfach verändert werden kann. Das wissenschaftliche Experiment dazu kommt wieder von unserem Nobelpreisträger Daniel Kahneman.

das zweite Feld die doppelte Menge, also zwei, auf das dritte wiederum doppelt so viele, also vier und so weiter. Der König lachte sich ins Fäustchen über die dumme Bescheidenheit des Brahmanen.

Doch sollte er schnell eines Besseren belehrt werden: Denn als er sich einige Tage später erkundigte, ob der Weise seine Belohnung abgeholt habe, sagten ihm seine Rechenmeister, dass sie die Menge der Weizenkörner noch nicht einmal berechnet hätten. Nach Tagen ununterbrochener Rechnerei teilten sie ihm mit, dass diese Menge an Weizen

Bereits in den 1970er-Jahren zeigte er den Ankereffekt anhand folgender Versuchsanordnung: Bevor er seinen Probanden eine Frage aus dem Bereich der Politik stellte, drehte er ein Glücksrad, wie wir es von Jahrmärkten kennen. Eine Zahl zwischen 1 und 100 wurde angezeigt. Danach musste zum Beispiel beantwortet werden, wie hoch der Prozentsatz afrikanischer Staaten in der UNO sei. War die Zahl beispielsweise 30, dann lagen auch die Schätzungen im Bereich zwischen 20 und 40 Prozent. Zeigte das Glücksrad eine hohe Zahl an, z. B. 80, dann schätzten die Versuchs-

## Menschen messen Dingen, die zu ihrem persönlichen Besitz gehören, sofort einen höheren Wert bei.

teilnehmer ebenfalls in dieser Höhe. Da die wenigsten von uns wissen, wie viele afrikanische Staaten es überhaupt gibt, geschweige denn wie viele davon in der UNO sind, müssen wir raten, lassen uns aber von einer Zahl beeinflussen, die mit der Frage gar nichts zu tun hat.

Erstaunlicherweise betrifft der Glücksradeffekt, so Scherer, sogar Experten auf ihrem Gebiet, wie weitere Versuche zeigten. Für unseren Entscheidungsalltag bedeutet das, dass wir uns bewusst machen müssen, mit welchen Ankern wir konfrontiert werden und darauf achten, welche Zahlen und Fakten uns dabei beeinflussen. Scherer rät: «Rufen Sie sich gute Gründe für Ihre Schätzungen und Verhandlungsmargen ins Bewusstsein, ziehen Sie Vergleichszahlen heran, um falsche Anker in ihrer Wirkung zu neutralisieren!»

### Framing-Effekt: Der Rahmen macht's

Die folgende Anekdote des Sozialpsychologen Gordon Allport zeigt deutlich, wie gut sich der passende Rahmen für die Erreichung der eigenen Ziele einsetzen lässt: «Ein junger Mönch fragt seinen Abt: «Darf ich beim Beten rauchen?» Die Antwort ist ein entrüstetes Nein. Kurz darauf trifft der junge einen alten Mönch, der beim Beten genüsslich eine Pfeife pafft. Er ermahnt ihn: «Man soll nicht beim Beten rauchen, hat der Abt gesagt.» Der Alte entgegnet gelassen: «Ach ja? Ich habe den Abt gefragt, ob ich beim Rauchen beten darf – und er hat es erlaubt.» Sie sehen also, wie wichtig es ist, den richtigen Rahmen zu finden, wenn man eigene Interessen durchsetzen will.

Ein anderes anschauliches Beispiel, das Scherer zu Verdeutlichung bringt: Wenn Ihnen Ihr Arzt vor einem Eingriff sagt, dass es eine neunzigprozentige Erfolgsquote gibt, werden Sie durchatmen und sich beruhigen lassen. Ganz anderes hingegen, wenn er Sie auf die zehn Prozent Risiko einer zu erwartenden Komplikation aufmerksam macht. Deshalb: «Je mehr auf dem Spiel steht, desto wichtiger ist es, einen kühlen Kopf zu behalten und die Gegenseite von der Bedienung Ihrer Angstknöpfe und Hoffnungsschalter fernzuhalten.»

### Der Status-quo-Effekt

Unsere Wahrnehmung funktioniert nach bestimmten Mustern. Eines dieser

Muster hat der US-Wirtschaftswissenschaftler Richard Thaler den Status-quo-Effekt genannt.

Dieser kognitiv-systematische Fehler kann auch als kognitive Voreingenommenheit bezeichnet werden. Menschen neigen dazu, die Dinge so zu lassen, wie sie diese vorgefunden haben. Wir haben Angst, in eine bereits laufende Sache einzugreifen. Daraus resultieren übergroße Vorsicht, Passivität und die Unfähigkeit, etwas maßgeblich zu verändern, das schon lange verändert gehört. Unbewusst glauben wir, dass wir bestraft werden, wenn wir etwas bereits Laufendes nicht so fortführen, wie es immer schon getan wurde. Dass dabei manchmal gewaltige Verluste eingefahren und unfassbare Fehlschläge produziert werden, wird leider sehr oft übersehen.

### Der Einstellungseffekt

Eine weitere Beeinträchtigung der menschlichen Problemlösungskompetenz kann infolge früherer Erfahrungen mit der Lösung entstehen: Es wird etwa ein früherer Lösungsweg beibehalten, obwohl es eigentlich schon lange einen besseren gibt. Statt also über neue Lösungsansätze nachzudenken, greifen wir immer wieder zu der einst bewährten, aber vielleicht inzwischen überholten Handlungsweise. Scherer zitiert an dieser Stelle den Problemlösungsexperten Dietrich Döner: «Dies ist ein Beispiel für die Tatsache, dass Erfahrung nicht notwendigerweise immer klug macht. Erfahrung kann auch dumm machen.»

### Der Besitz- oder Endowmenteffekt

Dieser Effekt beruht auf der Tatsache, dass Menschen Dingen, die zu ihrem persönlichen Besitz gehören, einen besonderen Wert beimessen. Das kann zum Problem werden, wenn wir die realistische Einschätzung des wahren Werts der Sache aus den Augen verlieren.

Daniel Kahneman und Richard Thaler haben gemeinsam mit dem kanadischen Psychologen Jack Knetsch folgendes Experiment gemacht: Studenten wurde für das Ausfüllen eines Fragebogens eine Belohnung in Aussicht gestellt. Es gab drei Gruppen: Die erste bekam einen Becher mit dem Logo der Uni, die zweite eine 400-Gramm-Tafel Schweizer Schokolade, die dritte durfte frei zwischen den Geschenken wählen. Von diesen

Menschen neigen dazu, Dinge so zu lassen, wie sie diese vorgefunden haben

Oft halten wir uns an alte Lösungswege, statt uns neue zu überlegen

Je mehr auf dem Spiel steht, desto wichtiger ist es, einen kühlen Kopf zu bewahren

# Checkliste der Entscheidungsfehler

Scherer bietet seinem Leser eine ganze Checkliste von Entscheidungsfehlern des Entscheidungsexperten und Professor an der Harvard Business School, Max Bazerman, an. Auf die folgenden menschlichen Verhaltensweisen können die meisten Fehlschlüsse zurückgeführt werden. Wer sich dessen bewusst ist, kann seine Entscheidungskompetenz erhöhen und diese Fallen vermeiden.

- Die meisten Menschen überschätzen die Bedeutung der von den Medien hervorgehobenen Ereignisse.
- Oft lassen wir uns von der Reihenfolge der Informationen beeinflussen.
- Meistens konzentrieren wir uns nur auf die sofortigen Folgen unserer Entscheidung, übersehen dabei aber mittel- und langfristige Konsequenzen.
- Wenn wir mit neuartigen Herausforderungen konfrontiert sind, sind wir aufgrund mangelnder Erfahrung nicht in der Lage, das Problem klar zu umschreiben.
- Meist gelingt es uns nicht oder nur schwer, unserer einmal gefassten Meinungen und Glaubenssätze zu ändern, selbst wenn wir neue Fakten erhalten, die uns das nahe legen.
- Wir neigen dazu, Aussagen überzubewerten, die wir uns aus einer geringen Informationsmenge gebildet haben, weil wir diese glauben möchten.
- Menschen entwickeln Vorhersagen aufgrund eines Ankers, den sie gar nicht geprüft haben.
- Unsere Bewertung des Risikos eines Verlustes fällt ganz anders aus als die Erwartung eines Gewinns.
- Wir sind meist bereit, die kleine Chance, dass alles reibungslos abläuft, zu überschätzen und unterschätzen die Möglichkeit, dass es schief geht.
- Unser Bewusstsein filtert eingehende Informationen gemäß dem Motto: no bad news.
- Wir denken, alles unter Kontrolle zu haben, womit wir leider fast immer falsch liegen.
- Escalating Commitment bedeutet, dass wir an einer falschen Entscheidung festhalten, auch wenn wir wissen, dass sie falsch ist, weil wir nicht fähig sind, unsere Meinung zu ändern.
- Wir sehen häufig nur die Fakten, die unsere eigene Sicht untermauern und lassen die anderen Informationen unter den Tisch fallen.
- Entscheidungen werden auf Grundlage von unzureichend verifizierten Aussagen getroffen.
- Unsere eigenen Meinungen und Annahmen stehen uns im Weg beim Erkennen der tatsächlichen Situation.
- Die meisten von uns haben nicht genug mathematisches Verständnis für Statistik und Wahrscheinlichkeitsrechnung.
- Menschen neigen allgemein dazu, Täuschungen zu erliegen.
- Wir beachten unsere eigenen Denkprozesse zu wenig und haben eine geringe Aufmerksamkeit dafür.
- Wir vergessen, dass unsere Wahrnehmung rein selektiv funktioniert und wir alle konditioniert sind, das wahrzunehmen, was wir gelernt haben.
- Der Mensch hat die Fähigkeit, sich an Unangenehmes weniger gut zu erinnern oder es überhaupt zu vergessen. Angenehmes erinnern wir leichter. Denken Sie z. B. an Ihre Schulzeit.
- Wir halten unsere Fähigkeit gute Entscheidungen zu treffen für besser als sie ist.
- Nicht vergessen: Die Wahrscheinlichkeit, dass die Kosten sich erhöhen ist ungleich größer als die zu erwartender Umsätze.
- Um unsere Entscheidungen zu untermauern, greifen wir gern auf wissenschaftliche Argumente zurück.

nahmen 55 Prozent den Becher. Den Studenten der beiden anderen Gruppen wurde nachträglich angeboten, die Präsente umzutauschen.

Es zeigte sich, dass sie schon Besitzgefühle bezüglich ihrer Goodies entwickelt hatten, denn nur 11 Prozent der Becherbesitzer fanden nun die Schokolade erstrebenswerter. Auch nur zehn Prozent derer, die vorher die Schokolade bekommen hatten, wollten jetzt lieber den Becher haben. Auch wenn die Versuchsanordnungen verändert wurden und man den Probanden andere Gegenstände anbot, war das Ergebnis immer derart, dass die Mehrzahl der Studenten ihre Sachen lieber behielten als tauschten. Einzig, wenn mit Coupons oder Jetons gespielt wurde, trat dieser Effekt nicht ein. Wie es scheint, hängt unser Herz eben eher an materiellen Dingen als an Zahlen. Problematisch kann die-

se Verzerrung sich auf Ihr Leben dann auswirken, wenn Sie z. B. Ihre Eigentumswohnung verkaufen möchten und durch irrationale Gefühle an einer realistischen Preisgestaltung gehindert werden oder sie gar nicht loslassen können, obwohl sie schon längst nicht mehr dort wohnen.

## Denkblockaden

Wenn uns nicht auf Antrieb Lösungsmöglichkeiten zu unseren Problemen einfallen, neigen wir zur Flucht oder versuchen die Sache zu delegieren, zu ignorieren und uns auf Routinen zu verlassen. Dass wir mit diesem Verhalten selten Erfolg haben, liegt auf der Hand. Wenn sich das Ganze im Bereich eines Krankenhauses abspielt, kann das schon mal dramatische Folgen haben, wie die folgende Fallstudie von Redelmeier und Shafir klar zeigt.

**Wenn uns nicht auf Antrieb Lösungswege einfallen, neigen wir zur Flucht**

## Geben Sie sich bei Entscheidungen nicht mit den vorhandenen Daten zufrieden, sondern stellen Sie Fragen.

### Unnötige Operationen vermeiden

Die beiden Wissenschaftler von der Uni Princeton ließen folgenden erfundenen Fall von zwei Gruppen von Ärzten beurteilen: Ein 67-jähriger Bauer soll an der Hüfte operiert werden, nachdem alle möglichen Schmerztherapien keine Linderung gebracht haben. Auf dem Weg zur OP wird der einen Gruppe mitgeteilt, dass der Fall noch einmal geprüft wurde und dabei herauskommen sei, dass die Ärzte es noch nicht mit dem Schmerzmittel Ibuprofen versucht hatten. Die entscheidende Frage: Was werden die Ärzte nun tun? Blasen sie die riskante Operation ab und verschreiben sie ihrem Patienten das Schmerzmittel oder wird er operiert? Zum Glück für uns und unseren imaginären Fall haben sich die meisten Ärzte dazu entschieden, dem Patienten das Medikament zu verabreichen und die Operation bis auf weiteres abzusagen.

### OP oder doch nicht?

In einer anderen Versuchsanordnung wurde den Teilnehmern gesagt, dass zwei Medikamente noch nicht probiert wurden: Ibuprofen und Piroxicam. Nun ist die Lösung wesentlich komplizierter. Welches der beiden Mittel soll man dem Patienten denn nun verschreiben? Tatsächlich haben sich die meisten Ärzte in diesem, nur ein wenig komplexeren Fall, für den geplanten Eingriff entschieden. Eine geringfügige Änderung der Versuchsanordnung mit gewaltigen Konsequenzen!

Üblicherweise würde keiner der Mediziner eine schwierige Operation einer Medikation vorziehen, aber diese Einsicht tritt beim zweiten Fallbeispiel in den Hintergrund, weil unter Zeitdruck zwischen zwei Optionen entschieden werden musste, der Operationsaal bereit stand und die Ärzte eine Menge an Vorbereitungen für den Eingriff getroffen hatten. Das Wohl des Patienten sollte jedoch immer an erster Stelle stehen, egal wie viel Aufwand das bedeuten mag.

### Weltbild bestimmt Handeln

Dass unser Fundus an Abwehrstrategien sehr groß ist, haben Ulrich und Johannes Frey, in ihrem Buch über Denkfehler in der Wissenschaft klar gezeigt. Scherer zitiert daraus: «Dem Kritiker werden Hintergedanken unterstellt. Daten werden aus dem Zusammenhang gerissen und zugunsten der eigenen Theori-

en missverstanden, vergessen, ignoriert, geleugnet oder umgedeutet. Die Bedeutung der Daten wird heruntergespielt, ihre Herkunft angezweifelt.» Hier ging es ausschließlich um wissenschaftliche Irrtümer. In unserem Alltagsgeschehen spielen unsere Glaubensvorurteile (belief bias oder confirmation bias) eine noch viel wesentlichere Rolle.

### Neurowissenschaftliche Erkenntnisse

Ein Versuch mit dem Magnetresonanztomografen, der 2004 an der Emory University von Atlanta gemacht wurde, zeigte klar, dass nur die Bilder, die der eigenen Einstellung entsprachen, überhaupt eine Resonanz bei den Probanden hervorriefen. Es ging dabei um die Wahlversprechen der beiden Präsidentschaftskandidaten George W. Bush und Jim Kerry. Dazu wurden 15 überzeugte Republikaner und die gleiche Anzahl ebenso waschechter Demokraten ausgesucht. Nur bei Übereinstimmung mit dem Gesehenen und Gehörten reagierten die Hirnregionen entsprechend. Wir sollten uns deshalb immer wieder einmal klarmachen, wie voreingenommen wir auf neue Informationen oder Hypothesen reagieren, sonst handeln wir zu schnell und voreingenommen.

### Annahmen überprüfen

Aus oben genannten Gründen ist es unerlässlich vor folgenschweren Entscheidungen die eigenen Annahmen zu überprüfen, um den Entscheidungsprozess zu verbessern. Dabei ist auch zu beachten, dass absolut logische Gedankengänge zu realitätsfernen Schlüssen führen können. Was uns nicht bewusst ist, können wir auch nicht prüfen. Die einzigen Mittel gegen dieses Dilemma sind kritische Selbstbeobachtung sowie Reflexion und das Hinzuziehen von unvoreingenommenen Beobachtern.

Geben Sie sich nicht gleich mit den vorhandenen Daten zufrieden und gewöhnen Sie sich an, folgende Fragen zu stellen: Aufgrund von welchen Daten stelle ich diese Vermutung an? Sind diese Daten zutreffend? Gibt es eine andere mögliche Interpretation? Wie interpretieren andere diese? Gibt es eine Möglichkeit, ob ich meine Interpretation testen kann? Falls meine Vermutungen sich nicht bestätigen sollten: Wie wirkt sich das auf meinen nächsten Schritt und mein Verhalten aus?

In unserem Alltagsgeschehen spielen Glaubensvorurteile eine wesentliche Rolle

Wir sollten uns im Klaren sein, wie voreingenommen wir auf neue Informationen reagieren

Was uns nicht bewusst ist, können wir auch nicht prüfen

## Wenn sich zeigt, dass ein Projekt Verluste einfahren wird, müssen Sie die Notbremse ziehen.

Der einzige Fehler den man nicht begehen darf: sich in der eigenen Kompetenzillusion einkapseln

### Die Concorde-Falle

Wird das Projekt, das Sie gestartet haben, trotz eingehender Prüfung der Daten dennoch Verluste einfahren, heißt es entweder die Fehlerquelle beheben oder die Notbremse ziehen, bevor es Ihnen geht wie den Briten und den Franzosen mit der Concorde. Der Ausdruck «Concorde-Falle» hat sich inzwischen im Sprachgebrauch für ein kostenverschlingendes und unrentables Projekt durchgesetzt. Schon ziemlich zu Beginn war offensichtlich, dass sich das Ganze nicht rechnen würde.

Aus Angst vor Gesichtsverlust (die Concorde galt als Prestigeobjekt) ließen sich alle Beteiligten noch tiefer in die Kostenfalle reinziehen, aus der es kein Entkommen gab. Deshalb sollte Sie schnell reagieren, wenn Sie merken, dass Ihr Projekt, Ihre Unternehmung, oder auch Ihre Beziehung nie den erwarteten Gewinn einfahren wird. Folgende Fragen helfen Ihnen bei der Überprüfung, ob Sie zu einer radikalen Kursänderung fähig sind:

- Würde ich diesen Beruf/dieses Projekt/diese Beziehung heute wieder eingehen?
- Würde ich dieses Unternehmen heute noch einmal kaufen?
- Würde ich nach sorgfältiger Überlegung dieses Projekt noch länger finanzieren?
- Würde ich dieses Projekt noch einmal neu starten?


### Aus Fehlern Lernerfahrungen machen

Fehlentscheidungen ganz auszuschließen, wird wohl für uns Menschen nie

möglich sein und ist auch nicht erstrebenswert. «Sie sind letztlich nicht zu vermeiden und man kann sie häufig korrigieren. Der einzige Fehler, den man partout nicht begehen darf: sich einzukapseln und abzukapseln in der eigenen Kompetenzillusion, die eigene Sichtweise mit Hypothesen und Theorien zu zementieren und Gegenargumente und unpassende Fakten auszublenden.»

Nachdem Sie ja jetzt eine große Anzahl von kognitiven Verzerrungen kennen gelernt haben, ist Ihnen die Anfälligkeit Ihres Denkens bewusst, Sie sind aber nicht vor ihnen gefeit. Wie der blinde Fleck in der Netzhaut, haben wir alle diese blinden Flecken auch in der Wahrnehmung, «bias blind spot» nennen das die Experten. Deshalb sollten Sie darauf Acht geben, dass Sie bei weit reichenden Entscheidungen ein strukturiertes Sicherheitsdenken und eine wachsame Grundhaltung pflegen, denn dann führen Ihre Fehler nicht zum Scheitern, sondern zu einer lebenslangen Weiterentwicklung des eigenen Lernprozesses, der Sie auf Dauer klüger und erfolgreicher macht.

### Bauchgefühl hat oft Recht

Das heißt allerdings nicht, dass Sie nicht auch in Zukunft auf Ihre Intuition hören sollen und dürfen. In den meisten Fällen ist darauf Verlass! Doch wir sollten ehrlich zu uns selbst sein und erkennen, wann das Bauchgefühl uns nicht gut berät und an seine Grenzen stößt. Wenn wir dann schnell in der Lage sind von Autopilot auf Selbststeuerung samt allen Sicherheitsstufen umzuschalten, dann lässt sich der Verzerrungsfaktor gut vorherberechnen. 

Fehler führen nicht zum Scheitern, sondern zu einer lebenslangen Weiterentwicklung