

ENTSCHEIDEN
wir richtig?
Oder führt das
LEBEN *uns in*
die IRRE?



TEXT ALMUT SIEGERT

Brauchen wir Hilfe,
vertrauen wir oft blind
auf die Entscheidungen
von Expert*innen.
Und auch uns selbst
halten wir meist für
KLUG GENUG, FAKTEN
OBJEKTIV ZU BEWERTEN.
Aber was, wenn unsere
Urteile viel irrationaler
sind, als wir glauben?
Was uns auf den Holzweg
bringt, und wie wir das
erkennen

„Wozu soll ich noch woanders anfragen?“, seufzte meine Freundin resigniert. „Die Absage war eindeutig.“ Sie und ihr Mann hatten ihr Wunschhaus entdeckt. Doch obwohl beide im öffentlichen Dienst tätig sind und eine fast abbezahlte Wohnung als Sicherheit anzubieten haben, lehnte die Sparkasse die Finanzierung ab. Keine Chance! Mehr aus einer Laune heraus fragte die Freundin dann doch noch bei einer anderen Bank an. Und da sah die Sache ganz anders aus. Alles kein Problem! „Ich habe zweimal genau dieselben Unterlagen verschickt. Unterschiedliche Zinssätze, das würde ich ja noch verstehen – aber komplett gegensätzliche Rückmeldungen? Wie kann das sein?“, wunderte sich meine Freundin. ▶

Erzählte man diese Geschichte dem US-amerikanischen Psychologen und Nobelpreisträger Daniel Kahneman, wäre er sicherlich nicht erstaunt. Er und seine Kollegen Olivier Sibony und Cass R. Sunstein haben festgestellt: Gewichtige Urteile, unsere eigenen genau wie die von Expert*innen, basieren oft keineswegs auf „hard facts“. In ihrem Buch „Noise. Was unsere Entscheidungen verzerrt – und wie wir sie verbessern können“ (Siedler Verlag) beschreiben Kahneman und seine Co-Autoren, wie vermeintlich fundierte Urteile in Wirklichkeit oft aufgrund banaler und nebensächlicher Details zustandekommen. Oder sogar von Dingen beeinflusst werden, die überhaupt nichts mit der Sache zu tun haben: Wetter, Tageszeit oder die Reihenfolge der Wortmeldungen in einem Meeting – all das kann der entscheidende Twist sein. Die gute Nachricht: Wir können lernen, solche „Störgeräusche“ zu erkennen.

Es lohnt sich, wenn wir uns das bewusst machen, denn es befähigt uns, mit Entscheidungen anders umzugehen – wir können unsere eigenen hinterfragen, aber auch aus denen, denen wir unterworfen sind, andere Schlüsse ziehen.

Was könnte zum Beispiel im Fall der Immobilienfinanzierung passiert sein? Folgt man den Erkenntnissen von Team Kahneman könnte eine These lauten: Es war die Reihenfolge. Die ablehnende Beraterin hatte in der Woche, in der sie die Unterlagen der Freundin auf den Tisch bekam, möglicherweise bereits drei andere Finanzierungen durchgewunken. Mit dem Nein zur vierten Anfrage (liebe Freundin, Pech gehabt!) sorgte sie in ihrem unbewussten, inneren Risikomanagement für entlastenden Ausgleich. Irrational? Absolut. Unwahrscheinlich? Überhaupt nicht.

Asylrichter*innen in den USA etwa gewähren mit einer 19 Prozent niedrigeren Wahrscheinlichkeit Asyl, wenn sie den vorangehenden beiden Anträgen stattgegeben haben. Noch Fragen? Kahneman sagt zum Beispiel der Kreditvergabe: „Der Antrag einer Person wird möglicherweise bewilligt, wenn die vorhergehenden beiden Anträge abgelehnt wurden, auch wenn derselbe Antrag abgelehnt worden wäre, wenn die vorhergehenden beiden Anträge bewilligt worden wären.“ Sogar das Wetter beeinflusst messbar fachliche Urteile. Strafurteile fallen bei heißem Wetter tendenziell härter aus. Und milder, wenn die lokale Fußballmannschaft am Wochenende zuvor gewonnen hat.

Sogar das Wetter hat messbar Einfluss auf Urteile. Strafurteile fallen bei heißem Wetter tendenziell härter aus. Und milder, wenn die lokale FUSSBALLMANNSCHAFT am Wochenende zuvor gewonnen hat

Statt sich an Fakten zu halten, werfen Menschen unbewusst alles Mögliche in die Waagschale. Unter den Faktoren, die fachliche Urteile nicht beeinflussen sollten, es aber tun, gibt es zwei Hauptverdächtige: Stress und Erschöpfung. So zeigte eine US-Studie zu fast 700 000 Hausarztbesuchen, dass Mediziner*innen am Ende eines langen Arbeitstages mit deutlich höherer Wahrscheinlichkeit Opioide verschreiben.

„Es gibt keinen sachlichen Grund, warum ein Patient mit einem Termin um 16 Uhr allein aufgrund der Tageszeit von stärkeren Schmerzen geplagt sein sollte als ein Patient, der um neun Uhr morgens kommt. Auch die Tatsache, dass der Arzt hinter seinem Terminplan zurückliegt,

sollte seine Verordnungsentscheidungen nicht beeinflussen“, so die drei „Noise“-Autoren. Aber Ärzt*innen unter Zeitdruck neigen eher zur „Schnellschusslösung“, sprich: mehr Medikamente.

Nicht nur in Arztpraxen spielt der Zeitpunkt der Urteilsfindung eine Rolle. Wir alle sind nie zu jeder Zeit dieselbe Person. Im Gegenteil. Eine Kostprobe: Bietet man zwei Weinexpert*innen einen Merlot an, wundert sich niemand, wenn der eine den Rotwein formidabel, die andere ihn nur mäßig findet. Logisch. Zwei Menschen, zwei Geschmäcker. Erstaunlich bis erschreckend ist jedoch: Bietet man ihnen mit etwas Abstand genau denselben Wein ein zweites Mal zur Verkostung an, fällt die Bewertung möglicherweise so unterschiedlich aus, als hätte dieser Mensch einmal ein Discounter-Angebot im Glas gehabt und das andere Mal einen preisgekrönten Tropfen. „Wie ein Basketballspieler, der den Ball nie zweimal in genau der gleichen Weise wirft, urteilen wir nicht immer genau gleich, wenn uns bei zwei Gelegenheiten dieselben Fakten vorgelegt werden“, stellen die Autoren fest.



Wir lassen uns öfter als gedacht von Launen leiten und bewerten häufig dieselbe Sache anders, je nachdem, wie es uns geht und mit wem WIR ZUSAMMEN SIND

Tatsächlich sind wir flatterhafte Wesen, die sich öfter als gedacht von Launen leiten lassen. Je nach Stimmung denken wir anders und bewerten Dinge unterschiedlich. So ist nachgewiesen: Versetzt man Menschen in gute Laune, sind sie anfälliger dafür, Bullshit zu glauben. Fröhlich verlieren wir die Fähigkeit, Täuschungen zu durchschauen oder irreführende Informationen zu erkennen. Umgekehrt sind schlecht gelaunte Menschen oft die verlässlicheren Augenzeugen.

Und was ist mit der legendären „Schwarmintelligenz“? Ja, es gibt sie! Befragt man verschiedene Menschen unabhängig voneinander und mittelt die Ergebnisse, kommt man tatsächlich in der Regel zu guten Resultaten. Das Unternehmen Google ging so weit, genau aus diesem Grund Bewerber*innen zeitweise bis zu 25 Vorstellungsgesprächen mit jeweils anderem Gegenüber zu unterziehen. Für alle, die diesen Aufwand nicht betreiben können und wollen, haben Kahneman und seine Kollegen aber auch einen Tipp: „Erzeugen Sie in sich eine ‚innere Menge‘.“ Sprich: Befragen Sie sich selbst

mehrfach. „Sie können das entweder tun, nachdem einige Zeit vergangen ist – was Ihnen Distanz zu Ihrer ersten Einschätzung verschafft –, oder indem Sie aktiv versuchen, gegen sich selbst zu argumentieren und das Problem aus einer anderen Perspektive zu betrachten.“ Umgangssprachlich heißt diese Technik: eine Nacht drüber schlafen.

Schwierig wird es, sobald Menschen zusammenkommen und die Meinung der anderen kennen. Dann wirkt eine Kraft, die nicht zu unterschätzen ist: Gruppendynamik. „Herdenverhalten untergräbt die Weisheit der Menge“, so die drei „Noise“-Forscher. Sozialer Druck wirkt stärker als innere Überzeugung. Bei Meetings kann entscheidend sein: Wer spricht als Erste*r, wer zuletzt, wer mit Überzeugungskraft? Wer trägt Schwarz, wer sitzt neben wem, wer lächelt oder blickt finster drein oder gestikuliert im richtigen Moment, all das wirkt sich auf das Ergebnis aus. Die Lotterrie des (Büro-) Lebens führt dazu, dass aus zahlreichen Möglichkeiten fast zufällig ein Resultat als „richtig“ ausgewählt wird.

Was tun? Kahneman und Kollegen sind überzeugt: um für sich selbst eine hilfreiche „Entscheidungshygiene“ zu entwickeln und störungsfreier zu werten, ist es am wichtigsten zu erkennen, wie stark wir bei der Urteilsfindung beeinflusst sind. Also, Sie wollen eine neue Küche kaufen? Auf keinen Fall nach 16 Uhr! Und gucken Sie erst, wie das Wetter ist! 