

Medientyp:	Zeitschrift	Auflage:	219375
Veröffentlichungsdatum:	07.06.2010	Verkaufte Auflage:	174260
Seite :	45-47	Verbreitete Auflage:	183308
		Reichweite:	980000

# Verzerrte Welt

Die meisten Manager überschätzen sich, ignorieren Kritiker und orientieren sich an falschen Faustregeln. Wer sich dessen bewusst ist, kann Fehlentscheidungen mit kollektiver Intelligenz vermeiden.

**G**eben Sie es zu: Sie sind parteiisch, voreingenommen und tendenziös. Wenn sich in der Morgenbesprechung Kollege Schwarzmaler zu Wort meldet, winken Sie innerlich schon ab – selbst wenn der mit seinen Kommentaren eine wichtige Frage aufwirft.

Wenn Ihr Chef oder eine sympathische Kollegin etwas anregt, nehmen Sie diesen Vorschlag ernster, als wenn der Pförtner ihn ausspricht – auch wenn dessen Idee genauso sinnvoll wäre.

Wenn Sie über ein neues Projekt diskutieren, dann ist für Sie wichtig, wie sehr es Ihnen und Ihrer Abteilung nutzt – obwohl Sie schwören könnten, dass es Ihnen in erster Linie um das Wohl Ihres Unternehmens geht.

Und wenn man Sie fragen würde, wie gut Sie Auto fahren, dann überschätzen Sie sich wahrscheinlich und antworten wie die meisten Menschen: „Besser als der Durchschnitt.“

Selbst diesen Text lesen Sie voreingenommen und hätten ihn womöglich schon fast zur Seite gelegt, als Sie den ersten Satz gelesen haben: Befangen? Sie? Niemals!

Doch!

„Die Chance, zu gewinnen, wird von jedem Mensch überschätzt; die Chance, zu verlieren, wird von den meisten Menschen unterschätzt“, formulierte schon der schottische Moralphilosoph und Ökonom Adam Smith im Jahr 1776 in seinem Buch „Wohlstand der Nationen“. Gut 200 Jahre später hat der Verhaltensökonom Daniel Kahneman nachgewiesen, dass Menschen in Situationen mit Unsicherheit zu verzerrten Entscheidungen neigen.

Und solche Situationen sind an der Tagesordnung – gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, wenn sinkende Umsätze Handlungsdruck erzeugen.

„Die meisten Entscheider verlassen sich auf ihre Intuition, weil sie glauben, die Situation erkennen zu können“, sagt Kahnemann, der an der Princeton-Universität lehrt und im Jahr 2002 mit dem Wirtschaftsnobelpreis ausgezeichnet wurde. Aber genau das ist fatal, denn die Intuition versagt häufiger, als die Menschen glauben.

Damit widerspricht Kahneman der These des US-Bestsellerautors Malcolm Gladwell. In seinem viel beachteten Buch „Blink!“ beschwört Gladwell „die Macht des Moments“ und huldigt den Blitz-Entscheidungen.

So erzählt Gladwell beispielsweise von einer Gruppe Kunstexperten, die auf den ersten Blick erkannte, dass eine Statue im Getty-Museum in Los Angeles eine Fälschung war. Er beschreibt Tennisspieler, die in Sekundenbruchteilen Aufschläge ihres Gegners richtig einschätzen können, und Feuerwehrleute, die in kürzester Zeit intuitiv richtig entscheiden und so Menschenleben retten. Gladwells Fazit: „Entscheidungen können sehr schnell gefällt werden und sind deshalb keinen Deut schlechter als Erfahrungen, die am Ende eines langen Für und Wider stehen.“

## BLOSS NICHT AUS DEM BAUCH RAUS

Aus Sicht von Nobelpreisträger Kahneman stimmt das nur bedingt. „Sie sollten Ihre Intuition nicht für bare Münze nehmen“, riet Kahneman kürzlich in einem Streitgespräch mit dem US-Psychologen Gary Klein, der den Ruf als Verfechter von intuitiven Entscheidungen genießt. »

» Mit Klein einigte sich Kahneman darauf, unter welchen Bedingungen Blitz-Entscheidungen sinnvoll sind – nämlich nur dann, wenn sich Situationen in gleicher oder ähnlicher Form sehr oft wiederholen und die Entscheider permanent Feedback bekommen. Nur dann können sie sich zu Recht auf ihre Intuition verlassen.

Bei Feuerwehrleuten ist das beispielsweise der Fall: Sie müssen zwar blitzschnell entscheiden, haben aber ähnliche Situationen schon oft erlebt und unzählige Male geprobt. Wenn Manager dagegen überlegen, ein Unternehmen zu kaufen oder ein neues Produkt auf den Markt zu bringen, fehlen diese Voraussetzungen.

Solche Entscheidungen sind meist einzigartig und komplex – und deswegen besonders anfällig für unterschiedliche Verzerrungen (siehe Kasten rechts).

Diese Erfahrung hat auch Felix Haas gemacht. Haas hat im Jahr 2006 das Unternehmen Amiamo gegründet; auf der gleichnamigen Internet-Plattform lassen sich mit wenig Aufwand große Events mit Hunderten Gästen organisieren. Das Unternehmen wurde in diesem Jahr vom Davoser Weltwirtschaftsforum als Technologie-Pionier ausgezeichnet, beschäftigt inzwischen fast 30 Mitarbeiter und hat seinen Umsatz in 2009 nach eigenen Angaben verdreifacht.

Immer wieder standen und stehen schwierige Entscheidungen an – und zwar solche, bei denen Präzedenzfälle und Vergleichswerte fehlen.

„Ich entscheide oft aus dem Bauch he-

raus und bin jemand, der sich schnell für eine Sache begeistern kann“, sagt Unternehmer Haas. Bei Einstellungsgesprächen, die für ihn inzwischen fast zur Routine geworden sind, helfe ihm sein Bauchgefühl sehr. Die Euphorie für neue Ideen und Features habe bei schwierigeren Fragen aber auch schon zu Fehlentscheidungen geführt, gibt Haas offen zu.

Im Jahr 2008 zum Beispiel setzte er sich in den Kopf, die Amiando-Plattform mit einer sogenannten „Carpool“-Funktion auszustatten. Sie sollte Fahrgemeinschaften ermöglichen, wenn Events über Amiando organisiert werden. „Ich war gleich Feuer und Flamme, weil ich mir die Idee bildhaft vorstellen konnte und früher selbst oft Fahrgemeinschaften gebraucht habe“, sagt Haas.

Doch das Feature entpuppte sich als „absoluter Schmarrn“. Nur einer von 100 Kunden nahm es in Anspruch.

Das Beispiel zeigt: Wenn Manager entscheiden, spielen oft persönliche Faktoren eine wichtige Rolle. Das lässt sich auch wissenschaftlich belegen. Schon vor einigen Jahren wiesen die beiden US-Forscherinnen Marianne Bertrand und Antoinette Schoar nach, dass Manager mit einem MBA-Abschluss zu aggressiveren Strategien neigen als Manager, die nicht Business Administration studiert haben.

#### KOSTSPIELIGE FEHLURTEILE

Auch die spätere Karriere spielt eine wichtige Rolle: So belegt eine Untersuchung zweier Betriebswirte von der Universität von Iowa, dass Manager nach einer erfolgreichen Akquisition zu Selbstüberschätzung neigen und weitere Übernahmen anstreben, die oft in einer Katastrophe enden.

Aber auch Lebenserfahrungen von Konzernchefs können deren Entscheidungen systematisch verzerren, wie eine aktuelle Studie von drei Forschern um Ulrike Malmendier von der US-amerikanischen Berkeley-Universität beweist. „Einschneidende Ereignisse können einen lebenslangen Einfluss auf die Risikofreude haben“, sind die Ökonomen sicher.

CEOs etwa, die während der Großen

Depression in den Dreißigerjahren aufgewachsen sind, haben wenig Vertrauen in Kapitalmärkte – anstatt Fremdkapital aufzunehmen, zehren sie lieber ihre Gewinne für Investitionen auf. Manager wiederum, die in der Armee gedient haben, neigen zu aggressiveren Strategien und decken sich übermäßig mit Fremdkapital ein. In beiden Fällen verfehlen sie das Optimum – und das ist teuer.

Dennoch blenden viele Manager die Gefahr solcher kostspieligen Fehlentscheidungen aus, wie Olivier Sibony, Direktor im Brüsseler Büro von McKinsey, festgestellt hat. Gemeinsam mit Dan Lovallo, Professor an der Universität von Sydney und Forscher an der amerikanischen Berkeley-Universität, hat er 1048 Entscheidungen von Konzernmanagern untersucht.

Ergebnis: Verzerrungen sind in den Chefetagen an der Tagesordnung, bewirken Fehlallokationen und kosten die Unternehmen eine Menge Geld.

Besonders fatal: Viele dieser Wahlfehler werden von den Strukturen in den Unternehmen sogar noch begünstigt. So wird in vielen Chefetagen zwar lange darum gerungen, *wer* eine Entscheidung treffen soll und anhand welcher Daten – aber nicht *wie* die Entscheidung letztendlich getroffen wird.

„Die meisten Manager überlegen nicht, wer an diesem Prozess teilnehmen sollte, wer die Rolle des *Advocatus Diaboli* spielt, und sie diskutieren auch nicht über Unsicherheiten, Gefahren oder Alternativen“, hat McKinsey-Manager Sibony beobachtet.

Nur etwa jeder dritte von Sibony und Lovallo befragte Manager gab an, dass er im Entscheidungsprozess explizit auch Unsicherheitsfaktoren anspreche. Und nur 27 Prozent der Studienteilnehmer diskutieren bei wichtigen Entscheidungen ganz gezielt auch Standpunkte, die der Auffassung der höherrangigen Führungskräfte widersprechen. Bei allen anderen fallen Risiken und Gegenargumente meist kurzerhand unter den Tisch.

Für die Unternehmen hat das gravierende Folgen, wie die Analyse von Sibony

und Lovallo zeigt. So werfen ausgeklügelte Entscheidungen im Schnitt rund sieben Prozent mehr Rendite ab als Beschlüsse, bei denen der Entscheidungsprozess kaum durchdacht war. Schuld daran sind aus Sicht der Studienautoren eben jene „Biases“, also Verzerrungen, die im Entscheidungsprozess an mehreren Stellen auftreten können, aber nur selten erkannt werden.

#### EXEMPEL TAUGEN NICHT

Sibony hat zum Beispiel ein Phänomen beobachtet, das er „Management by Example“ nennt – die Orientierung an besonders leicht merkbaren, aber wenig repräsentativen Beispielen. So stellten sich die Manager einer Einzelhandelskette immer eine bestimmte Filiale in der Nähe ihres Firmensitzes vor, wenn sie neue Produkte oder Kampagnen einführen wollten.

„Das war einseitig gedacht, denn dieser Laden befand sich in einer Großstadt“, sagt Sibony, „aber viele andere Filialen der Kette befinden sich in Vororten oder auf dem Lande, wo die Konsumenten ganz anders ticken.“

Die gute Nachricht ist: Wer sich der Gefahr solcher Verzerrungen bewusst ist und seine eigene Befangenheit anerkennt, kann zumindest etwas dagegen unternehmen (siehe Kasten nächste Seite).

Ibrahim Evsan beispielsweise, der schon mehrere erfolgreiche Internet-Unternehmen gegründet hat, vertraut häufig auf sein Bauchgefühl und hat dadurch mitunter schon zu viel Geld ausgegeben – sei es für neue überbewertete Server oder eine unnötige Versicherung.

„Ich musste lernen, dass nicht die Sympathie eines Geschäftspartners entscheidend ist, sondern das Preis-Leistungs-Verhältnis seines Produkts“, sagt Evsan. Zurzeit baut Evsan in Köln wieder ein Unternehmen namens United Prototype auf. Es entwickelt Online-Spiele, das Internet-Nutzer über soziale Netzwerke wie Facebook spielen können.

Ständig muss Evsan Entscheidungen treffen, die in dieser Form einzigartig sind. Etwa: Wie viele Internet-Nutzer dürfen an

der ersten Testphase des Spiels teilnehmen? Wie viel Geld wird in Hardware investiert? Evasan hat aus der Vergangenheit gelernt: „Um die Zahlen besser im Blick zu behalten, habe ich gleich von Anfang an einen Finanzmanager eingestellt. Und der redet bei Entscheidungen stets mit.“

Auch Felix Haas von Amiando umgibt sich inzwischen gezielt mit „Neinsagern“, die ihm widersprechen und seine Eupho-

---

## Ausgeklügelte Entscheidungen werfen 7 Prozent mehr Rendite ab

---

rie dämpfen. „Leute, die Gegenargumente aufwerfen und nicht alles abnicken, helfen unheimlich“, so sein Fazit.

In den vergangenen Jahren habe er außerdem gelernt, wie wichtig es ist, persönliche Sympathien bei wichtigen Entscheidungen auszublenden: „Wir versuchen immer, sachlich zu argumentieren – das sorgt für Transparenz und verhindert Rivalitäten und emotionale Streitereien.“

Einfache Methoden wie diese und die kollektive Intelligenz der Gruppe helfen Managern, ihre Befangenheit zu neutralisieren, ist McKinsey-Experte Sibony sicher. Gerne erzählt er die Geschichte eines Konzerns, der einen Konkurrenten » » übernehmen wollte. Der Vorstand sprach sich schnell für den Vorschlag des Vorsitzenden aus, alles schien perfekt.

Doch dann stellte der Chef erst einmal ein Team von Kritikern auf die Beine und gab der Gruppe nur einen Auftrag: alle Fakten und Argumente zu recherchieren, die gegen die Übernahme sprechen. Die Kritiker wiesen die Vorstände schließlich auf Gefahren hin, die diese bisher übersehen hatten.

### MITTEL GEGEN DIE BEFANGENHEIT

Eine Methode, die ganz ähnlich funktio-

niert, ist die sogenannte „Denkhüte-Methode“. Erfunden hat sie der renommierte Psychologe und Management-Berater Edward de Bono. Dabei nehmen die Mitglieder einer Gruppe unterschiedliche Rollen ein, die durch sechs farbige Hüte symbolisiert werden.

Der Träger des gelben Huts spielt dabei etwa den Optimisten, der mit dem schwarzen Hut den Schwarzmalen, der Kritik und Ängste zur Sprache bringen soll. „Das bewirkt, dass jeder Blickwinkel eingenommen und kein Aspekt übergangen wird“, sagt de Bono (siehe WirtschaftsWoche 49/2009).

Allerdings helfen Techniken wie diese nur, wenn sie regelmäßig angewandt werden. „Weil die Befangenheiten fest in den Menschen verankert ist, müssen solche Gegenmaßnahmen genauso fest in den Unternehmen verankert werden“, rät McKinsey-Manager Sibony. Dafür brauche es ein Team, das gezielt versuche, Widerspruch zu kultivieren, anstatt Kritiker mundtot zu machen. Die Manager ihrerseits müssten bereit sein, die eigene Befangenheit zu akzeptieren und gegebenenfalls die eigenen Grundprämissen zu revidieren – also jene Einschätzungen, die man nur ungern hinterfragt.

Genau das aber ist für das Gros die eigentliche Herausforderung: Menschen sind von Natur aus unfähig, ihre eigene Fehlbarkeit zu bemerken. Um das zumindest für diesen Artikel auszuschließen, haben ihn mehrere kritische Redakteure gegengelesen. Denn natürlich neigen auch Journalisten zur Befangenheit. ■

jens.toennesmann@wiwo.de

### WEITERFÜHRENDE LITERATUR

■ Seeing through biases in strategic decisions, McKinsey Quarterly, März 2010, <https://www.mckinseyquarterly.com/Strategy>

■ Richard H. Thaler, Cass R. Sunstein: Nudge. Wie man kluge Entscheidungen anstößt. Econ, 389 Seiten, 22,90 Euro.

■ Jonah Lehrer: Wie wir entscheiden. Das erfolgreiche Zusammenspiel von Kopf und Bauch. Piper, 352 Seiten, 19,95 Euro.

■ Helmut Jungermann, Hans-Rüdiger Pfister, Katrin Fischer: Die Psychologie der Entscheidung: Eine Einführung. Spektrum Akademischer Verlag, 482 Seiten, 35,95 Euro.

■ Ernst Pöppel: Zum Entscheiden geboren: Hirnforschung für Manager. Hanser, 247 Seiten, 19,90 Euro.

## Besser entscheiden

### Experten einbeziehen

Bei wichtigen Entscheidungen sollten diejenigen mit am Tisch sitzen, die sich auskennen – das sind nicht immer jene, die eine besonders hohe Position bekleiden.

### Widerspruch dulden

Trennen Sie Meinungsverschiedenheiten in der Sache streng von persönlichen Konflikten. Akzeptieren Sie, wenn Kollegen anderer Meinung sind als Sie.

### Meinungsvielfalt kultivieren

Sorgen Sie dafür, dass jeder Meeting-Teilnehmer seine Meinung frei äußern kann. Ärgern Sie sich nicht darüber, wenn ein Kollege immer wieder Bedenken äußert. Schenken Sie auch gegenläufigen Konzepten volle Aufmerksamkeit, und sammeln Sie Alternativ-Vorschläge; bitten Sie Kollegen gezielt um Pro- und Contra-Argumente.

### Kritik provozieren

Bedienen Sie sich bei Kreativtechniken, bei denen Kollegen in die Rolle von Kritikern schlüpfen – etwa der Walt-Disney-Methode. Hier nehmen die Beteiligten entweder die Rolle eines visionären Träumers, eines pragmatischen Realisten oder eines konstruktiven Kritikers ein. So betrachten Sie Entscheidungsprobleme aus drei Sichtweisen und erkennen Fehlerquellen.

### Wettbewerb fördern

Bringen Sie Ihre Kollegen dazu, sich freiwillig mit widersprüchlichen Sichtweisen auseinanderzusetzen. Wenn es um eine wichtige Entscheidung geht, bilden Sie mehrere Teams, die unterschiedliche Positionen vertreten und geben Sie ihnen Zeit, dafür Belege zu recherchieren und Argumente zu sammeln.

### Risiken erkennen

Stellen Sie sich vor, das Projekt, das Sie gerade planen, wäre bereits schiefgegangen. Bitten Sie die Mitarbeiter nun, in die Kristallkugel zu blicken und aufzuschreiben, welche Ursachen der Fehlschlag gehabt haben könnte. Im Idealfall entdecken

Sie so Probleme, die Ihr Projekt gefährden, und können rechtzeitig gegensteuern.

### Nicht verführen lassen

Lassen Sie sich nicht von falschen Analogien blenden. Achten Sie darauf, ob sich Fürsprecher wie Gegner eines Projekts auf beispielhafte Situationen berufen. Diskutieren Sie darüber, worin sich diese Situationen vom neuen Projekt unterscheiden und ob der Vergleich angemessen ist.

## { Gefahren }

# Unsichtbare Fallstricke

### Über-Optimismus

Menschen schätzen ihre Lage tendenziell zu optimistisch ein, haben Verhaltensforscher festgestellt. Zu viele Raucher bezweifeln, dass sie krank werden; zu viele Studenten glauben, dass sie einen guten Job finden. Und die meisten Paare denken, dass ihre Ehe ein Leben lang hält – trotz hoher Scheidungsraten. Auch Manager neigen zu solchen Fehleinschätzungen: Projekte werden häufig teurer als geplant, ihre Umsetzung dauert länger als gedacht, und oft liefern sie schlechtere Ergebnisse als erwartet.

### Selbstüberschätzung

Individuen haben die Tendenz, ihre eigenen Fähigkeiten zu über- und die ihrer Konkurrenten zu unterschätzen und gehen deswegen zu hohe Risiken ein. Umfragen zeigen, dass CEOs sich häufig darauf verlassen, dass ein von ihnen beschlossenes Investment Erfolg hat.

### Herdentrieb

Menschen neigen dazu, Entscheidungen so zu treffen, wie sie sie bei anderen beobachtet haben – selbst dann, wenn es bessere Alternativen gibt. In Meetings streben Beteiligte einen Konsens an oder passen sich den Ansichten ihrer Vorgesetzten an, um das interne Gleichgewicht nicht aus der Ruhe zu bringen, anstatt die Positionen kritisch zu hinterfragen.

### Interessen

Manager verfolgen oft andere Ziele als ihr Unternehmen – etwa dann, wenn sie oder ihre Abteilung von der Erreichung dieser Ziele besonders stark profitieren. Auch Gefühle spielen eine Rolle: Wer sich einer Marke oder einer Person besonders eng verbunden fühlt, wird seine Entscheidungen unbewusst auch nach seinen Sympathien ausrichten.

### Vorurteile

Allzu oft lassen wir uns dazu verleiten, Informationen höher zu bewerten, die unsere eigenen Ansichten bestätigen. Wir verlassen uns dann auf Erfahrungen, die besonders plastisch oder positiv, aber nicht mit der aktuellen Situation vergleichbar sind. Nicht selten häufen sich sogar Informationen an, die unsere Meinung bestätigen, selbst wenn diese sich qualitativ nicht von den bisherigen Daten unterscheiden.