



Daniel Kahneman, der Psychologe, mit Nobelpreis in Wirtschaft, ist gestorben. Dieses BrainCandy würdigt Kahneman, mit einem kurzen Review seines letzten Buches: Noise. Was unsere Entscheidungen verzerrt.

Lesedauer 15 Minuten

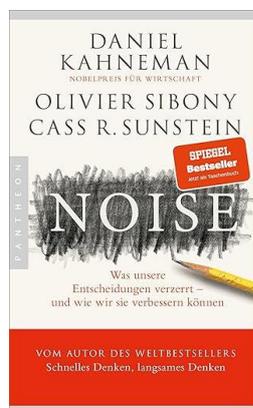
Das Buch Noise ist nicht so erfolgreich, wie sein epochales Werk „Thinking Fast and Slow“. Das liegt vor allem daran, dass das Bild der zwei Entscheidungssysteme im Gehirn, also System 1 und System 2 so eingängig für uns Marketer ist. Storytelling pur. Noise ist ein schwierigeres Konzept. Und die Erkenntnisse sind weit weniger freundlich zu unserem Selbstbild. Es lohnt sich aber trotzdem, auch weil KI die menschlichen Entscheidungsverzerrungen noch deutlicher machen wird. Die folgenden wichtigsten Erkenntnisse aus Noise lehnen sich an eine Rezension des Buches durch [Rob Henderson](#) an. Ich übersetzte Noise hier mit Rauschen, das trifft das Phänomen besser als der Begriff Lärm.

Die Weisheit der Massen

Sind Menschenmassen klug oder dumm? Sicher haben Sie schon von der "Weisheit der Massen" gehört. Er besagt, dass die kollektive Meinung einer Gruppe von Menschen oft genauer ist, als die einer einzelnen Person, und dass das Zusammentragen von Beiträgen vieler Einzelpersonen die Fehler der einzelnen Personen ausgleicht und eine genauere Antwort ergibt.

Die Autoren von Noise, Daniel Kahneman, Olivier Sibony und Cass R. Sunstein stellen Forschungsergebnisse vor, die darauf hinweisen, dass "Unabhängigkeit eine Voraussetzung für die Weisheit der Massen ist". Das heißt, wenn wir Crowdsourcing nutzen wollen, müssen wir sicherstellen, dass die Menschen ihre Urteile unbeeinflusst abgeben. Wenn die Menschen ihre Antworten in einer Umgebung geben, in der sie die Antworten aller anderen sehen können,

dann kann die Menge Weisheit in Blödsinn verwandeln.



Bias vs. Noise

Das Buch unterscheidet zwischen zwei grundsätzlichen Arten von Fehlern bei menschlichen Entscheidungen. Der erste – Bias (Voreingenommenheit)- ist bekannt, nicht zuletzt dank Kahneman. Die zweite – das Rauschen (Noise)- ist weniger gut bekannt. Bias bezieht sich auf Urteile, die auf konsistente, vorhersehbare Weise von der Rationalität abweichen. Wenn man Menschen bittet, die Wahrscheinlichkeit einzuschätzen, bei einem Flugzeugabsturz zu sterben, sind ihre Antworten im Allgemeinen nach oben verzerrt, weil über Flugzeugunglücke in den Medien so bildhaft berichtet wird und sie sich leicht einprägen (die Verfügbarkeitsverzerrung) Im Gegensatz dazu bedeutet Noise, dass die Urteile unvorhersehbar oder verstreut sind. Bittet man eine Gruppe von Personen, das Gewicht eines Stiers zu schätzen, so sind die Antworten nicht verzerrt.



Sie werden verrauscht (noisy) sein, d. h. sie weichen alle auf unvorhersehbare Weise vom wahren Gewicht des Stiers ab.

Noise trifft uns überall

Noise ist in Gerichtsentscheidungen leicht zu erkennen. Richter haben bei der Festlegung eines Strafmaßes einen großen Ermessensspielraum. Viele halten dies sowohl für gerecht als auch für human, da sie der Meinung sind, dass Strafen auf die Eigenschaften und Umstände des Angeklagten zugeschnitten sein sollten. Kahneman und seine Kollegen berichten jedoch von Untersuchungen, die zeigen, dass die Strafzumessung weniger vom konkreten Fall oder dem einzelnen Angeklagten als vielmehr vom einzelnen Richter abhängt. Das heißt, ein und derselbe Angeklagte wird in ein und demselben Fall sehr unterschiedliche Strafen erhalten, je nachdem, welcher Richter mit dem Fall befasst ist.

In einer Studie über Schadensregulierer baten die Autoren CEOs und leitende Versicherungsangestellte zu schätzen, wie viel Abweichung sie bei der Festlegung von Versicherungsprämien erwarten würden. Sie schätzten 10 Prozent oder weniger. Der Medianwert der Unterschiede bei den Beurteilungen der Versicherer lag jedoch bei 55 %. In dem Buch heißt es, dass bei Versicherungsprämien "der Preis, den ein Kunde zu zahlen hat, in unangenehmem Maße von der Lotterie abhängt, die den Mitarbeiter auswählt, der sich mit dieser Transaktion befassen wird".

Noise hat auch gute Seiten

Natürlich ist ein gewisses Rauschen in manchen Urteilen wünschenswert, z. B. in Fragen der Vorliebe oder des Geschmacks. Wenn 10 Filmkritiker denselben Film sehen oder 10 Personen denselben Roman lesen, ist eine Vielfalt von Meinungen zu erwarten und zu begrüßen.

Auch bei kreativen Prozessen wird uns das unvorhersehbare Rauschen helfen. Aber wenn es um medizinische Diagnosen, strafrechtliche Verurteilungen, Versicherungsansprüche oder die Auswahl von Mitarbeitern geht, ist Unschärfe sowohl unerwünscht als auch unfair.

Harmoniebestreben fördert Noise

Was sind die Quellen dieses Rauschens? Eine, vielleicht die gefährlichste, ist einfach das Unbehagen an Meinungsverschiedenheiten. In der Tat wird in dem Buch darauf hingewiesen, dass die bestehenden Managementprozesse oft ausdrücklich darauf ausgelegt zu sein scheinen, die Häufigkeit des Auftretens tatsächlicher Meinungsverschiedenheiten zu minimieren.

Ein Professor erläutert im Buch das Verfahren für die Auswahl von Bewerbern an seiner Universität. Zunächst las eine Person eine Bewerbungsmappe, bewertete sie und gab sie dann mit den Bewertungen an einen zweiten Leser weiter, der sie ebenfalls bewertete. Wie Sie sich vorstellen können, hat der erste Bewerter viel mehr Einfluss als der zweite, der möglicherweise zögert, die erste Bewertung anzufechten. Der Professor schlug vor, die Bewertungen des ersten Lesers zu verbergen, um den zweiten Leser nicht zu beeinflussen.

Mit anderen Worten, er schlug vor, die Methode der "Weisheit der Massen" anstelle des "Wahnsinns der Massen" zu verwenden. Die Antwort der Universität: "Das haben wir früher gemacht, aber es hat zu so vielen Unstimmigkeiten geführt, dass wir auf das jetzige System umgestiegen sind."

Präferenzen und Werte sind Treiber von Noise

In Noise weisen Kahneman und seine Mitautoren darauf hin, dass eine gute Entscheidungsfindung nicht Fakten und Werte vermischen sollte.



Eine gute Entscheidungsfindung muss auf faktenbasierten Vorhersagen beruhen, die nicht durch Präferenzen oder Werte beeinflusst werden.

Diese Erkenntnis wird immer mehr umgangen. In Deutschland dominiert ein Haltungsjournalismus, spätestens seit Corona verhalten sich die Öffentlich-rechtlichen Medienhäuser eher als Sprachrohr der Regierungsmaßnahmen, denn als kritische Begleiter des Regierungshandelns.

Grundrauschen vs. Gelegenheitsrauschen

Das Buch liefert viele Beispiele für das "Grundrauschen", d. h. die Variabilität der von verschiedenen Personen abgegebenen Urteile. Interessanter ist jedoch das, was in dem Buch als "situatives Rauschen" (Occasion Noise) bezeichnet wird, d. h. die Variabilität der von ein und derselben Person abgegebenen Urteile. Mit anderen Worten, das situative Rauschen umfasst unsere eigenen individuellen Urteile, die durch Stimmung, Wetter, Zeit usw. beeinflusst werden können. So können Sie beispielsweise die Qualität eines Aufsatzes morgens nach dem Kaffeetrinken anders bewerten, als spät abends nach einem stressigen Arbeitstag.



Istockphoto.com / monsitj

Es kommt auch häufig vor, dass Ärzte deutlich unterschiedliche Diagnosen stellen, wenn sie zweimal mit demselben Fall konfrontiert werden. Eine Studie über fast 700.000 Hausarztbesuche ergab, dass Ärzte am Ende eines langen Tages mit deutlich höherer Wahrscheinlichkeit Opioide und Antibiotika

verschreiben. Wenn Ärzte müde sind und unter Zeitdruck stehen, neigen sie offenbar eher dazu, eine schnelle Lösung zu wählen.

Unsere kognitive Maschine ist selbst eine wichtige Quelle von Noise

Die Autoren kommen zu einem eindeutigen Ergebnis: "Wir fällen nicht immer die gleichen Urteile, wenn wir bei zwei Gelegenheiten mit denselben Fakten konfrontiert werden. Wir sind nicht immer dieselbe Person." Das heißt, so wie unsere Stimmung und die äußeren Umstände variieren, variieren auch einige Funktionen unserer kognitiven Maschinerie.

Forscher fanden heraus, dass verschiedene äußere Faktoren wie Tageszeit, Schlaf usw. nur 11 Prozent der Varianz in der Leistung einer bestimmten Person ausmachten. Die momentane Variabilität in der Gehirnfunktion ist nicht nur durch äußere Einflüsse bedingt, sondern vielmehr charakteristisch für die Funktionsweise des Gehirns.

Das Rauschen kann durch Gruppen verstärkt werden.

Auch die Ausgangslage kann politische Ansichten beeinflussen. In dem Buch wird über Ergebnisse berichtet, die darauf hindeuten, dass eine Gruppe von Demokraten, die sah, dass eine bestimmte Ansicht unter den Demokraten anfangs an Popularität gewann, diesen Standpunkt ebenfalls unterstützte, was schließlich dazu führte, dass die meisten Demokraten in der Gruppe diesen Standpunkt unterstützten. Wenn sie jedoch sahen, dass eine bestimmte Meinung bei den Republikanern an Popularität gewann, lehnten sie sie ab. Ähnlich verhielten sich die Republikaner. Kurz gesagt, die Akzeptanz eines Standpunkts kann von seiner anfänglichen Popularität und der spezifischen Gruppe, die ihn akzeptiert, abhängen.

Dies bezieht sich auf ein anderes Thema des Buches: Gruppenpolarisierung. Dies ist ein spezieller Fall des Phänomens des "Wahnsinns der Massen".



Sozialpsychologen haben herausgefunden, dass Menschen, die bestimmte Überzeugungen haben, diese extremer vertreten, wenn sie mit anderen zusammen sind, die ähnliche Ansichten vertreten. Das kann man täglich auf X bewundern. Die Gruppe driftet in Richtung Extremismus, auch wenn die einzelnen Mitglieder nicht extrem sind.

Haltungskämpfe dominieren aktuell zentrale Themen wie CO²-arme Energien, Migration, Kindergrundsicherung und Bürgergeld und machen die Positionen immer unversöhnlicher.

Wie kann man also bessere Entscheidungen treffen?

In dem Buch wird zwischen klinischen Urteilen und Modellen unterschieden. Bei der klinischen Beurteilung betrachten wir die vorliegenden Informationen, führen vielleicht eine schnelle gedankliche Berechnung durch, ziehen unsere Intuition zu Rate und kommen zu einem Urteil. Nehmen wir an, Sie bewerten zwei Kandidaten. Sie denken bewusst nach, vergleichen die Lebensläufe, die Referenzen und die Leistungen im Vorstellungsgespräch. Dieser Prozess und Ihr Bauchgefühl führen zu Ihrem klinischen Urteil.

Im Gegensatz dazu beschreibt das Buch einfache Modelle. Dies geht auf die Arbeit des amerikanischen Psychologen Paul Meehl zurück. Er verglich das klinische Urteilsvermögen mit mechanischen Vorhersagen für Ergebnisse wie akademischen Erfolg und Prognosen zur psychischen Gesundheit. Meehl war überrascht zu entdecken, dass einfache mechanische Regeln dem menschlichen Urteilsvermögen im Allgemeinen überlegen waren.

Mit anderen Worten: Geradlinige Modelle mit einfachen Eingaben sind für die Vorhersage von Ergebnissen in der realen Welt besser geeignet als "ganzheitliche" Urteile.



istSupatmanockphoto.com /

Aber warum ist dies der Fall? Es scheint, dass gerade die Dinge, die wir an Menschen am meisten schätzen, unser Urteilsvermögen in die Irre führen können. Wenn ich Sie durch ein Modell von Ihnen ersetze, verschwinden Ihre Feinheiten und Ihr Rauschen. Wenn ich Ihnen denselben Kandidaten zu zwei verschiedenen Zeitpunkten vorstelle, können Sie sehr unterschiedliche Urteile fällen. Wenn ich aber einem Modell von Ihnen denselben Kandidaten vorstelle, wird es beide Male zu identischen Urteilen kommen. Wie Kahneman und seine Kollegen es ausdrücken: "Sie mögen glauben, dass Sie subtiler, einsichtiger und nuancierter sind, als eine lineare Karikatur Ihres Denkens."

Aber in Wirklichkeit sind Sie meist verrauschter ... Es erwies sich in dieser Studie als fast unmöglich, ein einfaches Modell zu erstellen, das schlechter abschnitt als die Experten."

Warum bevorzugen wir oft subjektive menschliche Urteile gegenüber eindeutigen Regeln?

Viele Experten ignorieren die Debatte über klinische versus mechanische Verfahren und vertrauen stattdessen lieber ihrem eigenen Urteil. Der Einsatz von Algorithmen ist bei medizinischen Diagnosen noch keine Routine. Nur wenige Unternehmen oder Universitäten verwenden Algorithmen bei der Auswahl von Bewerbern.



Wenn Experten auf ihr Bauchgefühl hören, erleben sie emotional befriedigende Belohnungen, vor allem wenn sie am Ende "Recht" haben (und dabei all die Male übersehen oder ablehnen, die sie falsch lagen). Der Verzicht auf solche Belohnungen zugunsten von genaueren, aber weniger intuitiv befriedigenden Modellen ist nicht einfach. Wie Kahneman und seine Mitautoren feststellen, "werden viele Entscheidungsträger Entscheidungsansätze ablehnen, die sie der Möglichkeit berauben, ihre Intuition auszuüben".

Interessanterweise ziehen normale Menschen, wenn sie die Wahl haben, den Rat eines Algorithmus dem eines Menschen vor. Sie geben dem Algorithmus eine Chance, aber sie vertrauen ihm nicht mehr, sobald sie sehen, dass er einen Fehler macht.

In dem Buch heißt es: "Als Menschen sind wir uns sehr wohl bewusst, dass wir Fehler machen, aber das ist ein Privileg, das wir nicht bereit sind zu teilen. Wir erwarten von Maschinen, dass sie perfekt sind".

Das erklärt, warum so viele Menschen kein Vertrauen in selbstfahrende Autos haben. Wenn ein menschlicher Fahrer einen Verkehrsunfall verursacht, sind wir oft nachsichtig. Wenn aber ein autonomes Fahrzeug einen Unfall verursacht, reagieren die Menschen mit großem Misstrauen. Um einen bekannten Satz von Charlotte Whitton zu zitieren: Ein Roboter muss doppelt so gut sein wie ein Mensch, um nur halb so gut zu sein.

Das Buch bietet einige Lösungen für das Problem des situativen Rauschens. Bei der Bewertung von Stellenbewerbern ist es beispielsweise besser, eine Rangfolge der besten bis schlechtesten Bewerber aufzustellen, als jeden Bewerber einzeln zu bewerten, um die zukünftige Leistung vorherzusagen. In dem Buch heißt es: "Wenn es möglich ist, absolute Beurteilungen durch relative zu ersetzen, lässt sich das Rauschen wahrscheinlich verringern." Wir sind einfach besser darin, Unterschiede zu erkennen, als absolute Urteile abzugeben.

Und das ist, so vermute ich, ein zentraler Grund, warum manche Leute das Buch nicht mögen. Sie wollen das Rauschen (die Möglichkeit, sich auf Intuition und individuelles Urteilsvermögen zu verlassen) beibehalten, und deshalb werden sie Noise (in dem argumentiert wird, dass es schädlich und unfair ist, sich auf Intuition zu verlassen) nicht mögen.

Wenn man den Leuten sagt, dass sie einer Checkliste folgen oder einen Algorithmus befolgen müssen, werden sie mit Widerstand reagieren, weil solche Richtlinien sie daran hindern, ihre eigenen versteckten Ziele zu verfolgen. Andere mögen argumentieren, dass Richtlinien, die darauf abzielen, Lärm zu beseitigen, starr, entmenschlichend und ungerecht sind.

Wenn Menschen glauben, dass ein objektives System sie begünstigt, wollen sie Verzerrungen und Rauschen reduzieren.

Und wenn Menschen glauben, dass ein objektives System sie benachteiligen könnte, wollen sie Verzerrungen und Rauschen beibehalten. Kahneman und seine Kollegen legen jedoch überzeugend dar, dass die Beseitigung von Störungen für die Legitimität eines Systems entscheidend ist. Am Ende des Buches kommen sie zu dem Schluss, dass es unfair ist, wenn Menschen in ähnlicher Lage unterschiedlich behandelt werden, und dass ein System, in dem professionelle Urteile als inkonsistent angesehen werden, an Glaubwürdigkeit verliert.

Das erinnert mich an die Wohnungsknappheit in Deutschland. Manche inländische Wohnungssuchende erleben die teils priorisierte Versorgung von Flüchtlingen mit Wohnraum durch die überlasteten Behörden als sehr unfair.

Leider sind die Menschen, die das Rauschen lieber behalten wollen, oft die lautesten. Ich bin gespannt, wie KI uns helfen wird, das Rauschen, gerade in der Verwaltung zu reduzieren.



Buchempfehlung

Von Ralph Ohnemus, Uwe H. Lebok, Florian Klaus:

Context-Marketing

Der Schlüssel zum Verbraucherverhalten zum [Bestellen](#).



Feedback, Anregungen oder Kritik zu diesem Artikel:
braincandy@ka-brandresearch.com

Der Autor

Ralph Ohnemus, CEO. Seit 2001 Vorstand und Hauptanteilseigner von K&A BrandResearch. Vorher war er 15 Jahre Kunde von K&A BrandResearch. Nationale und internationale Marketing- und Vertriebserfahrung in Senior Management Positionen, darunter FMCG, Mode, Medien und Telekommunikation – zuletzt als SVP Consumer Sales verantwortlich für Marketing, Vertrieb und Filialketten bei Viag Interkom O₂.

Kontakt: r.ohnemus@ka-brandresearch.com

