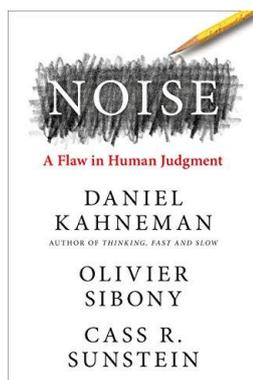




Daniel Kahneman ist zurück. Und wie! Sein neuestes Werk ‚Noise‘ öffnet die Augen für einen unterschätzten Mechanismus, der zu gravierenden menschlichen Fehlurteilen führt. Und dieser Mechanismus hat wieder rein gar nichts mit sogenannter Tiefenpsychologie zu tun.

Der Titel ist ein bisschen unfair. Kahneman hat das Buch nicht allein geschrieben, zwei weitere Professoren, Sibony und Sunstein („Nudge“) waren dabei. Ich lasse Kahneman hier als Synonym für die drei der Einfachheit halber weiterlaufen. Auch weil seine Koautoren betonen, wie zentral ‚Danny‘ für den Inhalt des Buches war.

Das Buch ist spannend zu lesen, aber auch ein intellektuelles Brett mit über 400 Seiten und sehr vielen ausführlichen Beispielen. Dem kann ich in einem BrainCandy niemals gerecht werden, ohne hier selbst ein Buch zu schreiben. Deshalb werde ich nur anreizen und Appetit machen, sich mit dem Werk selbst zu beschäftigen. Es ist übrigens gleichzeitig auch auf Deutsch¹ erschienen. Kahneman ist mittlerweile 87 Jahre alt und ich habe mich gefragt, wie leistungsfähig kann er eigentlich noch sein? Die Antwort: Sehr, sehr leistungsfähig. Ein Genie am Werk. Ich habe mehrere Podcasts mit Kahneman zu diesem Buch^{2,3} gehört und da spricht kein alter Mann. Da ist jemand immer noch neugierig und völlig auf der Höhe, er antwortet differenziert und druckreif. Mein neues Vorbild. Leider hat ihn keiner gefragt, wie er das geschafft hat - neben der ganzen intellektuellen Arbeit. Also, dass er hoffentlich gerne Wein trinkt und kein Yoga macht.



Die Autoren hatten vom Verlag einen siebenstelligen Vorschuss erhalten. Eine sehr gute Investition. Worum geht es in dem Buch? Es geht um die automatischen Fehler, die Menschen beim Treffen von Entscheidungen machen.

Da hatte er sich bisher auf die sogenannten Biases (Denkfehler/Voreingenommenheit) konzentriert und maßgeblich zu dem großen Interesse an diesen Biases als Erklärung für nicht-rationale Entscheidungen beigetragen. Siehe seinen Weltbestseller „Thinking fast and slow“ aus 2011. In großen Beratungsprojekten ist er dann, neben den Biases, plötzlich auf einen anderen, mindestens ähnlich großen Fehler gestoßen, das, was er unter ‚Noise‘ versteht, was man am besten als ‚Rauschen‘ übersetzt. Während Biases einen Fehler in die gleiche Richtung erzeugen, so werden bei einem Geschlechterbias zum Beispiel zu wenig Frauen eingestellt, geht das Fehlerrauschen in unterschiedliche Richtungen, so dass ganz unterschiedliche Einflüsse dazu führen, dass zu viele ungeeignete Kandidaten eingestellt werden.

Dieses unerwünschte Fehlerrauschen findet man vor allem in Organisationen, wenn unterschiedliche Entscheider gleiche Sachverhalte sehr unterschiedlich bewerten, aber auch im Menschen selbst, wenn die den identischen Sachverhalt bei Wiedervorlage unterschiedlich einschätzen. Nur kann man es im Gegensatz zum Bias nicht in einer Einzelentscheidung, ‚stellt wenig Frauen ein‘, erkennen, sondern nur in der statistischen Nachanalyse. Da solche Analysen praktisch nicht stattfinden, wurde die Bedeutung des Rauschens auch nicht früher erkannt.



Ein Beispiel: Wir Bürger erwarten von Systemen, wie etwa Gerichten, Forensik, Krankenhäusern oder Versicherungen, dass die bei vergleichbaren Fällen immer wieder zu gleichen Entscheidungen kommen. Dass wir also für unser Vergehen die genau gleiche Strafe erhalten, wie jeder andere in vergleichbarem Kontext. Dass die Vormundschaftsgerichte gleich entscheiden.

Dass unsere Röntgenaufnahme von erfahrenen Ärzten gleich interpretiert und die Therapie dementsprechend gleich entschieden wird. Man hört zwar immer mal von spektakulären Ausreißern bei Entscheidungen, aber wir gehen im Großen und Ganzen davon aus, dass das in der Regel schon passt.

Kahneman zeigt nun, dass die Abweichungen, also die Entscheidungsfehler, sehr viel größer sind, als uns das bewusst ist. Das Management einer großen Versicherung ging davon aus, dass die Schwankungsbreite der Prämien bei der Versicherung individueller Risiken maximal 10% betrüge. Tatsächlich wurden 55% Unterschied bei vergleichbaren Fällen gemessen. Das ist nicht trivial. Bei den zu hohen Prämien verliert man Kunden, bei den zu niedrigen verliert man Geld. Noch mehr habe ich gestaunt, wie groß die gemessenen Abweichungen vor Gericht waren. Da lag die Spanne für den vergleichbaren Sachverhalt zwischen ein paar Monaten und 10 Jahren! Man zieht also quasi ein Los in einer Entscheidungslotterie - mit vielen unfairen Nieten.

Was sind die zentralen Faktoren, die einen Beitrag zu diesem Rauschen liefern?

1. **Level Noise:** Hier handelt es sich um ein individuell anderes Entscheidungsmaß. Ein Richter urteilt bestimmte Straftaten grundsätzlich härter, als ein anderer.

Vielleicht ein Richter Gnadenlos, wie der ehemalige Richter und heutige Trash-TV Teilnehmer Roland Schill. Aber vielleicht ist ein strenger Richter gleichzeitig auch besonders nachsichtig bei älteren Ladendieben. Ein unterschiedliches Maß (Level) bei den Urteilen ist statistisch eher gut zu erkennen. Level Noise erzeugt stabile Muster der Entscheidungsfehler.

2. **Transient Noise:** Hier menschelt es besonders: Temporäre Kontextfaktoren, die mit der Sache selbst nichts zu tun haben, beeinflussen die Entscheidung. Ob das Heimteam das Fußball Match gewonnen oder verloren hat, kann einen signifikanten Einfluss auf die Entscheidung haben. Oder wenn man, hungrig vor der Mittagspause, ein strengeres Urteil trifft. Die Amerikaner haben für den Zustand das schöne Wort ‚hangry‘ erfunden, die Kombination aus hungry und angry. Oder wenn die Bewerberin der Tochter ähnelt, kann das auch zu deutlichen Entscheidungsfehlern führen. Der genaue Kontext zählt natürlich, also nicht nur die grundsätzliche Beziehung Mutter/Tochter, sondern auch die gerade erlebten Emotionen dieses Signales.

3. **Pattern Noise:** Wie reagiert der individuelle Entscheider auf die unterschiedlichen Sachverhaltsbestandteile? Wie gewichtet er die Teilaspekte? Hier zeigt sich, dass Menschen die gleichen Informationen sehr unterschiedlich zu einer für sie selbst kongruenten Geschichte zusammenfügen und damit zu völlig abweichenden Entscheidungen kommen. Mitarbeiterbeurteilungen sind ein gutes Beispiel, das viele kennen. Nur etwa ein Viertel des Urteils hängt empirisch mit der tatsächlichen Leistung zusammen. Der Rest hängt am Beurteiler.



Wie sympathisch ist einem die Person, welche Eigenheiten des Mitarbeiters nimmt man wahr und wie gewichtet man die? Wie bewertet man einen ruhigen Mitläufer versus einen unruhigen Freigeist? Rauschen ist garantiert. Bei zwei unabhängigen Beurteilern fiel das schnell auf. Das gibt es aber selten. Dieses individuelle Musterrauschen ist nach Einschätzung von Kahneman die stärkste Ursache für das Fehler-Rauschen in Systemen.

Die Quintessenz des Buches ist laut den Autoren: **Überall wo es Urteile gibt, gibt es auch Rauschen. Und wahrscheinlich mehr davon, als Sie denken.**



Achselzuckend wird manchmal argumentiert, dass sich die Abweichungen durch Rauschen doch ausmitteln würden. Das ist ein Denkfehler. Wenn Sie zwei stark unterschiedliche Diagnosen und folgerichtig unterschiedliche Therapien zu ihren Symptomen bekommen, ist zumindest eine zu 100% falsch.

Nicht überall ist Rauschen, also individuelle Abweichung schlecht! Kreativprozesse leben davon. Aber bei Systementscheidungen wollen wir möglichst wenig Fehler-Rauschen haben. Und die Verantwortlichen sollten deshalb aktiv bemüht sein, das Rauschen zu minimieren.

Wie kann man Rauschen reduzieren? Die Autoren geben konkrete Hilfestellung im Buch. Einerseits raten sie zu **Noise-Audits**. Damit man erstmals das Ausmaß des Rauschens versteht. Und sie erklären, wie man das macht.

Dann empfehlen sie eine **Entscheidungshygiene** beim Entscheidungsprozess aufzusetzen. Dazu zählt es zum Beispiel, komplexe Probleme in Teilbestandteile aufzubrechen, die einzeln und unabhängig voneinander bewertet werden. Das kann ruhig soweit gehen, dass Teams jeweils nur ein Teilproblem beurteilen. Ohne zu erfahren, was andere darüber denken.

Die Autoren weisen nachdrücklich darauf hin, dass die typischen Entscheidungsgremien eine schlechte Lösung sind, wenn sie es gemeinsam versuchen, zu einem Urteil zu kommen. Die gegenseitigen Beeinflussungen sind viel zu hoch. Erinnert Sie das eventuell an Gruppendiskussionen? Besser ist es, wenn alle Teilnehmer zuvor die relevanten Informationen bekommen haben und ihre Entscheidung gleich schriftlich treffen und begründen. Auf dieser Basis ist eine anschließende Diskussion der einzelnen Urteile tatsächlich sinnstiftend.

Ein bisschen stolz war ich beim Lesen schon, dass wir dieses Prinzip schon lange bei unseren kreativen Gruppendiskussionen anwenden. Erst treffen die Teilnehmer schriftlich ihr Urteil, bevor die Meinungen diskutiert werden. Situative Einflüsse werden reduziert und die Urteile der Teilnehmer für uns realer. Der Durchschnitt der unabhängigen Urteile ist hilfreich, bevor man versucht, diese zu aggregieren. Ebenso versuchen wir in psychologischen Interviews auf absolute Skalen zu verzichten und nutzen relative Skalen, also wie ein Sachverhalt im Verhältnis zu einem anderen Sachverhalt erlebt wird.



Die Autoren erklären ausführlich, warum unser Gehirn Relativität sehr sensitiv verarbeiten kann, aber z.B. mit Schulnoten nur eine überraschend begrenzte Zahl von Alternativen sinnvoll beurteilen kann.

Es nützt laut den Autoren auch nichts, sich selbst zum lateralen Denken zu motivieren, weil uns die externen und internen Einflüsse auf unsere Wahrnehmung und unsere automatischen Reaktionen nicht bewusst werden.

Und was ist mit Intuition, unserem Bauchgefühl? Unsere Intuition ist, zumindest teilweise, eine wichtige Ursache für das Rauschen. Dann wenn wir zu schnell Schlüsse ziehen, wir die Informationen übergewichten, die unsere Haltung bestätigen und gegenläufige Signale für eine kohärente Geschichte ausblenden, dann beschleunigt Intuition zwar die Entscheidung - aber verstärkt auch den Fehler. Besser ist es, die Teilaspekte möglichst sachlich, bei möglichst geringer Intuition zu bewerten und erst dann ein Gesamturteil zu fällen.

Und ganz wichtig ist mir, was in dem Buch nicht auftaucht: Die gerade im deutschen Marketing immer noch beliebte ‚Tiefen‘psychologie als Erklärung für individuelles Entscheidungsverhalten und damit das Rauschen. Kahneman geht ganz kurz auf das aktuell führende Modell der Persönlichkeitseigenschaften ein, die berühmten Big Five, sagt aber gleich, dass diese nur schwach mit Entscheidungsverhalten korrelieren, das war mein Thema im BrainCandy 47. Weil die konkrete individuelle Lebenserfahrung der Menschen viel wichtiger für deren gelerntes Entscheidungsverhalten ist.



Zwei Menschen mögen die gleiche Aggressivitätsneigung haben, aber was sie genau triggern kann, wird sehr unterschiedlich sein, je nachdem was sie erlebt haben. Es sind also die einzigartigen Kontexte im Leben, die den Menschen in seinen Eigenheiten geprägt haben. An der Stelle künde ich gerne an, dass wir über die Bedeutung der Kontexte ein Marketing Fachbuch geschrieben haben, das in den nächsten Monaten im Springer Gabler Verlag erscheinen wird. Link in den Quellen.

Die Autoren haben auch der vermutlich großen Versuchung widerstanden, etwas zum Entscheidungsverhalten in der Pandemie zu schreiben, auch wenn das der Ort ist, wo Systemrauschen selbst ohne Messung jedem deutlich geworden ist. Und ich halte mich deshalb hier auch zurück. Außer darauf hinzuweisen, dass ich keine Ansätze sehe, mit der die Politik getroffene Entscheidungen ernsthaft auf tatsächliche Wirkung überprüfen lässt. Wir rauschen uns in die nächste Pandemie.

Und zum Schluss: Kahneman sieht in Algorithmen die beste Möglichkeit Rauschen aus Systementscheidungen zu eliminieren. Dazu reichten nach seiner Ansicht teils schon einfache Algorithmen.



Er setzt auch darauf, dass über künstliche Intelligenz die Diagnostik von Krankheiten deutlich verbessert werden wird – und dass die Therapieentscheidung dann auf dieser Basis von sehr erfahrenen Ärzten getroffen werden.

Kahneman schmunzelt, wenn er sagt, dass der Kampf gegen sichtbare Biases eine charismatische Aura habe. Der Kampf gegen das unsichtbare Rauschen wäre dagegen eine Anstrengung mit wenig Ruhmpotenzial. Aber: Eine Welt, in der Organisationen regelmäßiger fehlerfreie Entscheidungen treffen können, ist sicherlich eine bessere Welt.

Quellen:

1. https://smile.amazon.de/Noise-authors-Thinking-Nudge-English-e-book/dp/B08LCZFJZ2/ref=sr_1_2?dchild=1&keywords=Noise&qid=1625671435&sr=8-2
2. <https://www.amazon.de/Noise-Daniel-Kahneman/dp/0008309000>
3. <https://www.podcastone.com/episode/518-Daniel-Kahneman--When-Noise-Destroys-Our-Best-of-Choices>
4. <https://podcasts.apple.com/de/podcast/daniel-kahneman-on-why-our-judgment-is-flawed-what/id1525936566?i=1000521787331&l=en>
5. https://www.amazon.de/B%C3%BCher-Ralph-Ohnemus/s?rh=n%3A186606%2Cp_27%3ARalph+Ohnemus

Buchempfehlungen

Von Ralph Ohnemus:

Markenerleben. Die Strategie im Hyperwettbewerb und Informationstsunami [> hier bestellen](#)

Markenstaunen. Gewinnen im Informationstsunami [> hier 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

