Paul B. Carroll
Chunka Mui

Teure Lektionen

Was Sie von den
schlimmsten Managementfehlern
lernen können und wie Sie sie vermeiden

FinanzBuch Verlag

Inhalt

Einleitung 9

Teil 1
Fehlschlags-Muster 23

Kapitel 1
Die Illusion der Synergie 25

Kapitel 2
Fehlerhaftes Financial
Engineering 49

Kapitel 3
Ernüchternde Roll-Ups 75

Kapitel 4
Den (falschen) Kurs halten 105

Kapitel 5
Falsch eingeschätzte Adjazenz 139

Kapitel 6
Hightech um jeden Preis 167

Kapitel 7
Der Konsolidierungs-Blues 197

Teil 2
Das Vermeiden
der gleichen Fehler 223

Kapitel 8
Warum gute Leute auf schlechte Strategien hereinfallen 225

Kapitel 9
Warum gute Unternehmen auf schlechte Strategien hereinfallen 247

Kapitel 10
Des Teufels Advokat 265

Kapitel 11
Das Sicherheitsnetz 295

Epilog 311

Danksagungen 313

Forschungsanmerkungen 315

Endnoten 337

Weiterführende Literatur 347

Kapitel 8

Warum gute Leute auf schlechte Strategien hereinfallen

Problembewusstsein reicht nicht aus

Eigentlich sollte der Wettbewerb auf dem Marktplatz ausgetragen werden. Warum sind also so viele Kämpfe schon verloren, bevor eine Strategie den Zeichentisch verlässt?

Die kurze Antwort lautet:

Menschen planen und entscheiden alles andere als rational. Psychologische Studien aus Jahrzehnten bestätigen immer wieder, dass sie bei komplizierten Entscheidungen wie der Festsetzung einer Strategie vor enormen Hindernissen stehen.

Anthropologische Studien wie beispielsweise die von Donald E. Brown in seinem Buch *Human Universals* unterstreichen diese Schwierigkeiten. Anstatt den Unterschieden zwischen Kulturen nachzuspüren, konzentrierte sich Brown auf das, was alle Kulturen gemeinsam haben. Er kam zu dem Schluss, dass diese gemeinsamen Merkmale Teil dessen sind, was das Menschsein ausmacht. Er kam darauf, dass gesprochene Sprache universell ist, geschriebene aber nicht. Einfaches logisches Denken ist universell, doch mathematische Abstraktion ist es nicht. Unglücklicherweise finden sich unter den über 200 gemeinsamen Merkmalen auch viele derjenigen psychologischen Charakteristika, die komplexen Entscheidungen im Wege stehen.

Mit anderen Worten: Menschen sind für die Erfindung schlechter Strategien geradezu prädestiniert.

Die wirklich problembewussten Vorstände (also solche, die Bücher wie dieses lesen) erkennen ihre eigenen Einschränkungen. Also verdoppeln sie ihre Anstrengungen und bestehen auf größere Achtsamkeit und tiefergehende Analyse.

Doch leider reicht das nicht aus. Wie die ersten sieben Kapitel dieses Buches demonstrieren, können auch vorsichtige und analytisch denkende Unternehmensverantwortliche auf nachweislich schlechte Strategien hereinfallen.

Unser Vorschlag ist nicht, einfach sorgfältiger zu sein. Wir glauben, dass Entscheider akzeptieren müssen, dass die Tendenz zu Fehlern bei ihnen tief verwurzelt ist, und dass sie bewusste Mechanismen einüben müssen, um dieser Tendenz entgegenzuwirken.

Wenn unsere kurze Antwort Sie überzeugt, überspringen Sie ruhig den Rest des Kapitels und lesen Sie weiter in Kapitel 9, in dem wir institutionelle Hindernisse für gute Entscheidungen untersuchen, oder sogar in Kapitel 10 und 11, wo wir die Mechanismen zur Fehlervermeidung darlegen. Wenn Sie noch immer anzweifeln, dass Sie Ihren Abläufen eine Belastungsprobe für Ihre Strategie hinzufügen müssen, lesen Sie bitte noch ein paar Minuten in diesem Kapitel weiter. Wir glauben, dass wir Ihnen einen überwältigenden Korpus an Forschungsergebnissen und Einsichten präsentieren können, der die Überzeugung, dass zusätzliche Wachsamkeit und Analysearbeit ausreichen würden, widerlegt.

Unsere ausführliche Antwort hört sich so an:

Es ist trivial, dass alle, die eine Strategie zu formulieren haben, sämtliche relevanten Informationen einsammeln sollten. Diese Informationen sollten sie objektiv einfließen lassen. Sie sollten eine breite Palette möglicher Strategien in Erwägung ziehen. Alle diese Möglichkeiten sollten sie sorgfältig prüfen und sich dabei sowohl die Plus- als auch die Minuspunkte klarmachen. Sie sollten ihre Fähigkeiten verbessern, indem sie aus Erfahrung lernen – ihrer eigenen, der ihres Unternehmens und der anderer Unternehmen.

Bei der Umsetzung der Strategie tauchen immer Probleme und unerwartete Hindernisse auf, aber für die Vermeidung großer konzeptioneller Fehler sollte ein strenger Fokus auf Michael Porters „Fünf Kräften“ oder ir-

gendeinem anderen strengen Strategiefindungsansatz genügen. Psychologie und Anthropologie zeigen allerdings, dass die Umsetzung eines strengen Ansatzes wegen der folgenden natürlichen Tendenzen extrem schwierig ist:

- Die Leute freunden sich vorzeitig mit einer Lösung an, lange bevor sie alle Informationen ausgewertet haben.

- Es bereitet den Leuten Schwierigkeiten, alle möglichen Arten von Informationen objektiv zu betrachten, weil sie nicht dafür geschaffen sind, mit Abstraktion klarzukommen.

- Wenn die Leute einmal dabei sind, sich auf eine bestimmte Lösung zuzubewegen, suchen sie nur noch nach Bestätigung, dass diese Lösung richtig ist, anstatt die Möglichkeit, dass sie falsch liegen, zuzulassen.

- Die Leute ordnen sich den Wünschen der Gruppe unter – insbesondere wenn in ihr die Führungsrolle von eine starken Persönlichkeit eingenommen wird –, anstatt Einwände zu erheben, um Ideen zu überprüfen.

- Die Leute lernen aus ihren Fehlern nicht so viel, wie sie eigentlich könnten, denn wir Menschen leiden meist unter übermäßigem Selbstvertrauen und verfügen über ausgeklügelte Verteidigungsmechanismen, um unser Scheitern wegzuerklären; und clevere Leute (zu denen diejenigen, denen die Entscheidung über Unternehmensstrategien anvertraut sind, hoffentlich gehören) lernen offenbar sogar noch weniger aus ihren Fehlern als der Durchschnitt und scheinen weniger bereit, Fehler einzugestehen.

Das ist eine Menge von Dingen, mit denen wir fertig werden müssen.

Wir betrachten nun nacheinander jedes einzelne dieser fünf Probleme.

Vorzeitige Festlegung

Psychologische Studien zeigen, dass es schwierig ist – physisch schwierig –, keine Schlüsse zu ziehen, bevor man alle Anhaltspunkte ausgewertet hat. Wir gewinnen unseren ersten Eindruck von einer Idee ungefähr so, wie wir unseren ersten Eindruck von einer Person gewinnen. Selbst wenn

jemand darin ausgebildet ist, sein Urteil zurückzustellen, bewertet er die ganze Zeit Informationen und zieht zu einem frühen Zeitpunkt intuitiv seine Schlüsse. Anschließend überprüfen Sie zwar diese Schlüsse anhand der zusätzlichen Informationen, aber das ist nicht dasselbe wie allen Informationen das gleiche Gewicht zu geben und die Entscheidung offen zu halten, bis alle Fakten ausgewertet sind. Schlüsse sind, genau wie erste Eindrücke, schwer zu revidieren.

Eine Studie unter Beteiligung von Analysten der Geheimdienstszene fand beispielsweise heraus, dass diese sich trotz ihrer umfassenden Ausbildung sehr früh ein Urteil bilden und anschließend die Faktenlage diesem Urteil unterordnen.[158] Eine Untersuchung mit klinischen Psychologen ergab, dass diese ihre Diagnosen ebenfalls sehr früh stellten und dass zusätzliche Informationen die Diagnosen nicht mehr verbesserten.[159]

Es ist sogar dann schwierig, ein einmal gefälltes Urteil zu revidieren, wenn wir erfahren, dass die Informationen, auf denen es beruhte, falsch sind. In einer Studie wurde den Leuten ein falsches Erfolgsgefühl vermittelt. Man hat ihnen eine Reihe an Fragen gestellt und ihnen hinterher mitgeteilt, dass sie fast immer richtig lagen – obwohl dies nicht zutraf. Die Teilnehmer wurden anschließend gebeten, ihre Fähigkeiten selbst einzuschätzen, und trauten sich, wen wundert's, Einiges zu. Dann wurden ihnen ihre tatsächlichen Ergebnisse mitgeteilt, die in der Regel weitaus schlechter waren, als man ihnen zuvor mitgeteilt hatte. Doch als sie dann erneut ihre Fähigkeiten einschätzen sollten, bewerteten sie sich selbst noch immer fast genauso gut wie zuvor unter falschen Vorzeichen.[160]

Einer der Gründe dafür, dass wir nicht alle vorhandenen Informationen auswerten, ist das, was Psychologen den „Verfügbarkeitsfehler" nennen. Damit ist gemeint, dass wir uns meist an Informationen oder Ideen erinnern, die „verfügbar" sind, entweder, weil wir ihnen vor kurzem über den Weg liefen, oder weil sie besonders lebhafte Erinnerungen darstellen. Jemand, der gefragt wird, ob mehr Wörter der englischen Sprache ein „r" als ersten oder als dritten Buchstaben haben, wird mit größerer Wahrscheinlichkeit sagen, dass es mehr Wörter gibt, die mit „r" anfangen; denn diese Wörter sind bewusster in der Erinnerung, also verfügbarer.

Irving Janis gibt in seinem Klassiker *Gruppendenken* dem Verfügbarkeitsfehler die Schuld an dem Beginn der Verwicklung der USA in Vietnam in den 1950er-und 1960er-Jahren. Er erläutert, dass die US-Präsidenten und –Generäle noch in lebhafter Erinnerung hatten, dass die Appeasement-Politik gegenüber Hitler vor dem Zweiten Weltkrieg nicht funktioniert hatte, dass aber die Intervention im Koreakrieg erfolgreich war; also

konnte man leicht daraus schließen, dass die USA eine aggressive Interventionspolitik verfolgen sollten, um den Kommunismus einzudämmen.

„Verfügbarkeitsfehler" bedeutet im Wesentlichen, dass es nicht nur die Generäle und Politiker sind, die noch den letzten Krieg austragen, sondern wir alle – und manchmal mit verhängnisvollen Folgen. Es scheint, als habe Robert Galvin Motorolas desaströses Iridium-Projekt nur verfolgt, weil Motorolas vorherige Erfolge mit großangelegten Ingenieursprojekten ihm so präsent waren, dass er sich nicht ausreichend mit der Schattenseite befasste.

Der Verfügbarkeitsfehler führt auch dazu, dass wir auf Analogien und Erzählungen stärker ansprechen als auf statistische Informationen, obwohl die nackten Daten meist ein genaueres Bild von der Lage zeichnen. Zufällige Fakten sind schwer zu merken, doch dieselben Fakten werden „verfügbarer", wenn sie uns eingewoben in einer Geschichte präsentiert werden oder wir eine Analogie zu anderen Situationen, die uns vertraut sind, darin finden. Studien mit Schachmeistern und –großmeistern haben ergeben, dass sie nicht besser als wir alle darin sind, ein Brett mit zufällig aufgestellten Schachfiguren im Gedächtnis zu behalten. Alle Menschen erinnern sich etwa an sechs Figuren. Doch wenn die Aufstellung auf einem Brett aus einem tatsächlichen Spiel hervorgegangen ist, lernen die Schachmeister und Schachgroßmeister rasch das gesamte Brett auswendig, während sich Normalsterbliche wie wir nach wie vor nur an die Positionen von ungefähr sechs Figuren erinnern.[161] Der Grund: Die Figuren sind für die Schachprofis jetzt durch eine Art Narrativ miteinander verbunden.

Narrative und Analogien sind nicht unbedingt etwas Schlechtes, solange sie richtig eingesetzt und als das erachtet werden, was sie sind – und nicht als das, was sie nicht sind. Bei Walt Disney wissen die Vorstände, dass sie eine Geschichte brauchen, wenn sie das Management davon überzeugen wollen, in ein größeres Projekt zu investieren. Als Joe Rohde einen Vergnügungspark mit wilden Tieren in natürlicher Umgebung bauen wollte, spulte er all die PowerPoint-Präsentationen und den übrigen Zirkus ab, den man veranstaltet, um die ökonomische Machbarkeit einer Idee zu beweisen; doch er drang nicht ganz durch. Bei der letzten Sitzung, auf der entschieden werden sollte, ob es für den Park grünes Licht gab, sagte der damalige CEO Michael Eisner: „Ich verstehe noch immer nicht so ganz, was an lebendigen Tieren so aufregend ist." Rhode ging zur Tür des Konferenzraums und öffnete sie. Herein kam ein bengalischer Königstiger, nur an einer leichten Leine angebunden und geführt von einer jungen Frau. Eisner verstand, was so aufregend war, und Rohde bekam sein Geld.[162]

Dem Vernehmen nach ist Animal Kingdom, das 1999 eröffnete, für Disney ein Erfolg. Für viele Leute sind lebende exotische Tiere ein Nervenkitzel.

Das Problem ist, dass Anekdoten zugunsten beider Seiten bei einer Auseinandersetzung verwendet werden können. Eile mit Weile – aber der frühe Vogel fängt den Wurm. Besser der Spatz in der Hand als die Taube auf dem Dach – aber vergessen Sie nicht, etwas auf die hohe Kante zu legen. Gleich und Gleich gesellt sich gern – aber Gegensätze ziehen sich an.

Narrative können auch deswegen gefährlich sein, weil sie Fakten allzu hübsch verpacken oder Kausalverbindungen herstellen können, die nicht existieren. Analogien können uns ebenfalls täuschen, da sie niemals perfekt sind, wie Galvin schmerzlich erfahren musste. Iridium wies Analogien zu früheren Projekten auf, aber eben nicht genügende. (Heute dient Iridium denen als eine lebendige Analogie, die wissen wollen, wie man das Potenzial neuer Technologien eben nicht analysiert. Doch das ist für Galvin und Motorola ein schwacher Trost.)

Browns anthropologisches Traktat *Human Universals* zählt Mythen als eines der Universalien auf, was bedeutet, dass die Tendenz, uns über Geschichten anstatt über Statistiken mitzuteilen, tief in uns allen verwurzelt ist. Machen Sie also ruhig von der Kraft der Mythen Gebrauch – doch lassen Sie sich nicht durch sie manipulieren.

Die Schwierigkeiten mit der Abstraktion

Selbst Albert Einstein mochte bestimmte Abstraktionen nicht. Zugegeben, er kam mit Abstraktion ganz gut zurecht, wie seine eleganten Gedankenexperimente zeigen. Doch bis zum Ende seines Lebens war er gegen diejenige Interpretation der Quantenmechanik, die die Welt mithilfe von Wahrscheinlichkeiten beschreibt (und die heute allgemein akzeptiert wird). Obwohl Einstein einer der Pioniere der Quantenmechanik war, fühlte es sich einfach nicht richtig an, von einem Elektron zu sprechen, dass sich zu 81 Prozent auf der einen, zu 5 Prozent auf der zweiten Kreisbahn und so weiter befand, je nach der Wahrscheinlichkeit, mit der das Elektron gerade an einem bestimmten Ort war.

Wie sehr liegt also dem Rest von uns Abstraktion? Nicht besonders. Wenn es darum geht, all die komplexen Beziehungen und all die chaotischen Daten der wirklichen Welt zu analysieren, spielt unser Bewusstsein uns alle Arten von Streichen.

Eines der Probleme ist das, was Psychologen „Ankerfehler" nennen. Wenn Sie jemanden bitten, die Anzahl von etwas zu schätzen, die, sagen wir, zwischen 1 und 100 liegt, und ihm zuvor eine zufällige Zahl sagen, dann wird diese Zahl die Schätzung erheblich beeinflussen. Obwohl die Zufallszahl und die Schätzung nichts miteinander zu tun haben, wird eine niedrige Zufallszahl zu einer niedrigen Schätzung führen – und eine hohe Zufallszahl zu einer hohen.[163]

Der Ankerfehler birgt besonders bei der Strategiefindung Gefahren, weil wir unterbewusst immer von dem Dokument oder der Tabelle, die uns gerade vorgelegt wird, ausgehen. Anstatt zu hinterfragen, ob die Ideen hinter den uns präsentierten Dokumenten überhaupt erwägenswert sind, fangen wir an, an diesen herumzubasteln.

Wenn wir Vorhersagen treffen, wirkt sich der Ankerfehler so aus, dass wir meist davon ausgehen, dass sich Tendenzen ungefähr so wie bisher fortsetzen. Dies führt besonders da zu Problemen, wo bewertet werden soll, wie eine technologische Entwicklung weitergehen wird. Die Leute sehen, wie das Interesse an etwas explosionsartig zunimmt, und nehmen an, dass diese Veränderung im gleichen Tempo weitergeht. Daher überschätzen wir die Auswirkungen von so etwas wie dem Internet auf kurze Sicht. Können Sie sich noch an all die Geschichten darüber erinnern, dass die Läden bald verschwinden und alle unsere Einkäufe in spezielle verschlossene Kästen, die vor den Häusern angebracht sind, geliefert werden würden? Doch wir haben auch ein allgemeines Sicherheitsgefühl in unserem Leben und gehen davon aus, dass es sich so schnell verändern wird, wie es schon immer war. Daher unterschätzen wir die langfristigen Auswirkungen von so etwas wie dem Mobiltelefon. Hat sich vor 20 Jahren irgendjemand vorstellen können, dass Ärzte heutzutage eine Krankheit namens Handydaumen behandeln würden, unter der häufig diejenigen leiden, die zu heftig auf ihren Blackberrys herumtippen?

Browns anthropologische Untersuchungen in *Human Universals* unterstreichen die Schwere des Ankerfehlers. Eines seiner Universale heißt „Interpolation", womit die Tendenz, bei der Schätzung zukünftiger Resultate eine lineare Entwicklung anzunehmen, gemeint ist. In vielen Situationen mag Interpolation sinnvoll sein, sie hilft uns aber in volatilen Umgebungen, in denen ein Produkt abheben oder plötzlich versinken kann oder in denen Unternehmen mit Kräften konfrontiert sind, die sich nicht linear, sondern exponentiell entwickeln, nicht viel weiter. Selbst wenn wir wissen, dass eine Situation eine differenziertere Analyse erfordert, fällt es schwer, unsere Köpfe dazu zu bringen, weil wir einfach nicht dafür geschaffen sind.

Was Psychologen den „Überlebensfehler“ nennen, bedeutet, dass wir uns an das erinnern, was passiert ist, und nicht an das, was nicht passiert ist.

Eine tolle Erkenntnis, denken Sie bestimmt gerade, richtig? Doch die Tatsache, dass wir uns nicht an das erinnern können, was nicht passiert ist, ist ein tiefgreifendes Problem unserer Denkweise. Die Gläubigen pilgern jedes Jahr nach Lourdes, um für Wunderheilungen zu beten, obwohl der Astronom und Fernsehmoderator Carl Sagan herausgefunden hat, dass die Heilungschancen für die Pilger sogar etwas geringer ausfallen als für diejenigen, die Lourdes fernbleiben.[164] Doch über die, die zur Jungfrau Maria beten und geheilt werden, können wir etwas lesen, aber über die, die zu ihr beten und trotzdem sterben, nicht.

Genauso werden wir ermutigt, geschäftliche Risiken einzugehen, denn wir hören immer von denen, die alles auf eine Karte gesetzt und ein Vermögen gewonnen haben, doch nicht von denen, die den Durchbruch nie schafften, weil sie alles auf eine Karte gesetzt und verloren haben. Oder wir lesen *The Millionaire Next Door* und wollen gleich all unser Geld in ein oder zwei Wertpapiere investieren, um die Millionäre zu kopieren, denn wir lesen nichts über die Leute, die in großem Stil in irgendein fatales Unternehmen investierten und ihre gesamten Ersparnisse verloren. Wir lesen über Pierre Omidyar, der eBay gründete und mit Online-Auktionen ein Vermögen verdiente. Wir lesen nicht über Jerry Kaplan, der *beinahe* die gleiche Idee wie eBay hatte. Kaplan hatte eigentlich sogar das bessere Modell. Omidyar rutschte zufällig in eBay hinein, weil er nach einer Möglichkeit für seine Freundin (und jetzige Frau) suchte, um Pez-Spender zu verkaufen. Kaplan dagegen machte nach einem langen und erlesenen Lebenslauf in der PC-Software-Branche eine wohldurchdachte Vermutung über das Potenzial von Online-Auktionen und gründete noch vor eBay eine Auktionsseite namens OnSale. Zugegeben, Kaplan machte eine Kleinigkeit falsch. Er versteigerte Dinge, die sein Unternehmen kaufte wie instandgesetzte Elektronikartikel, anstatt eine Seite aufzubauen, über die jeder alles an jeden versteigern konnte. Doch es wäre viel einfacher, seine Gedankengänge und seinen moderaten Erfolg zu kopieren, als den Geistesblitz, der Omidyar traf. Dennoch wird letzterer es sein, der in den Geschichtsbüchern als leuchtendes Beispiel für Unternehmergeist zitiert werden wird, und nicht Kaplan.

Medizinische Fachzeitschriften haben sich in letzter Zeit mit dem Überlebensfehler-Problem befasst. Sie stellten fest, dass sie Artikel publizierten, die, sagen wir, einen Zusammenhang zwischen einem Gendefekt und dem Ausbrechen einer Krankheit nachwiesen, aber keine Artikel über die Studien, die keinen Zusammenhang zwischen dem Defekt und der Krank-

heit fanden. Manchmal würde eine Gesamtschau aller Studien darauf hindeuten, dass kein Zusammenhang besteht, doch weil meist nur die Zusammenhänge betont wurden, wendeten Forscher Zeit und Geld auf, um falsche Spuren zu verfolgen.

Das, was manchmal „Hausgeldeffekt" genannt wird, besagt, dass die Leute risikobereiter sind, wenn sie mit „Hausgeld" anstatt mit ihrem eigenen Geld umgehen. Beispielsweise wurden einigen Leuten 30 Dollar gegeben, und man fragte sie, ob sie neun Dollar auf einen Münzwurf setzen würden. Über 75 Prozent bejahten. Eine andere Gruppe wurde vor eine identische Entscheidung gestellt, aber diese wurde anders formuliert. Dieser Gruppe wurde mitgeteilt, dass sie zwei Möglichkeiten habe. Die Mitglieder könnten entweder 30 Dollar nehmen oder einen Münzwurf darüber entscheiden lassen, ob sie 21 oder 39 Dollar erhielten. In dieser Gruppe, die sich entscheiden musste, bevor sie das „Hausgeld" in den Händen hielt, wollten nur 43 Prozent das Risiko eingehen.[165]

Sehen wir der Tatsache ins Auge: Ab einem gewissen Niveau werden fast alle Geschäfte mit dem gemacht, was die Typen im Silicon Valley OPM nennen – also „other peoples' money" (Geld anderer Leute), was in der Tat wie „Opium" ausgesprochen wird. Zwar respektieren Vorstände im Allgemeinen ihre treuhänderischen Pflichten und wissen auch, dass es sie ihren Job kosten kann, wenn sie überhöhte Risiken eingehen – dennoch gehen sie tendenziell höhere Risiken ein, als wenn sie ihr eigenes Geld aufs Spiel setzen würden.

In seinen Büchern *Der Schwarze Schwan* und *Narren des Zufalls* prägt Nassim Nicholas Taleb den Begriff „platonisieren", mit dessen Hilfe man der Erklärung näher kommt, warum Menschen Probleme übersehen. Der Begriff bezieht sich auf Platon und seine Erklärung der Ideale. Tales sagt, Ideale würden unser Denken korrumpieren. Wir sehen etwas, das ungefähr die Form eines Dreiecks hat, und verarbeiten diese Form mental sofort zu einem Dreieck. Die Daten, die nicht zum Dreieck-Ideal passen, ignorieren wir.

Das ist ganz sicher eine effektive Möglichkeit, um Eindrücke zu verarbeiten, doch eine Folge davon ist, dass wir kleine Probleme, die Widerstände verursachen und uns vom Erreichen unserer Ziele abhalten können, oft übersehen. Die Geschichte der Technologie ist übersät mit großen Plänen, die aus den profansten Gründen auf der Strecke geblieben sind; wie Jim Barksdale einmal sagte, als er noch CEO von Netscape war: „Das Problem des Silicon Valley ist, dass wir oft einen klaren Blick mit einer kurzen Distanz verwechseln."[166] Webvan rechnete zum Beispiel nicht mit den Prob-

lemen seiner Lieferwagen, in Städten Parkplätze zu finden oder in der zweiten Reihe zu parken. Webvans Plan rechnete nicht die Zeit und Mühe ein, die dafür erforderlich waren, die Einkäufe per Fahrstuhl oder, noch schlimmer, die Treppen von Mietshäusern hinauf zu transportieren. Webvan hatte sich nicht genügend mit den Schwierigkeiten befasst, die auftreten, wenn ein Kunde, der an einem heißen Tag Eiscreme bestellt hatte, nicht anzutreffen war. Webvan hatte nicht damit gerechnet, dass alle seine Kunden, die zur Arbeit gingen, ihre Lieferung abends ungefähr um dieselbe Zeit erhalten wollten. Allerlei Kleinigkeiten waren nicht bedacht worden. Für sich genommen war keine davon gravierend genug, um den Plan, das Einkaufen von Lebensmitteln zu revolutionieren, zu Fall zu bringen. Doch bei den geringen Margen in der Lebensmittelbranche hatten die Probleme in der Summe entscheidenden Anteil daran, dass Webvan Hunderte Millionen Dollar verbrannte.

Psychologen sagen auch, dass wir mit neuen Ideen Schwierigkeiten haben, weil unser Denken sich auf eingefahrenen Spuren bewegt. Die Menschen entwickeln in ihren Gehirnen Neuronen feuernde Sequenzen, die so ausgeprägt sind, dass sie beinahe im Wortsinn eine Spur darstellen. Bestimmte Dinge werden dadurch immer auf dieselbe Weise betrachtet.[167]

In *Gruppendenken* erklärt Janis die Entscheidung der USA, in Vietnam zu kämpfen, mit derartigen mentalen Spuren. Die Amerikaner hatten durch das expansionistische Verhalten der Sowjetunion nach dem Zweiten Weltkrieg eine bestimmte Art entwickelt, über Kommunisten zu denken. Die nordvietnamesische Regierung war kommunistisch, und so konnten sich die Verantwortlichen in den USA nicht mehr vorstellen, dass es vielleicht nur deren Ziel war, das Land unter einer kommunistischen Regierung wiederzuvereinen. Stattdessen wurde von der unhinterfragten Annahme ausgegangen, dass Nordvietnam zusammen mit der UdSSR und China dafür sorgen wollte, dass ganz Südostasien kommunistisch würde.

Das knifflige an solchen mentalen Spuren ist, dass man sie nicht loswird, indem man sie sich bewusst macht.

Kognitive Untersuchungen haben gezeigt, dass wir die Entfernung eines Objekts teilweise danach beurteilen, wie klar wir es sehen. Das klingt sinnvoll. Doch was machen wir an einem Tag mit besonders klarer oder besonders trüber Sicht? Wir schätzen die Entfernung falsch ein. An einem klaren Tag kommen uns entfernte Objekte näher vor. An einem diesigen Tag erscheinen sie uns weiter entfernt. Die Fehleinschätzungen halten auch dann noch an, wenn die Teilnehmer der Untersuchung erfahren, dass an dem Tag besonders klare oder verschleierte Sicht herrscht.[168]

Es gibt aber eine Möglichkeit, das Problem in den Griff zu bekommen. Piloten, die Entfernungen in vielen Situationen besonders genau schätzen können müssen, durchlaufen ein spezielles Sehtraining. Golfer haben Yardage Books (Notizbücher, in denen die Entfernungen und Besonderheiten eines Golfparcours verzeichnet sind), Markierungen im Fairway (dem gemähten Teil der bespielten Fläche) und vielleicht sogar einen Laser-Entfernungsmesser, um sich von einem dunstigen Sonntagmorgen nicht täuschen zu lassen.

Dennoch – eine mentale Spur zu korrigieren ist schwierig und erfordert ein spezielles Training oder spezielle Hilfsmittel. Fragen Sie einmal einen Golfspieler, der schon einmal auf dem Fairway gestanden und gesagt hat: „Das sieht aber viel weiter aus!", sich dann aber doch nach den Entfernungsmarkierungen zu richten versuchte und den Ball weit über das Grün hinaus in den ungemähten Teil der Wiese schlug.

Der Bestätigungsfehler

Vor langer Zeit, in unseren Psychologiekursen am College, war einer der merkwürdigeren Begriffe, von denen wir erfuhren, die „kognitive Dissonanz". Bevor man sich ein Auto kauft, ist es tatsächlich sinnvoll, eine Menge über Autos zu lesen, doch man würde denken, dass man recht schnell aufhört zu lesen, wenn man den Kauf getätigt hat. Man besitzt nun ein Auto. Was muss man jetzt noch für eine Entscheidung treffen? In der Realität lesen die Leute aber weiter. Einige lesen sogar noch mehr. Sie wollen ihre Dissonanz lindern, indem sie sich rückversichern, dass sie sich richtig entschieden haben. Deswegen lesen sie nicht irgendetwas. Sie lesen Dinge, die für ihre Entscheidung sprechen, und vermeiden tunlichst jegliche Lektüre, die diese infrage stellen würde. Wenn Sie sich 1967 einen Chevrolet Corvair gekauft haben, werden Sie wohl kaum anschließend Ralph Naders Buch *Unsafe at Any Speed* gelesen haben.

Etwas Ähnliches taucht bei Entscheidungsprozessen auf und gehört zu dem, was Psychologen vor einiger Zeit „Bestätigungsfehler" getauft haben. Wenn die Leute erst einmal auf eine bestimmte Entscheidung zusteuern, suchen sie nur noch nach Informationen, die diese Lösung bestätigen, und ignorieren alles, was dagegenspricht. Ein einfaches Experiment zeigt, wie dieses Phänomen funktioniert und wie es zu irrigen Entscheidungen führt. P. C. Wason bat Testpersonen, eine Regel herauszufinden, die zu einer bestimmten Zahlenreihe führt. Er teilte ihnen mit, dass die Reihe 2 – 4 – 6 der Regel entsprach. Die Teilnehmer konnten weitere Informationen

über die Regel erhalten, indem sie fragten, ob eine andere Sequenz ebenfalls der Regel entsprach. Sie konnten nach so vielen anderen Sequenzen fragen, wie sie wollten. Sobald sie das Gefühl hatten, die Regel zu kennen, äußerten sie ihre Vermutung. Bei einer Durchführung des Experiments lagen nur sechs von 29 Teilnehmern beim ersten Versuch richtig. Bei einer späteren Wiederholung lagen alle 51 Personen falsch. Das Problem: Sobald die Teilnehmer das Gefühl hatten, dass ihnen eine brauchbare Vermutung in den Sinn gekommen war, fragten sie nur noch nach Zahlenreihen, die diese bestätigen würden. Wenn jemand dachte, die Regel lautete: „ansteigende, aufeinanderfolgende gerade Zahlen", fragte er, ob 8 – 10 – 12 der Regel entsprach. Wenn jemand meinte, die Regel laute: „ansteigende, gerade Zahlen", dann fragte er, ob 10 – 22 – 30 korrekt sei. In Wirklichkeit lautete die Regel einfach „ansteigende Zahlen", doch nur sehr wenige kamen zu diesem Schluss, da sie nicht nach Sequenzen fragten, die ihren Vorstellungen widersprechen würden. Wenn Teilnehmer sichergehen wollten, dass „ansteigende, aufeinanderfolgende gerade Zahlen" richtig war, dann hätten sie eine Reihe vorschlagen müssen, die ansteigende, gerade, nicht aufeinanderfolgende Zahlen enthielt, oder ansteigende ungerade Zahlen oder absteigende gerade Zahlen. Nur nach diversen Sequenzen zu fragen, von denen sie erwarteten, dass die stimmten, konnte nicht zum Ziel führen. Sie hätten nach Reihen fragen müssen, von denen sie erwarteten, dass sie falsch seien, doch der Bestätigungsfehler hinderte sie daran.[169]

Der Bestätigungsfehler ist so stark, dass die Leute oft nicht einmal zugeben, dass sie sich geirrt haben, wenn der Rest der Welt klar sieht, dass sie eine schwachsinnige Entscheidung getroffen haben. Ein klassisches Beispiel dafür ist eine Frage, die Mickey Schulhof, der frühere Präsident von Sony USA, nach einer Abschreibung auf Sonys Übernahme der Columbia Pictures stellte. (Einer Übernahme übrigens, die, wie es der Zufall will, auf einer falschen Analogie beruhte. Sony schaute sich die Computerbranche mit ihrer engen Verknüpfung von Software und Hardware an und zog daraus den Schluss, dass man Filme – eine Art Software – bräuchte, um sie auf seinen elektronischen Hardware-Geräten abzuspielen.) Von Fragen nach der Abschreibung bedrängt, fragte Schulhof zurück: „Was führt Sie zu dem Schluss, dass es sich bei der Columbia-Übernahme um einen groben Schnitzer von Sony handelt?"[170]

Äh, vielleicht die Tatsache, dass Sie gerade 3,2 Milliarden Dollar abgeschrieben haben, also fast den gesamten Kaufpreis von Columbia?

Obwohl Wissenschaft von allen Betätigungen die rationalste ist, zeigt sie ständig Anzeichen des Bestätigungsfehlers. Thomas Kuhns Klassiker *Die*

Struktur wissenschaftlicher Revolutionen führt detailliert aus, wie Wissenschaftler unbequeme Fakten beharrlich ignorieren. Ian Mitroffs Buch *The Subjective Side of Science* zeichnet ausführlich nach, wie Wissenschaftler, die Theorien über die Entstehung des Mondes formuliert hatten, diese nicht aufgeben wollten, nachdem die von Apollo 11 zur Erde gebrachten Gesteinsproben sie eindeutig widerlegt hatten – die Forscher bastelten einfach an ihren Theorien herum, um die neuen Fakten einzubeziehen. Max Planck, der bedeutende Physiker, sagte, Wissenschaftler würden ihre Vorurteile nie aufgeben, selbst wenn sie entkräftet seien. Die Wissenschaftler würden nur langsam aussterben, um jüngeren Wissenschaftlern Platz zu machen, die nicht mit den Fehlurteilen aufgewachsen seien.[171] (Natürlich haben die jüngeren Wissenschaftler wiederum ihre eigenen Vorurteile, die am Ende widerlegt, aber von ihnen nicht aufgegeben werden würden.)

Ein interessantes Buch von Charles Perrow, *Normale Katastrophen*, führt zahllose Beispiele für durch den Bestätigungsfehler verursachte Unglücke an. Da wurde zum Beispiel ein Damm für den Snake River geplant. Die Pläne waren bereits genehmigt und finanziert, als Geologen ein Problem entdeckten: In der Gegend gab es Erdbeben, und ein Staudamm erhöhte die Wahrscheinlichkeit von Erdbeben. Die Geologen äußerten eindringliche Warnungen – jedenfalls eindringlich im Rahmen des für Wissenschaftler üblichen –, doch auf dem Weg durch die Instanzen wurden ihre Mahnungen so abgemildert, dass sie am Ende ignoriert werden konnten. Auch andere Warnhinweise wurden vorgebracht und ignoriert. Der Betreiber erhielt sogar die Genehmigung, den Damm mit dem Mehrfachen der normalen Geschwindigkeit zu fluten, obwohl dass die Belastung des Bauwerks noch erhöhte. Als dieses auseinanderzubrechen begann, wurden die Probleme heruntergespielt; es wurde einfach schweres Gerät herbeigeschafft, um die sich zeigenden Risse zu flicken. Am Ende wurden die Baumaschinen in einen Strudel hineingesogen. Der Damm brach am 5. Juni 1976, tötete elf Menschen und richtete einen Schaden in Höhe von einer Milliarde Dollar an.

Donald Brown geht in *Human Universals* davon aus, dass der Bestätigungsfehler fest in uns verankert ist. Er sagt, „mentale Landkarten" seien universell, was bedeutet, dass wir neue Informationen in das Raster der bekannten Informationen einfügen. Selten verwenden wir neue Informationen dazu, das bereits vorhandene Wissen infrage zu stellen.