

Fehlerhafte Denkmuster aufspüren und durchbrechen

7 kognitive Verzerrungen, vor denen man sich besser hütet

Wandel kollidiert oft mit den Beharrungstendenzen der Menschen. Scheinbar unverrückbare Glaubenssätze, unsere geistigen Filterblasen, hemmen uns, Neues zu wagen. Zudem spielen uns kognitive Verzerrungen gern einen Streich. Einige, denen wir beinahe täglich begegnen, zeigt dieser Beitrag.

Von Anne M. Schüller

Den meisten Menschen gefällt es un-
gemein, Bestätigung für ihre Denk-
muster, Handlungsroutinen und Glau-
benssätze zu bekommen. Ferner tendiert
man gern dazu, Informationen so auszu-
wählen und zu interpretieren, dass sie den
eigenen Erwartungen entsprechen und/
oder diese bekräftigen. Manche behar-
ren selbst dann auf ihrer Meinung, wenn
neue Informationen diese längst widerle-
gen. Und bei alledem glauben wir über-
dies, im Recht und unbeeinflusst zu sein.

Die kognitiven Verzerrungen, die uns in
diesem Kontext unterlaufen können, sind
zahlreich. Im Englischen spricht man da-
bei von einem «cognitive bias». Dies ist
ein kognitionspsychologischer Sammel-
begriff für fehlerhafte Neigungen beim
Wahrnehmen, Erinnern, Denken und Ur-
teilen. Sie sind uns meist nicht bewusst –
und wir fallen leider vielfach auf sie herein.

Oft gaukelt unser Gehirn uns auch etwas
vor. Zum Beispiel füllt es Erinnerungslü-
cken mit scheinbar passendem Material.
Wie sich das zeigt? Zwei Personen haben
das gleiche erlebt, dennoch sind die
Geschichten, die sie uns dazu erzählen,
reichlich verschieden. Wiederholen wir
eine Begebenheit oft im Geiste oder ver-
bal, glauben wir am Ende sogar an unsere
eigenen Lügen.

Kognitive Verzerrungen: Nicht selten reichlich gefährlich

Jeder, der mit Menschen im Unterneh-
men zu tun hat, sollte die den kogniti-
ven Verzerrungen zugrunde liegenden
Erklärungsansätze kennen, weil sie beim



*Sich dem Umfeld angleichen in der Annahme,
dass es richtig ist, weil alle es so machen.*

Entscheiden und Umsetzen eine folgen-
schwere Rolle spielen können. Hier eine
kleine Sammlung:

- **Der Selfherding-Effekt:** Menschen wiederholen gern Aktivitäten, in denen sie früher mal siegreich waren. Dieses Verhalten wird als «Selfherding» bezeichnet. Ähnlich dem Herdenverhalten folgen wir unreflektiert der «Herde» unserer Entscheidungen aus der Vergangenheit. Dies bewirkt, dass wir uns in unsere eigenen Ideen verlieben. Werden diese oft von Erfolg gekrönt, verfallen mache einem gefährlichen Glauben an die eigene Grossartigkeit. «Dem ist sein Erfolg zu Kopf gestiegen», weiss der Volksmund. Von Selbstzweifeln befreit, kann dies im schlimmsten Fall zu Allmachtsfantasien, zu Realitätsverlust und zur Illusion der Unbesiegbarkeit führen.
- **Der Social-Proof-Effekt:** Dies ist ein psychologisches Phänomen, bei dem Menschen sich in ihrem Verhalten an dem ihrer Mitmenschen orientieren. Sie übernehmen oder imitieren deren

Handlungen in der Annahme, dass diese in einer jeweiligen Situation angemessen sind. Weil es alle so machen, muss es wohl richtig sein, bilden wir uns ein. Dabei kann die Meinung der Masse ebenso als Referenz dienen, wie die einer einzelnen Autorität. Ein Beispiel gefällig? Ist der Chef für oder gegen eine Sache, sind plötzlich alle dafür oder dagegen – bisweilen bewusst, oft aber unbewusst. «Executive Isolation» ist eine gefährliche Folge. Obere bekommen nur noch zu hören, was sie hören wollen. Alle reden einem nach dem Mund.

- **Der Besitzumseffekt:** Dieser Effekt besagt, dass Menschen dazu tendieren, eine Sache als wertvoller zu betrachten, sobald sie sie besitzen. So kann es zunächst nach einer Entscheidung zu einer Art Kaufreue kommen («Wäre das andere nicht vielleicht doch besser gewesen?»). Diese unangenehme Spannung, kognitive Dissonanz genannt, lösen wir auf, indem wir die getroffene Entscheidung aufwerten und schönreden. Das gilt auch bei Regeln. Wir neigen tendenziell dazu, im betrieblichen Alltag Regeln, die wir befolgen, als nützlicher zu betrachten, als sie sind. Denn das Eingeständnis, einer unsinnigen Regel zu folgen, würde kognitive Dissonanz auslösen. Ähnliches gilt für Prozesse, Strukturen und Methoden. Wer sie entwickelt bzw. eingeführt hat, schätzt sie in ihrer Nützlichkeit oft höher ein und hält stärker an ihnen fest. Ergo: Die Lieblingsprojekte des Chefs sind tabu. Die lässt man besser in Ruh. Genau das steht notwendigen Neuerungen dann oft im Weg.

Hat sich jeder selbst zu motivieren?

Im ersten Business-Seminar, das ich vor Jahren als Jobstarter besuchen durfte, ging es um Mitarbeitermotivation. Ich war umgeben von alten Hasen, die sich alle einig waren, dass die Mitarbeitenden selbst die Verantwortung für ihre Motivation tragen. «Wenn jemand lustlos bei der Sache ist, kann ich kaum den Kurs ändern. Ich bin ja kein Animateur», hiess es da. Ich dachte damals: «Ja, ich verstehe den Punkt», und, «Nein, ganz zustimmen kann ich nicht.» Daran hat sich nicht viel geändert, denn in gewisser Weise ist das Motivationsverhältnis Vorgesetzter-Mitarbeiter so, wie in einer Liebesbeziehung. Es liegt nicht in der Verantwortung meines Partners, mich glücklich zu machen, aber sehr wohl, mich nicht unglücklich zu machen!

Gemäss einer Studie der Information Factory hat bereits jeder zweite Arbeitnehmer schon einmal wegen seines Chefs gekündigt. Der dabei am häufigsten genannte Grund ist, «hat sich nur dann blicken lassen, wenn etwas nicht lief» gefolgt von «hat Überstunden mit Produktivität oder Effizienz verwechselt» und «hat seine Mitarbeitenden unterfordert». Bemängelt wurden auch Unverbindlichkeit, fehlendes Verantwortungsbewusstsein, mangelnde Wertschätzung, Geheimniskrämerei und Mikro-Management: Arbeiten werden auf Schritt und Tritt kontrolliert.

Das ist schade, denn die am besten gesicherte Erkenntnis aus der Forschung ist, dass zufriedene Mitarbeitende produktiver sind – einmal abgesehen davon, dass sie nicht kündigen. Dreh- und Angelpunkt ist dabei der Vorgesetzte. Er ist in der Verantwortung, bei seinen Mitarbeitenden auf deren Talente zu achten und sie zu fördern – zum Beispiel durch Lob, Anerkennung und Wertschätzung oder indem er Türen öffnet und Möglichkeiten offeriert.

Weitere wichtige Motivationsgaranten sind anspruchsvolle, aber nicht überfordernde Aufgaben, bei denen mitentschieden werden kann, angemessene Anerkennung für erbrachte Leistungen und vertrauensvolle und faire Zusammenarbeit. Man muss tatsächlich kein Animateur sein, um seine Mitarbeitenden zu motivieren, aber ganz ohne Zutun geht's auch nicht.

Silke Weing ist Coach, Trainerin und Bloggerin für Selbstmanagement, insbesondere nach den Methoden des Zürcher Ressourcen Modells (ZRM®). Sie führt zudem Persönlichkeitsanalysen durch und gibt Seminare und Workshops für Unternehmen und Privatpersonen (www.silkeweing.com).



DAS BUCH ZUM THEMA



**Anne M. Schüller,
Alex T. Steffen**
**Die Orbit-Organisation –
In 9 Schritten zum Unter-
nehmensmodell für
die digitale Zukunft**

Gabal Verlag 2019, 312 Seiten
ISBN: 978-3869368993

Finalist beim International Book Award 2019

schätzen. So glaubt fast jeder, selbst ein guter Autofahrer zu sein. Den meisten anderen hingegen traut er weniger zu. Eng damit verwandt ist der Dunning-Kruger-Effekt. Der Name geht auf Untersuchungen von David Dunning und Justin Kruger zurück. Im Kern wird hier das Selbstverständnis inkompetenter Menschen beschrieben, die das eigene Wissen und Können überbewerten. Diese Neigung beruht auf der Unfähigkeit, sich selbst objektiv beurteilen zu können, überlegene Fähigkeiten bei anderen nicht zu erkennen und das Ausmass der eigenen Inkompetenz falsch einzuschätzen.

Haben sich derartige Denkmuster einmal verfestigt, wird unsere gesamte Wahrnehmung davon gesteuert. Was unsere Überzeugungen widerspiegelt, nutzen wir als Verstärker, was nicht dazu passt, blenden wir aus. Wie man sich firmenintern davor schützt? Indem man gezielt Zeit und Raum schafft, dies zu thematisieren.



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Zu diesen Themen hält sie Impulsvorträge auf Tagungen, Fachkongressen und Online-Events. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Beim Business-Network LinkedIn wurde sie Top-Voice 2017 und 2018. Von Xing wurde sie zum Spitzenwriter 2018 und zum Top Mind 2020 gekürt. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager und zertifizierte Orbit-Organisationsentwickler aus. www.anneschueller.de

- **Die Verlustaversion:** Dies ist die Tendenz, mögliche Verluste höher zu gewichten als mögliche Gewinne. Nachgewiesen wurde diese Verhaltensbesonderheit vor allem mithilfe verschiedener Gewinnspielexperimente und auch an der Börse. Sie bezieht sich aber nicht nur auf monetäre Situationen, sondern ist universeller. In Organisationen macht sie sich etwa bei der Frage bemerkbar, ob eine alte Methode oder ein etabliertes Produkt durch etwas Neues ersetzt werden soll. Die möglichen Nachteile, die eine Abschaffung mit sich bringen kann, werden im Vergleich zu den möglichen Vorteilen des Neuen tendenziell überbewertet. Dies führt dazu, dass wir vieles am liebsten beim Alten belassen, selbst dann, wenn uns das zurückwirft.
- **Der Unterlassungseffekt:** Als Unterlassungseffekt wird die menschliche Vorliebe bezeichnet, die Risiken eines Handelns zu überbewerten und die Risiken des Nichthandelns zu unterschätzen. Also: Den anscheinend überflüssigen Prozess gibt man lieber doch nicht auf, denn wer weiss, vielleicht ist er noch für etwas gut. Dieser Effekt ist wahrscheinlich darauf zurückzuführen, dass in Gemeinschaften unerwünschte Handlungen in aller Regel stärker sanktioniert werden als Unterlassungen, auch dann, wenn die Folgen beider Optionen dieselben sind.
- **Die Status-quo-Verzerrung:** Ein Konzept, einen Prozess oder ein Ritual zu entsorgen, bedeutet immer auch eine Veränderung. Am liebsten haben es die meisten Menschen jedoch, wenn alles so bleibt, wie es ist. Ein Grund: Jede Veränderung erfordert eine Anpassungsleistung des Gehirns, und das ist auf Energiesparen programmiert. So wird die übermässige Bevorzugung des Status quo als Status-quo-Verzerrung bezeichnet. Die Macht der Gewohnheit hat uns in vielerlei Lebenslagen im Griff. Im Unternehmensalltag ist sie allgegenwärtig.
- **Der Selbstüberschätzungseffekt:** Hierbei neigen wir dazu, eine eigene Fähigkeit oder Leistung zu überschätzen – und die der anderen zu unter-