

MEHR DISZIPLIN BEIM ENTSCHEIDEN



FOTO: OLAUF BALLINUS

CHRISTOPH SEEGER
CHEFREDAKTEUR

DAS DIGITALE HEFT

Jede Ausgabe des Harvard Business Managers erscheint auch als digitale Version für Tablet, Smartphone und PC/Mac. Weitere Informationen: www.harvardbusinessmanager.de/digital



Daniel Kahneman ist sicher einer der größten Denker unserer Zeit. Im Jahr 2002 wurde der Psychologe mit dem Nobelpreis für Wirtschaft geehrt. Nicht schlecht für einen Wissenschaftler, der von sich behauptet, nie eine Vorlesung über Wirtschaft besucht zu haben. 2012 erschien Kahnemans Buch „Thinking. Fast and Slow“ unter dem Titel „Schnelles Denken, langsames Denken“ auf Deutsch und wurde auch hierzulande ein Bestseller. Den Lesern des Harvard Business Managers ist der Forscher schon lange ein Begriff: als Autor zahlreicher Beiträge zum Thema Entscheiden.

Für unsere aktuelle Titelgeschichte hat sich Kahneman, zusammen mit drei Koautoren, mit den hohen Kosten inkonsistenter Entscheidungen beschäftigt. Die menschliche Urteilsfähigkeit wird von zahllosen Faktoren beeinflusst, dazu gehören so alltägliche Dinge wie die persönliche Stimmung oder das Wetter. Deshalb wird derselbe Sachverhalt nicht nur von verschiedenen Menschen, sondern sogar von ein und derselben Person immer wieder anders bewertet. Diese „Streuung“ (die Autoren sprechen im Englischen von „Noise“) kostet Unternehmen viel Geld. Kahneman bezeichnet die Kosten als „unsichtbare Steuer“.

Einer seiner Lösungsvorschläge für das Problem: Algorithmen. Bei klaren Sachverhalten entscheidet der Computer zuverlässiger als der Mensch und kann und wird diesen ersetzen. Das dazu nötige Rechenschema zu entwickeln ist viel einfacher, als man denkt. Die Autoren beschreiben, wie es geht, und zeigen, dass gesunder Menschenverstand meist schon ausreicht. Kahneman warnt Manager jedoch vor leichtfertigem Umgang mit dem Thema: „Sich bei Ermessensentscheidungen Disziplin aufzuerlegen ist alles andere als einfach.“

Christoph Seeger