

Für Sie gelesen

Aktuelle Bücher für Leadership, Personalmanagement und Training

Autor: **Daniel Kahnemann**
Titel: Schnelles Denken, langsames Denken
Jahr: 2012
Verlag: Siedler
Umfang: 624 Seiten
ISBN: 978-3-88680-886-1
Web: www.randomhouse.de



Bibliothekar oder Landwirt?

Eine Person wurde von einem Nachbarn wie folgt beschrieben: Steve ist sehr scheu und verschlossen, immer hilfsbereit, aber kaum an anderen oder an der Wirklichkeit interessiert. Als sanftmütiger und ordentlicher Mensch hat er ein Bedürfnis nach Ordnung und Struktur und eine Passion für Details. Ist Steve eher Bibliothekar oder eher Landwirt?

«Natürlich Bibliothekar», denke ich mir, so wie wohl die meisten von uns. Kurz darauf werde ich mit der Tatsache konfrontiert, dass es ca. zwanzig Mal mehr Landwirte als Bibliothekare gibt. Wenn ich so darüber nachdenke, halte ich dieses Verhältnis noch für untertrieben. Langsam reift in mir der Gedanke, dass Steve wohl auch Landwirt sein könnte, seine Fähigkeiten kann man auch dort gut gebrauchen und er hat ja wohl auch noch andere Wesensmerkmale, die von Bedeutung sein könnten. Diese Gedanken sind viel anstrengender als der erste spontane «Bibliothekar-Entscheid». Würde man mich filmen, könnte man feststellen, dass sich meine Pupillen dabei erweitern, wäre ich in einem Labor könnte man weiter die Anspannung der Muskeln messen, meinen erhöhten Blutdruck und meinen hochgefahrenen Puls. Aber warum sollte ich mir das antun, Energie verschwenden für ein blosses Gedankenexperiment? Bibliothekar oder Landwirt - who cares? Ich bin Ökonom: Aufwand steht nicht im Verhältnis zu Ertrag (alles Gedanken, die ohne Mühe einfach da sind) - und lass das Nachdenken über die Konsequenzen, die sich aus dem allem ergeben, wieder sausen. Irgendwie lässt es mich aber doch nicht los. Was, wenn ich in diesem Buch Antworten erhalte auf die vielen Fehler,

die sich von aussen so leicht beobachten lassen und für einen selbst so schwer zu kontrollieren sind? Die Neugier ist da! Verstärkt wird sie durch den Umschlag, auf dem weiss auf rot steht: Nobelpreis für Wirtschaft und ein Testimonial von Steven Pinker, einem Harvard Psychologieprofessor: «Daniel Kahneman ist ganz sicher der wichtigste Psychologe unserer Zeit. Das Erscheinen dieses Buches ist ein Grossereignis.» (Zugegeben, ich hatte beim Kauf des Buches keine Ahnung, wer Steven Pinker ist - aber darum geht es ja gerade...).

Zu Struktur und Inhalt

Das erste, was einem auffällt ist der Umfang des Werkes. Über 600 Seiten? Und dann noch ein psychologisches Sachbuch? Wenn man allerdings - wie sie jetzt - am Anfang schon wüsste, wie leicht sich alles lesen lässt, verlöre man wohl den Respekt vor dem Umfang. Das Buch ist in 5 Teile gegliedert (Zwei Systeme, Heuristiken und kognitive Verzerrungen, Selbstüberschätzung, Entscheidungen, Zwei Selbstes) mit gesamthaft 38 Kapiteln. Ein Anhang bietet nebst den Anmerkungen, dem Sach- und Personenregister zwei Artikel des Autors, die dem ungeduldigen Leser einen schnellen Überblick über die Kernkonzepte liefert. Grafiken gibt es kaum, dafür umso mehr Beispiele. Sie werden so clever eingesetzt, dass der Leser quasi beim Selbstversuch erkennt, worum es Daniel Kahneman geht (siehe das Beispiel mit Landwirt und Bibliothekar in der Einleitung). Nach jedem Kapitel werden die Schlüsselaussagen in Zitatform zusammengefasst. Das ist ungewohnt für mich und ich merke, dass es

den Eindruck vom Buch nochmals verstärkt. Ich halte kein Lehrbuch in Händen, sondern die gesammelten Erkenntnisse eines hochkompetenten Wissenschaftlers. Inhalt und Form sind eine Einheit.

Zunächst führt Daniel Kahneman die Metapher der 2 Systeme ein: Schnelles Denken (System 1) ist mühelos und automatisch. Langsames Denken (System 2 – das was wir normalerweise als «Denken» bezeichnen) ist mühsam und verbraucht viel Energie. Diese Energie wird nur dann eingesetzt, wenn sie wirklich nötig ist – und viel weniger häufig als wir denken. Bei den meisten Entscheiden, ungeachtet ihrer Wichtigkeit, setzen wir das System 2 quasi lediglich zu Rechtfertigung bereits getroffener Entscheidungen ein. System 1 arbeitet ohne willentliche Anstrengung. Es ist nicht nur nützlich sondern führt in vielen Fällen auch zum Erfolg. Aber es beantwortet manchmal die falschen Fragen und versteht kaum etwas von Logik und Statistik.

«Schnelles Denken (System 1) ist mühelos und automatisch. Langsames Denken (System 2 – das Nachdenken) ist mühsam und verbraucht viel Energie.»

Im zweiten Teil wird erklärt, weshalb wir uns gutgläubig von quasiwissenschaftlichen Erkenntnissen überrumpeln lassen und weshalb die eigene Erfahrung viel stärker als jede Statistik ist. Die Gleichung Erfolg = Talent und Glück, Grosser Erfolg = etwas mehr Talent und viel Glück stösst die grossen Wirtschaftskapitäne und die Börsenasse vom Sockel und erklärt ausserdem, weshalb Erfolgsfaktorenforschung selten brauchbare Resultate liefert. Im dritten Teil widmet sich der Autor der Selbstüberschätzung. Niemand kann die Zukunft voraussehen, auch die Experten nicht, was mit überzeugendem statistischem Material untermauert wird. Dazwischen kann der Leser Trouvaillen entdecken wie zum Beispiel dieser Satz «Sobald man sich eine neue Sicht der Welt (oder eines Teiles von ihr) zu eigen macht, verliert man sofort einen Grossteil seiner

Fähigkeit, sich an das zu erinnern, was man glaubte, ehe man seine Einstellung änderte.»

Im Kapitel «Entscheidungen» zeigt der Autor, dass auch Wissenschaftler vor den Irrtümern nicht gefeit sind und wie schwer es ist, Forschungsparadigmen zu stürzen. Schliesslich werden wir Menschen im Schlussteil in zwei Selbst zerlegt, das erlebende und das erinnernde Selbst. Das erinnernde Selbst behält aussergewöhnliche Momente und die Schlussbewertung in Erinnerung, was zu starken Verzerrungen vom tatsächlich Erlebten führen kann. Raten Sie mal auf welchem Selbst ihre Entscheidungen basieren?

Zusammengefasst

Das Buch handelt von Entscheidungen und den menschlichen Irrtümern, die ihnen oft vorangehen. Schnell merkt man beim Lesen, dass es sich bei Daniel Kahneman um einen erfahrenen Forscher handelt, der sich nirgends mehr beweisen muss und seine rund 50 Jahre Erfahrung bereitwillig dem Leser zur Verfügung stellt. Dabei gelingt es, das intellektuell hochstehende Thema in einer solchen Einfachheit und so geschickt aufzuarbeiten, dass das Lesen zu keiner Zeit zäh oder mühsam wird. Im Gegenteil: Interessiert man sich auch nur ein bisschen für den Inhalt, kann man das Buch kaum mehr aus der Hand legen. So süffig das Buch auch zu lesen ist, vor Nebenwirkungen soll hier an dieser Stelle doch gewarnt werden: Die Inhalte haben für fast alle Arbeitsbereiche Konsequenzen. Natürlich und gerade auch im Personalbereich und Training. Wenn Sie die Erkenntnisse ernst nehmen, müssen sie vielleicht ein paar Dinge überdenken, die ihr System 1 so souverän für Ihr System 2 vorbereitet und ihm damit vorgaukelt, der Entscheid sei streng aufgrund der Faktenlage entstanden. Das Beste habe ich mir noch zum Schluss aufgehoben. Kahneman erklärt nicht nur, sondern er gibt auch ganz pragmatische Empfehlungen ab.

Gelesen von:

Dr. oec. HSG Philipp Mähr
Goethestrasse 70
9008 St. Gallen
philipp.maehr@maehrconsulting.ch
0041 71 244 95 09

