

Gegen jede Illusion

Wissen ist relativ. Aus der Vergangenheit können wir nur Schlüsse für die Zukunft ziehen, wenn wir lernen, Zufall und Glück richtig zu bewerten.

Von Daniel Kahneman

Der Wertpapierhändler, Philosoph und Statistiker Nassim Taleb könnte auch noch als Psychologe angesehen werden. In seinem Buch „Der Schwarze Schwan“ führte Taleb den Begriff der „narrativen Verzerrung“ ein, um zu beschreiben, wie fehlerhafte Geschichten über die Vergangenheit unsere Weltanschauungen und Zukunftserwartungen prägen.

Narrative Verzerrungen gehen zwangsläufig aus unserem anhaltenden Bestreben hervor, die Welt zu verstehen. Die erklärenden Geschichten, die wir überzeugend finden, sind einfach; sie sind eher konkret als abstrakt und schreiben Begabung, Dummheit und Absichten eine größere Bedeutung zu als Glück. Sie konzentrieren sich auf ein paar markante Ereignisse, die geschehen sind, und nicht auf die zahllosen Ereignisse, die nicht geschehen sind. Jedes hervorstechende Ereignis aus jüngerer Zeit kann zum Kern einer kausalen Erzählung werden. Taleb behauptet, wir Menschen würden uns ständig beschwindeln, indem wir fadenscheinige Berichte über die Vergangenheit konstruieren und sie für wahr halten.

Gute Geschichten bestehen aus einer einfachen und kohärenten Darstellung der Handlungen und Intentionen von Menschen. Wir neigen dazu, Verhaltensweisen als Manifestationen allgemeiner Neigungen und Persönlichkeitszüge zu interpretieren - Ursachen, die sich mühelos Wirkungen zuordnen lassen. Der sogenannte Halo-Effekt fördert die Kohärenz, weil er uns dazu veranlasst, sämtliche Eigenschaften einer Person aus unserer Sicht mit unserem Urteil über ein besonders bedeutsames Attribut zur Deckung zu bringen.

Wenn wir beispielsweise einen Baseballwerfer für attraktiv und sportlich halten, werden wir ihn wahrscheinlich auch als einen überdurchschnittlich guten Werfer einstufen.

Halo-Effekte können auch negativ sein: Wenn wir einen Spieler hässlich finden, werden wir seine sportlichen Fähigkeiten wahrscheinlich unterschätzen. Der Halo-Effekt trägt dazu bei, Erklärungen einfach und kohärent zu halten, indem er uns die Konsistenz von Beurteilungen überschätzen lässt: Gute Menschen tun nur Gutes, und schlechte Menschen sind von Grund auf schlecht. Die Aussage „Hitler liebte Hunde und kleine Kinder“ ist schockierend, ganz gleich wie oft man sie hört, weil jede Spur von Freundlichkeit bei jemandem, der so böse war, die vom Halo-Ef-

fekt erzeugten Erwartungen verletzt. Inkonsistenzen vermindern die Leichtigkeit unseres Denkens und die Klarheit unserer Gefühle.

Eine bezaubernde Erzählung fördert die Illusion der Zwangsläufigkeit. Betrachten wir die Geschichte darüber, wie Google zum Giganten der Internetbranche wurde. Zwei kreative Studenten am Fachbereich Informatik der Universität Stanford entwickeln ein überlegenes Verfahren zur Informationssuche im Internet. Sie beantragen und erhalten Gelder zur Gründung eines Unternehmens und treffen eine Reihe von Entscheidungen, die sich als richtig erweisen. Innerhalb weniger Jahre wird das von ihnen gegründete Unternehmen zu einem der wertvollsten US-Unternehmen, und die beiden ehemaligen Studenten gehören zu den reichsten Menschen der Welt.

Bei einer denkwürdigen Gelegenheit hatten sie Glück, was die Geschichte noch packender macht: Ein Jahr nach der Gründung von Google wollten sie ihre Firma für weniger als eine Million Dollar verkaufen, aber dem Käufer war der Preis zu hoch. Die Erwähnung dieser einen glücklichen Begebenheit macht es leichter, die vielfältigen glücklichen Umstände, die das Ergebnis beeinflussten, zu unterschätzen.

Eine detaillierte Geschichte würde die Entscheidungen der Google-Gründer einzeln aufzählen, aber für unsere Zwecke genügt die Feststellung, dass fast jede von ihnen getroffene Entscheidung zu einem positiven Ergebnis führte. Eine vollständigere Erklärung würde die Handlungen der Firmen beschreiben, die Google aus dem Feld schlug. Die glücklosen Konkurrenten würden als blind, träge und insgesamt überfordert mit der Bewältigung dieser Bedro-

hung, die sie schließlich aus dem Markt drängte, erscheinen.

Ich habe die Geschichte bewusst vage erzählt, aber Sie verstehen, worauf ich hinauswill: Es ist eine sehr gute Geschichte. Detaillierter ausgearbeitet, könnte die Geschichte Ihnen das Gefühl vermitteln, zu verstehen, wieso Google

erfolgreich war; sie würde Ihnen auch das Gefühl geben, eine nützliche allgemeine Lektion gelernt zu haben, was Unternehmen zum Erfolg führt.

Leider spricht vieles dafür, dass Ihr Gefühl, durch die Google-Geschichte etwas verstanden und aus ihr gelernt zu haben, weitgehend eine Illusion ist. Der entscheidende Test für die Güte einer Erklärung ist die Frage, ob sie das Ereignis im Vorhinein vorhersagbar gemacht hätte. Keine Geschichte über Googles unwahrscheinlichen Erfolg wird diesen Test bestehen, weil keine Geschichte die zahllosen Ereignisse einbeziehen kann, die auch ein anderes Ergebnis hätten hervorbringen können. Das menschliche Gehirn beschäftigt sich nicht mit Nichtereignissen. Die Tatsache, dass viele der stattgefundenen wichtigen Ereignisse auf Entscheidungen beruhten, verleitet Sie noch stärker, die Rolle von Können und Geschick überzubewerten und den Anteil, den das Glück an dem Ergebnis hatte, zu unterschätzen.

Weil jede maßgebliche Entscheidung positiv ausging, deutet die Geschichte

Lernfähigkeit



DAVIDS



AFP

Ex-Bundespräsident Christian Wulff: Hinterher ist man immer schlauer.



Ex-Deutsche-Bank-Chef Josef Ackermann mit Reportern: Wer glaubt, aus den Erfahrungen der Vergangenheit die Zukunft vorhersagen zu können, irrt.

chere Fundament: unserer beinahe unbegrenzten Fähigkeit, die eigene Unwissenheit zu ignorieren.

Ich habe von zu vielen Leuten gehört, die „schon lange vor dem Ausbruch der Finanzkrise von 2008 wussten, dass diese unvermeidlich war“. Dieser Satz enthält ein höchst bedenkliches Wort, das wir bei Diskussionen über weitreichende Ereignisse aus unserem Vokabular streichen sollten. Dieses Wort ist „wussten“. Einige Leute glaubten lange im Voraus, dass es zu einer Krise kommen würde, aber sie wussten es nicht. Heute sagen sie, dass sie es wussten, weil sich die Krise tatsächlich ereignete. Dies ist eine falsche Verwendung eines wichtigen Begriffs. In der Alltagssprache verwenden wir das Wort „wissen“ nur, wenn das, was gewusst wird, wahr ist, und zwar nachweislich wahr. Wir können nur dann etwas wissen, wenn es sowohl wahr als auch erkennbar ist.

”

Unsere Überzeugung, dass die Welt einen Sinn hat, ruht auf einem sicheren Fundament: unserer beinahe unbegrenzten Fähigkeit, die eigene Unwissenheit zu ignorieren.

Aber diejenigen, die glaubten, dass es zu einer Krise kommen würde (und es gibt weniger davon, als sich heute daran erinnern, dies geglaubt zu haben), konnten es damals nicht schlüssig beweisen. Viele intelligente und gut informierte Menschen interessierten sich brennend für die Zukunft der Wirtschaft und glaubten nicht, dass eine Katastrophe unmittelbar bevorstand; aus dieser Tatsache folgere ich, dass die Krise nicht erkennbar war. Das Abwegige am Gebrauch des Wortes „wissen“ in diesem Zusammenhang besteht nicht darin, dass einige Personen unverdientes Lob für eine Voraussicht einheimen, die sie nicht hatten. Er besteht darin, dass die Verwendung dieses Wortes den Eindruck vermittelt, die Erkennbarkeit der Welt sei größer, als sie es tatsächlich ist. Sie trägt dazu bei, eine verderbliche Illusion aufrechtzuerhalten.

Der Kern dieser Illusion besteht darin, dass wir glauben, die Vergangenheit zu verstehen, woraus folgt, dass auch die Zukunft erkennbar sein sollte. In Wirklichkeit aber verstehen wir die Vergangenheit in geringerem Maße, als wir glauben. „Wissen“ ist nicht das einzige Wort, das diese Illusion befördert.

Im allgemeinen Sprachgebrauch sind auch die Wörter „Intuition“ und „Vorahnung“ für Gedanken der Vergangenheit reserviert, die sich als wahr erwiesen haben. Die Aussage „Ich hatte eine Vorahnung, dass die Ehe keinen Bestand haben würde, aber ich irrte mich“ hört sich seltsam an, so wie es jeder Satz über eine Intuition tut, die sich als falsch erwiesen hat. Um klar durchdachte Aussagen über die Zukunft treffen zu können, müssen wir die Sprache bereinigen, die wir benutzen, um Überzeugungen der Vergangenheit zu benennen.

auf ein beinahe makellostes Vorauswissen hin - aber Pech hätte jeden einzelnen der erfolgreichen Schritte zunichtemachen können. Der Halo-Effekt gibt dem Ganzen den letzten Schliff und verleiht den Helden der Geschichte eine Aura der Unbesiegbarkeit.

Wie das Beobachten eines geschickten Flößers, der beim Durchfahren der Stromschnellen einem gefährlichen Felsen nach dem anderen ausweicht, ist auch die Geschichte von Google wegen des ständigen Risikos des Scheiterns überaus spannend. Allerdings besteht ein aufschlussreicher Unterschied zwischen beiden Fällen. Der geschickte Flößer ist Hunderte Male durch die Stromschnellen gefahren. Er hat gelernt, das aufgewühlte Wasser vor sich zu lesen und Hindernisse vorwegzunehmen. Er hat gelernt, seine Körperhaltung ständig geringfügig zu korrigieren, um nicht umzufallen.

Junge Männer haben weniger Gelegenheiten, zu lernen, wie man ein gigantisches Unternehmen gründet, und weniger Chancen, verborgene Felsen

Daniel Kahneman ist ein US-israelischer Psychologe, emeritierter Wissenschaftler und Bestsellerautor. 2002 erhielt er den Wirtschaftsnobelpreis. Der Text stammt aus seinem Buch **„Schnelles Denken, Langsames Denken“**, das bei Siedler erschienen ist.



Richard Sakier

zu umschiffen - wie etwa die brillante Innovation einer Konkurrenzfirma. Natürlich spielten Können und Geschick eine große Rolle in der Erfolgsgeschichte von Google, aber Glück hatte in Wirklichkeit einen größeren Anteil daran, als in der Schilderung zum Ausdruck kommt. Und je größer der Anteil des Glücks, umso weniger lässt sich aus der Geschichte lernen.

Wir können einfach nicht anders, als mit den beschränkten Informationen, die wir besitzen, so zu verfahren, als wären sie alles, was man über das Thema wissen kann. Aus den uns verfügbaren Informationen konstruieren wir die bestmögliche Geschichte, und wenn es eine gute Geschichte ist, glauben wir sie. Paradoxerweise ist es leichter, eine kohärente Geschichte zu entwerfen, wenn man wenig weiß, wenn man weniger Mosaiksteinchen zusammenfügen muss. Unsere beruhigende Überzeugung, dass die Welt einen Sinn hat, ruht auf einem si-