



**Stefan Konlechner**

Universitätsassistent  
am Institut für Human Resource &  
Change Management, Johannes  
Kepler Universität Linz  
stefan.konlechner@jku.at



**Irina Koprax**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
am Institut für Human Resource &  
Change Management, Johannes  
Kepler Universität Linz  
irina.koprax@jku.at

## Ich sehe was, was Du nicht siehst!?

Überlegungen zur Rolle der Wahrnehmung im Entscheidungsverhalten organisationaler EntscheidungsträgerInnen

Management ist vor allem die Kunst Entscheidungen zu treffen. Nahezu jede strategische Entscheidung ist allerdings eine Entscheidung unter Unsicherheit. Dieser Artikel befasst sich mit der Frage, welche Faktoren das Entscheidungsverhalten organisationaler EntscheidungsträgerInnen beeinflussen. Aufbauend auf theoretischen Erkenntnissen werden individuelle Entscheidungstendenzen diskutiert. Dabei handelt es sich (1) um die Tendenz sich selbst zu überschätzen, (2) um die Tendenz, je nach Perspektive auf eine Situation unterschiedliche Entscheidungen zu treffen und (3) um die Tendenz, rasch verfügbarer Information einen übermäßigen Einfluss auf Entscheidungen einzuräumen. Abschließend werden Maßnahmen erörtert, wie in Entscheidungssituationen, die von Unsicherheit geprägt sind, agiert werden kann.

### Einleitung

Unsere Wahrnehmung bestimmt unser Handeln. Dieser Befund für sich genommen ist an sich recht unspektakulär. Problematisch wird es dann, wenn wir uns vergegenwärtigen, wie fehleranfällig unsere Wahrnehmung eigentlich ist. In seinem Klassiker „*On being sane in insane places*“ berichtet David Rosenhan davon, wie in US-amerikanischen psychiatrischen Krankenhäusern mit Scheinpatienten umgegangen wird. Rosenhan, selbst Psychiater, und einige seiner Kollegen täuschten „zum Schein“ Symptome einer Schizophrenie vor und ließen sich in Nervenheilstätten einweisen. Sofort nach ihrer Einweisung hörten sie auf Symptome zu zeigen und beteuerten ihre geistige Gesundheit. Dennoch wurde jede Handlung, die diese Scheinpatienten setzten, auf ihre geistige Störung zurückgeführt.<sup>1</sup>

Alleine die Überzeugung, es mit „Verrückten“ zu tun zu haben, steuerte bereits die Wahrnehmung so, dass jede Handlung als Ausdruck der Verrücktheit interpretiert wurde. Nun steuern nicht nur die Annahmen von ÄrztInnen ihr Verhalten gegenüber

PatientInnen, auch die Wahrnehmungen von Unternehmensverantwortlichen beeinflussen deren Entscheidungen. Auf dieser Grundlage beschäftigt sich der vorliegende Beitrag mit der Frage, welche Wahrnehmungstendenzen das Verhalten von EntscheidungsträgerInnen beeinflussen. Im nächsten Abschnitt diskutieren wir zentrale Wahrnehmungsfehler und -verzerrungen, die das Verhalten von EntscheidungsträgerInnen steuern und beschreiben anschließend Maßnahmen, um unser Entscheidungsverhalten kritisch zu hinterfragen und dadurch Fehleinschätzungen zu minimieren.

### Der Einfluss der Wahrnehmung auf das individuelle Entscheidungsverhalten

Eine Reihe von Literaturströmen (z.B. die neue Erwartungstheorie<sup>2</sup> oder die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie<sup>3</sup>) hat sich bereits mit Einflussfaktoren auf Entscheidungsverhalten auseinandergesetzt. Es zeigt sich, dass Verhaltensmuster von EntscheidungsträgerInnen maßgeblich von individuellen Wahrnehmungen geprägt werden. Als Konsequenz ist festzuhalten, dass gerade Wahrnehmungsfehler und -verzerrungen einen großen Einfluss auf individuelles Entscheidungsverhalten haben. Vor diesem Hintergrund diskutieren wir nachfolgend drei Entscheidungstendenzen, die auf verzerrter Wahrnehmung basieren, und so suboptimale Entscheidungen zur Folge haben können. Diese drei Tendenzen sind (1) die Tendenz sich selbst zu überschätzen, (2) die Tendenz je nach Perspektive auf eine Situation unterschiedliche Entscheidungen zu treffen und (3) die Tendenz rasch verfügbarer Information einen übermäßigen Einfluss auf Entscheidungen einzuräumen.

**(1) Die Tendenz sich selbst zu überschätzen:** Halten Sie sich für eine überdurchschnittlich gute Autofahrerin bzw. einen überdurchschnittlich guten Autofahrer? Wenn ja, dann gehören Sie zu den weit über 50% der Bevölkerung die sich in dieser Kategorie ebenfalls als überdurchschnittlich begabt einschätzen. Studien zeigen beispielsweise, dass sich in einer US-amerikanischen Stichprobe 93% für überdurchschnittliche AutofahrerInnen hielten. In einer Umfrage unter dem technischen Personal eines Unternehmens zeigte sich, dass sich 37% zu den Top 5%-Performern in ihrem Bereich zählten.<sup>4</sup> Aber wie kann das sein? Wir alle neigen grundsätzlich zur Selbstüberschätzung (auch „Vermessenheitsverzerrung“ oder „overconfidence-bias“ genannt). Interessanterweise hat diese Überschätzung relativ wenig mit den tatsächlichen Fähigkeiten zu tun. So belegen Untersuchungen beispielsweise, dass die Selbstüberschätzung der eigenen Fahrkünste unabhängig von der Unfallstatistik von FahrerInnen auftritt.<sup>5</sup> In dieser systematischen Überschätzung der eigenen Fähigkeiten bestehen aber durchaus

#### Rosenhans Scheinpatienten

„..niemals kam es vor, dass die Angestellten dachten, jemand unter ihnen oder die Struktur des Krankenhauses habe etwas mit dem Verhalten eines Patienten zu tun. Ein Psychiater deutete auf eine Gruppe Patienten, die eine halbe Stunde vor dem Mittagessen vor dem Eingang der Cafeteria saßen. Einer Gruppe junger Ärzte erklärte er, ein solches Verhalten sei charakteristisch für die oral-fixierte Natur des Syndroms. Es schien ihm nicht in den Sinn zu kommen, dass es in einem psychiatrischen Krankenhaus außer Essen wenig Erwartenswertes gibt.“<sup>1</sup>

kulturelle und geschlechtsspezifische Unterschiede. So neigen Männer vor allem in Bereichen, die als Männerdomänen gelten, wie zum Beispiel Autofahren, eher zur Selbstüberschätzung als Frauen. Besonders überschätzt werden allerdings Kompetenzen, die schwierig messbar sind, wie beispielsweise kognitive oder soziale Kompetenzen.<sup>6</sup> Auch die wahrgenommene Vertrautheit mit einem Themengebiet fördert die Selbstüberschätzung. Es zeigt sich, dass dann insbesondere die Fähigkeit unvorhergesehene Probleme zu lösen überschätzt wird, was das Treffen riskanter Entscheidungen erhöht.<sup>7</sup>

Durch den Selbstüberschätzungseffekt wird die gute Meinung, die wir über uns selbst haben, sichtbar. Was diese Meinung betrifft, sind wir in der Regel auch relativ unbeirrbar. Zur Aufrechterhaltung des Selbstbilds trägt vor allem das Phänomen bei, getroffene Entscheidungen zu bestätigen und widersprüchliche Information auszublenden („confirmation bias“).<sup>8</sup> Diese Bestätigungsverzerrung steuert die Suche nach neuer Information, die Verarbeitung von Information und unser Erinnern. So zeigt sich, dass wir uns nach einer Diskussion besser an gute Argumente für unsere Position und schwache Argumente der Gegenseite erinnern können als umgekehrt.<sup>9</sup> Und wenn wir einmal doch mit Rückschlägen konfrontiert werden? Dann waren die in unserer Wahrnehmung zumeist nicht unsere Schuld. Schließlich neigen wir dazu Erfolge dem eigenen Tun zuzuschreiben, während Misserfolge auf äußere Umstände, die nicht beeinflussbar waren, zurückgeführt werden („self-serving bias“).

### Schlechter Entscheiden ?

Diese Wahrnehmungsverzerrungen beeinträchtigen unsere Entscheidungsfindung:

- „Overconfidence bias“: Die Tendenz die eigene Leistungsfähigkeit zu positiv einzuschätzen.
- „Self-serving bias“: Die Tendenz negative Erlebnisse extern zu attribuieren, während positive Erlebnisse intern attribuiert werden.
- „Confirmation bias“: Die Tendenz, selektiv Information so zu suchen, zu verarbeiten oder abzurufen, dass dadurch die eigenen Annahmen oder das Selbstbild bestätigt werden.
- „Loss aversion bias“: Die Tendenz in Gewinnsituationen risikoaverser zu agieren als in Verlustsituationen.
- „Availability bias“: Die Tendenz Wahrscheinlichkeiten nach ihrer subjektiven Verfügbarkeit einzuschätzen.

Gerade EntscheidungsträgerInnen im Management schreiben Erfolg gerne internen Kompetenzen (wie z.B. strategischer Planung) und schlechte Performance externen Faktoren (wie Pech oder Marktbedingungen) zu.<sup>10</sup> Mit diesen Verzerrungen umzugehen ist nicht einfach. Vor allem die Installation von Feedbackmechanismen, welche die eigene Leistung aufzeigen und die Wahrnehmung auf Unzulänglichkeiten im Entscheidungsverhalten richten, können zur Milderung dieser Effekte beitragen. Ebenso erhöht die Etablierung einer Fehlerkultur die Chance, dass Unsicherheiten, Unzulänglichkeiten oder Unwissen offen dargelegt und nicht durch übertriebene Selbstdarstellung verschleiert werden.

**(2) Die Tendenz je nach Perspektive auf eine Situation unterschiedliche Entscheidungen zu treffen:** „Stellen sie sich vor, dass sich die USA auf den Ausbruch einer ungewöhnlichen asiatischen Krankheit vorbereiten, von der erwartet wird, dass 600 Personen daran sterben werden. Es wurden zwei verschiedene Pläne vorgeschlagen, die Krankheit zu bekämpfen. Nehmen sie an, dass die Folgen der beiden Pläne genau bekannt sind“. Mit dieser Angabe beginnt das vielleicht populärste Experiment der neuen Erwartungstheorie<sup>11</sup>. Auf Basis dieser Ausgangslage werden zwei unterschiedlichen Versuchsgruppen je zwei Handlungsalternativen vorgestellt. Versuchsgruppe 1 erhält als Handlungsalternativen A „Wenn Plan A umgesetzt wird, werden 200 Personen gerettet“ oder B „Wenn Plan B umgesetzt wird, besteht eine Wahrscheinlichkeit von einem Drittel (1/3), dass 600 Personen gerettet werden, und eine Wahrscheinlichkeit von zwei Dritteln (2/3), dass niemand gerettet wird“. In dieser Variante des Experiments entscheiden sich um die 80% aller VersuchsteilnehmerInnen für die fixe Rettung von 200 Betroffenen und wählen somit Plan A. Den VersuchsteilnehmerInnen in Versuchsgruppe 2 werden ebenfalls zwei Handlungsalternativen vorgeschlagen. Plan C: „Wenn Plan C umgesetzt wird, werden 400 Personen sterben“ oder Plan D: „Wenn Plan D umgesetzt wird, besteht eine Wahrscheinlichkeit von einem Drittel (1/3), dass niemand sterben wird, und eine Wahrscheinlichkeit von zwei Dritteln (2/3), dass 600 Menschen sterben werden“. In dieser Konstellation entscheidet sich die deutliche Mehrheit für Plan D. Dies ist insofern bemerkenswert, als sich die Pläne A und C bzw. B und D durch nichts unterscheiden außer durch die Formulierung (retten vs. sterben).

Das Experiment legt nahe, dass es für die individuelle Risikoneigung bedeutsam ist, ob eine Situation mit einem potenziellen Gewinn oder mit einem potenziellen Verlust verbunden ist. Während Gewinnsituationen tendenziell mit Risikoaversion verbunden sind, führen Verlustszenarien zu riskanteren Entscheidungen. Mit einfachen Worten: Wir verabscheuen Verluste mehr als wir Gewinne lieben. Dieses Phänomen wird in der neuen Erwartungstheorie als „Verlustaversion“ bezeichnet. Das Experiment zeigt auch sehr deutlich, dass es schwierig ist einen „objektiven“ Blick auf Entscheidungssituationen zu bekommen. „Entscheidend“ ist oftmals vielmehr, in welchem Kontext eine Entscheidungssituation präsentiert wird. Unsere Wahrnehmung und Bedeutungszuschreibung steuern sodann weitgehend unser Handeln. Dieses Phänomen wird auch als „Framing“ oder „Rahmung“ bezeichnet und bezieht sich auf die Einbettung einer Entscheidungssituation in einen subjektiven Referenzrahmen. So macht es beispielsweise einen Unterschied, ob wir in einer Entscheidungssituation über mögliche Gewinne oder potenzielle Verluste nachdenken. Schon kleine Veränderungen in der Rahmung können dabei große Wirkung in Bezug auf unsere Entscheidungen haben.

Nun sind wir der Art und Weise, wie uns Entscheidungssituationen präsentiert werden, glücklicherweise nicht völlig hilflos ausgeliefert. „Reframing“ bezeichnet den Vorgang eine Situation aus neuer Perspektive zu betrachten und kann dabei helfen einen facettenreicheren Blick auf die Welt zu erlangen. Als die Kunst „das Gute am Schlechten“<sup>12</sup> zu sehen, ist Reframing eine Technik, die insbesondere im Coaching weite Verbreitung gefunden hat. Auch EntscheidungsträgerInnen in Unternehmen tun gut

daran, wichtige, strategische Entscheidungen vor diesem Hintergrund zu hinterfragen und zu evaluieren. Deshalb sollten Situationen immer aus Sicht der Verlust- und der Gewinnrahmung durchdacht werden

**(3) Die Tendenz rasch verfügbarer Information einen übermäßigen Einfluss auf Entscheidungen einzuräumen:** Gibt es mehr englische Wörter, die mit einem K beginnen oder Wörter, die ein K als dritten Buchstaben haben? Untersuchungen zeigen, dass die Mehrzahl der Menschen annimmt es gäbe mehr Wörter, die mit K beginnen. Ein Fehlurteil, das sich insbesondere darauf zurückführen lässt, dass es deutlich einfacher ist sich solche Wörter ins Gedächtnis zu rufen, als solche in denen K der dritte Buchstabe ist. Dies entspricht Erkenntnissen, wonach wir Dinge, die uns in unserem Denken präsent und verfügbar sind, als wahrscheinlicher einschätzen, als solche, die dies nicht sind.<sup>13</sup> Oder mit anderen Worten: Unser Kopfkino mag Blockbuster. Was für uns unmittelbar verfügbar ist, wird durch unsere eigenen Erfahrungen beeinflusst, allerdings auch durch externe Quellen. So überschätzen wir die Wahrscheinlichkeit an einem Gewaltverbrechen zu sterben, wenn wir zuvor einen Medienbericht über einen Mord gesehen haben und fallen damit dem „availability bias“ zum Opfer. Außerdem erinnern wir uns an unsere eigenen Handlungen besser als an fremde. So ist auch zu erklären, weshalb Paare, die getrennt voneinander nach ihrem prozentualen Anteil an der

Hausarbeit befragt, üblicherweise auf eine Summe von über 100% kommen.<sup>14</sup> Ebenso hat aber auch die Präsentation eines Ereignisses Auswirkungen, was sich vor allem die Werbung zu Nutze macht. Je auffälliger und detaillierter ein Ereignis beschrieben wird, desto leichter wird es vorstellbar und abrufbar. Dies ist auch einer der zentralen Gründe dafür, dass wir oft die Wahrscheinlichkeit des Eintretens extremer Ereignisse (die objektiv wenig wahrscheinlich sind) über- und die Wahrscheinlichkeit des Eintretens weniger extremer Ereignisse (mit objektiv höherer Wahrscheinlichkeit) unterschätzen.

Unsere Wahrnehmung ist besonders dann anfällig für Verzerrungen, wenn wir unter Zeitdruck stehen und die Informationen, die

## Besser Entscheiden !

Der Einfluss von Wahrnehmungsverzerrungen kann verringert werden:

- Reframing: Das Betrachten einer Situation aus einem neuen Blickwinkel ermöglicht „Multiperspektivität“ und erlaubt es, einen facettenreicheren Blick auf anstehende Entscheidungen zu gewinnen.
- Zeit für Reflexion um Entscheidungsmuster bewusst zu machen: Kritische Reflexion ermöglicht das Hinterfragen bestehender Entscheidungsautomatismen.
- Unmittelbares Feedback um für zukünftige Entscheidungen zu lernen: Feedback unterstützt Lernen und ermöglicht eine Aktualisierung bestehender Entscheidungsmuster.
- Kritische Stimmen wertschätzen und Dissens erlauben: Um sicherzustellen, dass Verzerrungen dadurch aufgehoben werden und sich nicht gegenseitig verfestigen, sollte sichergestellt werden, dass Dissens diskutiert wird, z.B. durch die Ernennung eines advocatus diaboli.



wir brauchen, nicht in kurzer Zeit beschafft oder verarbeitet werden können oder sie nicht verfügbar sind. Deshalb spielt der Zeitrahmen, den man sich selbst oder anderen für Entscheidungen setzt eine große Rolle. Auch das Alltagsrezept „eine Nacht darüber schlafen“ kann tatsächlich zur Verbesserung der Entscheidungsqualität führen, weil dabei die emotionale Komponente vermindert wird, findet man sich selbst vielleicht schon wieder in ganz anderer Stimmung als am Vortag wieder. Außerdem sollte man sich Zeit nehmen nach Gegenargumenten für Entscheidungen zu suchen und nicht nur nach bestätigenden Tatsachen. Dazu kann es hilfreich sein auch kritische Stimmen in seinem Team zu haben oder bei Teamentscheidungen einen „advocatus diaboli“ zu ernennen, der die Aufgabe hat Entscheidungen in Frage zu stellen, auch (bzw.: gerade dann) wenn sie vom Rest der Gruppe befürwortet werden.

### Fazit und Schlussbetrachtung

Wenn Management die Kunst ist, Entscheidungen zu treffen, dann ist gutes Management die Kunst, diese Entscheidungen unter größtmöglicher Berücksichtigung potenzieller Beurteilungsfehler zu treffen. In der Literatur findet sich eine unzählige Menge an Entscheidungsverzerrungen und unterschiedlichen Klassifikationen davon. Neben Wahrnehmungsfehlern, die aus der naturgegebenen Beschränkung unserer Informationsverarbeitungskapazität resultieren, können auch motivationale Aspekte das Entscheidungsverhalten beeinflussen. In diesem Beitrag fokussieren wir, notwendigerweise eher demonstrativ als taxativ, auf Einflussfaktoren auf individuelles Entscheidungsverhalten, die aus Wahrnehmungsfehlern und -verzerrungen entstehen. Die drei von uns gewählten Tendenzen beinhalten ein Zusammenspiel aus unterschiedlichen Wahrnehmungsfehlern, die sich gegenseitig beeinflussen und zum Teil verstärken. Gerade für das Management von Unternehmen, das Entscheidungen mit Risiko und unter Unsicherheit zu treffen hat, ist es bedeutsam die eigenen Wahrnehmungen zu entzerren, um so gute Entscheidungen treffen zu können. So wichtig das vielzitierte Bauchgefühl auch ist, so können uns doch automatisierte Reaktionsweisen oftmals in Sackgassen lenken. Aufbauend auf der Analyse gängiger Wahrnehmungsfehler identifizieren wir Reflexion und Feedback, Reframing, sowie Diskussion von kritischem Dissens und Hinterfragen bestehender Entscheidungstendenzen als Mechanismen, die Unternehmensverantwortliche unterstützen können und zu besseren Entscheidungen führen.<sup>15</sup> Und damit auch zu besserem Management.

### Literatur

---

<sup>1</sup> Rosenhan, D. 2010. Gesund in kranker Umgebung. In: Watzlawick, P. (Eds.) Die erfundene Wirklichkeit, 5. Aufl.: 111-137 (122).

<sup>2</sup> ein populärwissenschaftlicher Überblick findet sich bei Kahnemann, D. 2012. Schnelles Denken, langsames Denken. Siedler Verlag.

<sup>3</sup> Ein Überblick findet sich bei Gavetti, G., Greve, H., Levinthal, D. A., und Ocasio, W. 2012. The Behavioral Theory of the Firm: Assessment and Prospects. Academy of Management Annals, 6: 1-40.

- 
- <sup>4</sup> Nähere Ausführungen zu diesen Studien finden sich in Moore, D.A. und Healy, P.J. 2008. The trouble with overconfidence. *Psychological Review*, 115(2): 502-517.
- <sup>5</sup> Preston, C. E. und Harris, S. 1965. Psychology of drivers in traffic accidents. *Journal of Applied Psychology*, 49(4): 284-288
- <sup>6</sup> Powell, T.V., Lovallo, D. und Caringal, C. 2006. Causal ambiguity, management perception, and firm performance. *Academy of Management Review*, 31:175-196.
- <sup>7</sup> Koehler, D. J., Brenner, L. A., und Griffin, D. 2002. The calibration of expert judgment: Heuristics and biases beyond the laboratory. In: T. Gilovich, D. Griffin, and D. Kahneman (Eds.), *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*. Cambridge University Press: 686-715.
- <sup>8</sup> Kiesler, C. A. 1971. *The Psychology of Commitment*. New York. Academic Press und Loftus, E. F. 1979. The Malleability of Human Memory. *American Scientist*, 67: 312-320.
- <sup>9</sup> Edwards, K. und Smith, E. 1996. A disconfirmation bias in the evaluation of arguments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71: 5–24.
- <sup>10</sup> Ein Überblick darüber findet sich bei Starbuck, W. H. und Hedberg. B. 2003. How Organizations learn from Success and Failure. In: Dierkes, M., Antal, B., Child, J., and Nonaka, I. (Eds.) *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*: 327-350.
- <sup>11</sup> Kahneman, D. und Tversky, A. 1979. Prospect theory: An analysis of decision under risk, *Econometrica*, 47: 263-291.
- <sup>12</sup> Watzlawick, P. 1986. *Vom Schlechten des Guten*. Piper.
- <sup>13</sup> Vgl. für dieses und weitere Beispiele: Tversky, A. & Kahneman, D. (1973). Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology*, 42: 207-232.
- <sup>14</sup> Ross, M. und Sicoly, F. 1979. Egocentric Biases in Availability and Attribution. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37: 322-336.
- <sup>15</sup> Weitere Tipps um Entscheidungsfehler zu vermeiden finden sich in: Kahneman, D., Lovallo, D. & Sibony, O. 2011. Checkliste für Entscheider. *Harvard Businessmanager*, September 2011: 19-31.

### Angaben zu den AutorInnen

Dr. Stefan Konlechner ist Universitätsassistent am Institute of Human Resource & Change Management an der Johannes Kepler Universität Linz. Seine Forschungsinteressen fokussieren auf die Themenbereiche strategisches Lernen und Wandel, wobei er sich insbesondere mit routinisiertem Unternehmenswandel (Dynamic Capabilities), der Kopplung unterschiedlicher Lernmodi (Ambidexterity) und der Replikation organisationaler Routinen auseinandersetzt.

Mag.<sup>a</sup> Irina Koprax ist Universitätsassistentin am Institute of Human Resource & Change Management der Johannes Kepler Universität Linz. In ihrer Dissertation beschäftigt sie sich mit dem Zusammenspiel von organisationalen Rahmenbedingungen und Managerhandlungen für die Veränderungsfähigkeit von Organisationen. In Forschung und Lehre liegen ihre Schwerpunkte daher auch im Bereich des Change Management und umfassen Führung, Team Development und Organisationsentwicklung.