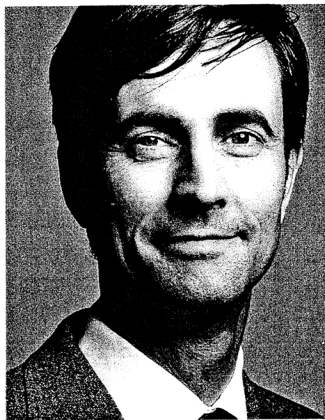


Je besser es gelingt, parallele Erklärungen mental in der Schwebe zu halten, desto weniger kann der psychologische Mechanismus des Bestätigungsfehlers seine widrige Wirkung entfalten. Dieser Grundmechanismus der menschlichen Sturheit sorgt dafür, dass wir vor allem nach solchen Informationen suchen, sie eher wahrnehmen, stärker gewichten und besser in Erinnerung halten, die für eine von uns favorisierte Erklärung sprechen, während wir gegenläufige Informationen gerne ignorieren.



„Führungskräfte sollten ihre Mitarbeiter immer wieder ermutigen, die Hintergründe ihrer Aussagen und Anweisungen zu hinterfragen.“

Markus Jotzo, Trainer, Autor und Redner zu Führungsthemen. Kontakt: mj@markus-jotzo.com

Wir sind sturer, als wir dachten

Der Bestätigungsfehler, in der Fachsprache Confirmation Bias genannt, ist aus wissenschaftlicher Warte ein alter Hut und wurde auch in der Ratgeberliteratur schon kräftig durchgekaut. Jetzt gibt es über dieses Phänomen wieder Neues zu berichten. Die US-Wissenschaftler David Rock und Jeffrey Schwartz, die die Forschung zur Frage gesichtet haben, wie unsere Erwartungen, Einstellungen und Überzeugungen unsere

Wirklichkeit beeinflussen, kommen in einem Übersichtsartikel zu dem Schluss: „Kognitive Wissenschaftler finden derzeit, dass die mentalen Landkarten der Menschen ... eine viel zentralere Rolle spielen, als dies bisher verstanden wurde.“

Auch bei unseren Beurteilungen anderer Personen schei-

nen wir sturer zu sein, als die Wissenschaft das lange Zeit angenommen hat. Zwei Forscher der Universität Utrecht haben diesen Verdacht jüngst mit einem Experiment weiter erhärtet. Francesco Feroni und Myron Rothbart zeigten 121 Studenten am Bildschirm neun Frauensilhouetten, geordnet nach ihrer Körperfülle von schlank bis mollig. Auf den Bildschirmen der einen Hälfte der Probanden waren die neun Silhouetten in drei Kategorien unterteilt. Die ersten drei wurden als „magersüchtig“ bezeichnet, die nächsten drei als „normalgewichtig“, die letzten drei als „fettleibig“. Anschließend wurden nach dem Zufallsprinzip immer zwei Silhouetten herausgepickt, deren Ähnlichkeit alle Versuchsteilnehmer auf einer Skala bewerten sollten. Das Ergebnis: Die Mitglieder der Kategoriengruppe bewerteten das gleiche Paar als deutlich ähnlicher als die Mitglieder der anderen Gruppe, wenn die beiden Silhouetten zur gleichen vorher gezeigten Kategorie gehörten.

In der nächsten Phase teilten die Versuchsleiter der Kategoriengruppe mit, dass die zuvor gemachte Einteilung laut neueren Studien keine Aussagekraft habe, da sie den individuellen Unterschieden des menschlichen Körpers nicht gerecht würde. Auf diese Weise sollte die Kategorisierung rückwirkend entkräftet werden. Dann wiederholten sie den Versuch – das Ergebnis war allerdings exakt das gleiche. Wieder bewertete die Kategoriengruppe Ähnlichkeiten von Silhouetten um den gleichen Faktor stärker, wenn sie sie anfangs derselben Kategorie zugeordnet gesehen hatten. Die Ergebnisse zeigen, wie insistent Urteile sind, die wir uns über andere Menschen bilden, schreiben die Forscher im Studienbericht.

Organisationale Offenheit: Neben der Spur fragen

Der Organisationsberater Rolf Rüttinger hat Fragenkataloge für Firmen entwickelt, die auf Ausnahmen, Sonderfälle und übersehene Entwicklungen abzielen. Die Antworten sollen helfen, das Denken im Unternehmen offen zu halten. Ein Auszug aus dem Fragenkatalog für den Bereich Produktentwicklung:

Atypische Käufer und Anwender

- ▶ Welche unserer Kunden benutzen unser Produkt auf eine höchst ungewöhnliche Art und Weise?
- ▶ Wer von unseren Kunden gibt mindestens 50 Prozent unseres Verkaufspreises noch einmal aus, um das Produkt seinen spezifischen Erfordernissen anzupassen?

Unerklärliche Erfolge

- ▶ Wer setzt unser Produkt auf eine Art und Weise ein, an die wir nicht gedacht haben?
- ▶ Wer benutzt unser Produkt in überraschend großen Stückzahlen, ohne dass wir den Hintergrund kennen?

Ärgerquellen

- ▶ Für welchen gegenwärtigen Kunden ist unser Produkt am wenigsten geeignet?
- ▶ Welche Abnehmer könnten unser Produkt in großem Umfang einsetzen, tun dies aber nicht? Welche Veränderungen müssten wir vornehmen, an die wir bisher noch nicht gedacht haben?

Unsere Prämissen

- ▶ Welche Technologien haben sich bei uns am stärksten verändert, seitdem wir das letzte Mal unser Produkt überarbeitet und sein Design verbessert haben?
- ▶ Welche Kundenbedürfnisse verändern sich am schnellsten? Welche Kunden gelten als Vorreiter des Fortschritts?

Negativ-Urteile sind besonders hartnäckig

Wobei sich negative Urteile hartnäckiger halten als positive. Die einfache Erklärung: ...