

Sven Seibold · Alexander Horn

Emotion und Fehl- entscheidung

Wie Menschen auch unter Stress
klug entscheiden



SACHBUCH



Springer

Emotion und Fehlentscheidung

Sven Seibold · Alexander Horn

Emotion und Fehlentscheidung

Wie Menschen auch unter Stress klug
entscheiden

 Springer

Sven Seibold
Wirtschaft und Informatik
Hochschule Hannover
Hannover, Deutschland

Alexander Horn
Kommissariat 16
Polizeipräsidium München
München, Deutschland

ISBN 978-3-662-63236-9 ISBN 978-3-662-63237-6 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-63237-6>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der Verlage. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Covergestaltung: deblik, Berlin

Covermotiv: © stock.adobe.com/zenzen/ID 301675589

Verantwortlich im Verlag: Monika Radecki

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort

Dieses Buch unterstützt Sie dabei besser zu entscheiden. Sie werden aus Alltagsbeispielen und aus den Fehlern anderer lernen. Bei jedem Beispiel geht es darum, für sich die Quintessenz herauszuziehen. Wir stellen einen roten Faden vor, an dem Sie sich in schwierigen Entscheidungssituationen orientieren können. Der rote Faden ersetzt nicht das eigene Entscheiden, hilft aber, keinen wichtigen Schritt zu vergessen und sich nicht von den eigenen Emotionen in die irre führen zu lassen. Wir danken unseren Interviewpartnern, die zum Schutz ihrer Privatsphäre nicht namentlich genannt wurden sowie Frau Professorin Dr. Ruth Linssen für sehr hilfreiche Anregungen zum Manuskript.

Sven Seibold
Alexander Horn

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Leben statt Labor	4
1.2	Kluge Entscheidungen sind nützlich	7
1.3	Was Sie erwartet – Aufbau des Buches	8
	Literatur	9
2	Situationen – was Entscheiden schwer macht	11
2.1	Fukushima, Katrina und andere Katastrophen	12
2.2	Von Experimenten und der Welt da draußen	15
2.3	Tschernobyl 1986: Problem zu spät erkannt	17
2.4	Exxon Valdez: Gier schlägt Gehirn	19
2.5	Die Barings Bank und der erfolgreiche Nick: Erfolg ist keine Garantie	20
2.6	Herkulesaufgaben	23
2.7	Verantwortungsdruck	25
2.8	Denken ist durch die Evolution geprägt	26
2.9	Feuerholz sammeln klappt besser als vernetzt zu denken	28
2.10	Unsicherheit ist normal	30
2.11	Zusammenfassung	32
	Literatur	32
3	Emotionen – schlechter als ihr Ruf	35
3.1	Starke Emotionen behindern	38
3.2	Kurzschluss	40

VIII Inhaltsverzeichnis

3.3	Emotionales Schlussfolgern	43
3.4	Denken statt Fühlen	47
3.5	Brandbeschleuniger Stress	50
3.6	Zusammenfassung	55
	Literatur	56
4	Denken – ist anstrengend, hilft aber	59
4.1	Kontext prägt	60
4.2	Gesunder Menschenverstand und andere Dummheiten	61
4.3	Automatisch versus kontrolliert	63
4.4	Exekutive Kontrolle	66
4.5	Kognitive Sparsamkeit	71
4.6	Zögerliche Philosophen und entscheidungsfrohe Tatmenschen	72
4.7	Novizen, Experten und Intuition	74
4.8	Fukushima: Fehlentscheidungen können verzögert wirken	78
4.9	Brexit: von Risiken und Nebenwirkungen	81
	Literatur	83
5	Fakten, Wahrnehmungen und Hypothesen	85
5.1	Vernachlässigung von Fakten wird bestraft	86
5.2	Kausalität, Korrelation und Koinzidenz	90
5.3	Verzerrungen und (Wahrnehmungs)fehler	94
5.4	Informationen systematisch bewerten	97
5.5	Erst verstehen, dann bewerten	99
5.6	Komplexität reduzieren	101
5.7	Zusammenfassung	108
	Literatur	108
6	Rekonstruktion – man muss eine Situation verstehen	109
6.1	1986 – Explosion der Raumfähre <i>Challenger</i>	111
6.2	Tathergangsanalyse	112
6.3	1997– Apple kriegt die Kurve	113
6.4	Komplex oder kompliziert	114
6.5	Zusammenfassung	116
	Literatur	116

7	Gut Entscheiden – der rote Faden	117
7.1	US-Airways-Flug 1549 – 15. Januar 2009	120
7.2	Informieren	122
7.3	Analysieren/Situation verstehen	125
7.4	Entscheiden	127
7.5	Dokumentieren	129
7.6	Überzeugen	131
7.7	Umsetzen und Kontrollieren	136
7.8	Evaluieren	137
7.9	Zusammenfassung	141
	Literatur	141
8	Wenn es darauf ankommt – machen Sie es wie Petrow	143
	Literatur	146
9	Nachwort – Persönlichkeit, Führung und die Anderen	147
9.1	Zusammenfassung	151
	Literatur	152

Über die Autoren

Sven Seibold ist Psychologe und Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Hannover. Er ist Experte für kontraproduktives Verhalten.

Alexander Horn ist Kriminalrat beim Polizeipräsidium München und Leiter der Operativen Fallanalyse Bayern. Er ist Experte für schwierige polizeiliche Ermittlungen.

Beide haben zu Entscheidungsverhalten in Extremsituationen geforscht und fanden die Ergebnisse so alltagsrelevant, dass sie diese hier praxisnah darstellen.



1

Einleitung

In diesem Kapitel zeigen wir, warum Entscheiden so wichtig ist und wie man lernen kann, besser zu entscheiden. Der Aufbau des Buches wird erläutert und man erkennt, dass Ursachen für Fehlentscheidungen vergleichbar sind, selbst wenn die Situationen auf den ersten Blick sehr verschieden wirken: Fukushima, Hurrikan Katrina, Exxon Valdez, Ermittlungsfehler, private Fehlentscheidungen. Das sind viele verschiedene Situationen mit vergleichbaren Fehlern. Das Buch ist so praxisnah wie möglich und so wissenschaftlich wie nötig geschrieben.

Sie werden in diesem Buch aus Alltagsbeispielen und aus Extremsituationen lernen. Es geht bei jedem Beispiel darum, was Sie für sich selbst lernen können. Fangen wir gleich mit zwei Beispielen an, dem schwarzen Freitag 1929 und der Finanzkrise 2007.

Schwarzer Freitag 1929

New York, Börse, 1929, 25. Oktober, Donnerstag. Dieser Donnerstag ging in Deutschland als *schwarzer Freitag* in die Geschichte ein. Die Zeitverschiebung verwandelte den amerikanischen Donnerstag in einen deutschen Freitag. Dabei war der Freitag nicht einmal der schlimmste Tag. Noch übler waren der folgende Montag und Dienstag. Die New Yorker Börse verlor in wenigen Tagen knapp ein Drittel ihres Wertes. In den Folgejahren verloren Aktien sogar 90 % ihres Werts. Der Aktienabsturz war erst der Anfang von Schlimmerem: Es folgten eine Weltwirtschaftskrise, Banken- und Unternehmenspleiten, Massenarbeitslosigkeit mit sozialem Elend, ein Aufstieg der extremen politischen Kräfte und der zweite Weltkrieg. Die Rezession