

# Und täglich grüsst der Bestätigungsfehler ...

Text: Jean-Philippe Hagmann

Versetzen wir uns kurz rund 100 Jahre zurück in das frühe 20. Jahrhundert. Und nun stellen wir uns vor, was für ein Glück das wäre, nicht nur Zeitgenosse von Sigmund Freud und Albert Einstein zu sein, sondern deren Wirken ganz nah mitverfolgen zu dürfen. Dieses Glück hatte der damals noch junge österreichische Philosoph Karl Popper. In seiner Auseinandersetzung mit diesen beiden Koryphäen fiel Popper allerdings ein gewichtiger Unterschied auf. So bemerkte er, dass Sigmund Freud seine Theorie der Psychoanalyse aufgrund von vergangenen Beobachtungen bekräftigte, wohingegen Albert Einstein seine 1915 publizierte allgemeine Relativitätstheorie mit den künftigen Beobachtungen der Sonnenfinsternis von 1919 zu überprüfen hoffte.

Karl Popper fing an zu grübeln. Haben wir es bei der Psychoanalyse und der allgemeinen Relativitätstheorie mit zwei gleichwertigen wissenschaftlichen Theorien zu tun? Seine Schlussfolgerung war: nein! Er bemerkte, dass eine Theorie, welche auf selektiven Beobachtungen beruht, eine wesentlich kleinere Aussagekraft hat, als eine, die eine riskante Vorhersage eines künftigen Ereignisses macht, und dann richtig liegt. Während der Sonnenfinsternis vom 29. Mai 1919 bestätigten Beobachtungen von Arthur Eddington, dass die Ablenkung des Lichts eines Sterns durch das Schwerefeld der Sonne näher an dem von der allgemeinen Relativitätstheorie vorhergesagten Wert lag als an dem der newtonschen Korpuskeltheorie (wonach das Licht aus kleinsten Teilchen besteht).

Foto: Daniel Willinger

## Es gibt Wissenschaften und dann gibt es Pseudo-Wissenschaften

Für Karl Popper war Freuds Theorie nicht wissenschaftlich. Er prägte für diese Art von Theorien den Begriff «Pseudo-Wissenschaften». Eine echte Wissenschaft müsse überprüf- und anfechtbar sein. Eine Behauptung – und dies ist für alle Entscheidungsträger in unseren Unternehmen wichtig – muss sich dem Risiko aussetzen, falsch zu sein. Wer eine Theorie aufstellt, muss versuchen, diese zu widerlegen und nicht, sie zu bestätigen. Denn wir alle sind anfällig für den Bestätigungsfehler.

Dieser Denkfehler beschreibt die Neigung, eine vorgefasste Meinung beizubehalten und die Abneigung, sie zugunsten einer neuen Überzeugung aufzugeben. Eine Hypothese kann vorschnell bestätigt werden, wenn man von vorneherein nur nach bestätigenden Informationen sucht und solche, die sowohl für wie gegen die Hypothese sprechen können, konsequent als bestätigend auffasst oder die ablehnenden Indizien ungenügend gewichtet.

Angenommen ich würde glauben, dass die Welt flach ist, dann würde ich bestimmt Informationen finden, die meine Theorie bestätigen – zum Beispiel, dass der Horizont selbst auf dem Meer nicht gekrümmt, sondern gerade ist (ok, ich gebe zu, diese Theorie ist echt schwierig aufrecht zu erhalten). Aber um einiges weniger offensichtlich schleicht sich der Bestätigungsfehler bei vielen unternehmensrelevanten Themen ein. Beispielsweise bei der Frage, wie stark die Mitarbeitenden mit Anreizsystemen, Kontrolle und Bestrafungen zum Arbeiten bewegt werden müssen. Manager, die der Überzeugung sind, viele Menschen seien von Natur aus faul, demotiviert, ungenau und verantwortungslos, werden viele Indizien finden, welche diese Überzeugung bestätigen.

Ich kämpfe in den Innovationsprojekten, welche ich begleite, ständig gegen den Bestätigungsfehler. Vor allem dann, wenn es um die Frage nach den Kundenbedürfnissen geht. Es ist schon fast eine Binsenwahrheit, dass jede Dienstleistung und jedes Produkt relevante Kundenbedürfnisse zu erfüllen hat. Doch finde ich in den allermeisten Unternehmen noch immer die hartnäckige Überzeugung vor, dass man wisse, was die Kunden wollen. Diese Überzeugung



Foto: Fotolia.com - © opolija

Wir sind alle anfällig für den Bestätigungsfehler.

Das Nicht-Wissen ist die Türe zum Möglichkeitsraum.

gung ist nicht zuletzt so hartnäckig, da sich tatsächlich immer Indizien finden lassen, welche für die Richtigkeit der unternehmensinternen Annahmen sprechen.

## Wir müssen mit unseren Überzeugungen kritischer umgehen

Karl Popper würde in so ziemlich jedem Unternehmen auf Pseudo-Wissenschaften stossen. Er würde den Managern mit dem Menschenbild der faulen Mitarbeiter raten, das Gegenteil zu beweisen. Erweist sich das Gegenteil, nämlich dass wir Menschen mit den richtigen Aufgaben und im passenden Umfeld begeisterungsfähig, engagiert, motiviert und verantwortungsvoll sind, als falsch, so dürfen sie noch etwas länger an ihrer Überzeugung hängen. Andernfalls muss diese Überzeugung verworfen werden. Auch beim Innovationsprozess würde Karl Popper alle, die behaupten, die Kundenbedürfnisse zu kennen, auffordern, Indizien zu suchen, welche ihren Annahmen widersprechen.

Viele von uns fürchten den Satz: «Ich weiss es nicht.» Insbesondere in unserem Arbeitsumfeld befürchten wir, dass Nicht-Wissen mit Schwäche oder Dummheit gleichgesetzt wird. Dabei ist es genau andersrum. Das Nicht-Wissen eröffnet grosse Chancen. Es ist die Türe zum Möglichkeitsraum. Wer zu seinem Nicht-Wissen steht, beweist Grösse und Ehrlichkeit. Und nur wer seine Überzeugungen immer wieder in Frage stellt, kann wirklich Neues schaffen.

Foto: Thomas Rüfer

Jean-Philippe Hagmann

Der Innovator und Keynote Speaker Jean-Philippe Hagmann ist Gründer der INNOPUNK GmbH. Er hinterfragt ständig den Status Quo. Mit seinem neuen Buch „Hört auf, Innovationstheater zu spielen!“ zeigt er auf, wie Unternehmen wirklich innovativ werden können