

# Kulturelle Diversität und Inklusion.

Wie Führungskräfte in Krisenzeiten klare Entscheidungen treffen und Stabilität schaffen.



## Die menschliche Entscheidungsfindung

Die menschliche Entscheidungsfindung ist ein komplexer Prozess, der von einer Vielzahl an psychologischen und kognitiven Mechanismen beeinflusst wird. Wir wollen mit dieser PDF im Ansatz beleuchten, wie Menschen Entscheidungen treffen, welche systematischen Fehler dabei auftreten und welche Implikationen dies für Gesellschaft, Wirtschaft und Politik hat. Viele Erkenntnisse dieser Welt beruhen auf der zentralen Unterscheidung zwischen zwei Denksystemen: dem schnellen, intuitiven System 1 und dem langsamen, analytischen System 2.

## System 1 und System 2: Die Grundlagen

Die menschliche Denkweise lässt sich in zwei Systeme unterteilen:

- **System 1** ist schnell, automatisch und intuitiv. Es operiert mit wenig Anstrengung und basiert auf Erfahrungen, Mustern und Heuristiken. Ein Beispiel ist das schnelle Erkennen eines Gesichtsausdrucks oder die Einschätzung, dass ein Objekt weit entfernt ist.

- **System 2** ist langsam, bewusst und analytisch. Es erfordert bewusste Anstrengung und wird aktiviert, wenn komplexe oder ungewohnte Probleme gelöst werden müssen, wie z. B. eine mathematische Gleichung zu lösen oder eine langfristige Entscheidung zu treffen.

Die beiden Systeme arbeiten in einem dynamischen Zusammenspiel, wobei System 1 oft die Kontrolle übernimmt, wenn schnelle Entscheidungen gefragt sind. Dies kann jedoch dazu führen, dass systematische Denkfehler oder Verzerrungen auftreten.

## Kognitive Verzerrungen und Heuristiken

Unzählige Forschungen haben eine Vielzahl von **kognitiven Verzerrungen** identifiziert, die entstehen, wenn Menschen sich auf Heuristiken verlassen. Diese mentalen Abkürzungen sind zwar nützlich, aber oft ungenau. Hier sind einige prominente Beispiele:

1. **Verfügbarkeitsheuristik** Menschen neigen dazu, die Wahrscheinlichkeit eines Ereignisses basierend auf der Leichtigkeit zu beurteilen, mit der Beispiele in den Sinn kommen. Zum Beispiel führt die mediale Berichterstattung über Flugzeugabstürze dazu, dass viele Menschen Flugreisen als gefährlicher einschätzen, als sie tatsächlich sind.
2. **Verankerungseffekt** Entscheidungen werden durch eine Anfangsinformation, die sogenannte Anker, beeinflusst. Selbst irrelevante Zahlen können das Urteil verzerren. Zum Beispiel können Verkaufspreise durch einen „ursprünglichen Preis“, der als Anker dient, manipuliert werden.
3. **Bestätigungsfehler (Confirmation Bias)** Menschen suchen gezielt nach Informationen, die ihre bestehenden Überzeugungen bestätigen, und ignorieren widersprüchliche Beweise. Dies verstärkt Vorurteile und erschwert rationale Entscheidungsfindung.

## Verlustaversion und Prospect Theory

Eine der bedeutendsten Erkenntnisse betrifft die **Verlustaversion**, ein zentraler Bestandteil der Prospect Theory. Menschen gewichten Verluste stärker als Gewinne gleicher Größe. Mit anderen Worten: Der Schmerz, 100 Euro zu verlieren, wird intensiver empfunden als die Freude, 100 Euro zu gewinnen. Dies führt dazu, dass Menschen riskante Entscheidungen treffen, um Verluste zu vermeiden, selbst wenn dies irrational ist.

Die Prospect Theory erklärt auch, warum Menschen unterschiedliche Risikobereitschaften zeigen, je nachdem, ob sie Gewinne oder Verluste vor Augen haben. Ein Beispiel ist das Verhalten von Anlegern, die Verluste in ihren Portfolios eher aussitzen, anstatt rationale Entscheidungen zu treffen.

## Praktische Implikationen

Die Erkenntnisse über kognitive Verzerrungen und die menschliche Entscheidungsfindung haben weitreichende Auswirkungen:

1. **Wirtschaft und Finanzen** Ökonomen haben lange Zeit angenommen, dass Menschen rationale Entscheidungen treffen. Andere Forschungen zeigen jedoch, dass dies oft nicht der Fall ist. Verhaltensökonomie hat die Finanztheorie revolutioniert, indem sie psychologische Faktoren in Modelle integriert.
2. **Politik und Gesellschaft** Regierungen und Organisationen können durch "Nudging" – subtile Veränderungen der Entscheidungsarchitektur – das Verhalten von Menschen in eine wünschenswerte Richtung lenken, ohne ihre Freiheit einzuschränken. Ein Beispiel ist die automatische Anmeldung zu Rentensparplänen.

3. **Gesundheitswesen** Im Gesundheitswesen können unsere Erkenntnisse genutzt werden, um Patienten zu besseren Entscheidungen zu verhelfen. Beispielsweise beeinflusst die Art und Weise, wie Risiken kommuniziert werden, die Entscheidungen von Menschen über Behandlungen oder Vorsorgeuntersuchungen.

## Herausforderungen und Kritik

Obwohl die Arbeit von vielen Forschern breite Anerkennung gefunden haben, gibt es auch Kritik. Einige andere Forscher argumentieren, dass die Unterscheidung zwischen System 1 und System 2 zu schematisch sei und die Komplexität des menschlichen Geistes nicht ausreichend abbilde. Andere weisen darauf hin, dass kulturelle Unterschiede in der Entscheidungsfindung nicht ausreichend berücksichtigt wurden.

Zudem bleibt die Frage, wie man Menschen effektiv dabei helfen kann, kognitive Verzerrungen zu überwinden. Bildung allein reicht oft nicht aus, da viele Verzerrungen tief in unseren intuitiven Prozessen verwurzelt sind.

## Fazit

Die Erforschung der menschlichen Entscheidungsfindung hat gezeigt, dass unser Denken alles andere als rein rational ist. Die Interaktion zwischen den schnellen, intuitiven Prozessen von System 1 und den langsamen, analytischen Prozessen von System 2 ist entscheidend für das Verständnis menschlicher Urteilsbildung. Während kognitive Verzerrungen unvermeidbar sind, können gezielte Maßnahmen dazu beitragen, ihre negativen Auswirkungen zu minimieren.

Als Gesellschaft stehen wir vor der Aufgabe, dieses Wissen in verschiedenen Bereichen anzuwenden, um Entscheidungen zu verbessern und sowohl Individuen als auch Gemeinschaften zu helfen, bessere Ergebnisse zu erzielen. Die Reise ist noch lange nicht zu Ende, und wir sind gespannt, welche neuen Erkenntnisse die Zukunft bringen wird.

Wir hoffen, dass Ihnen diese kleine und kurze PDF einen erfrischenden Einblick auf das Thema geben wird. Diese PDF dient nicht als Lösung für ein Problem oder einer Herausforderung. Sie dient lediglich als Einblick aus einer anderen Perspektive, um Sie als Leser anzuregen, andere Winkel zu berücksichtigen.

Bei Fragen und oder Anregungen, melden Sie sich gern via E-Mail unter [info@leadership-im-detail.com](mailto:info@leadership-im-detail.com)

Mit freundlichen Grüßen  
Ihr Leadership im Detail Team