

Annie Duke: „Thinking in Bets. Making smarter decisions when you don't have all the facts“, Portfolio/Penguin, New York 2018, 288 Seiten, 17,10 Euro.

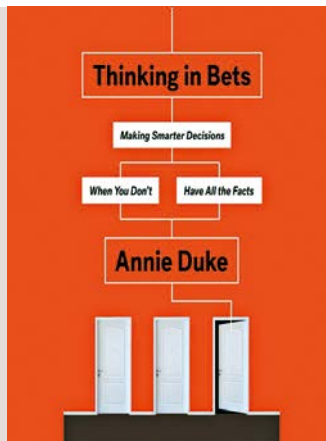


Foto: Kay Blaschke

Nadine Schmidt

Kluge Erkenntnisse einer Pokerspielerin und Psychologin

Entscheidungen als Wetten

Fragt man Manager, welche ihrer Entscheidungen gut waren, werden meist solche aufgezählt, die in irgendeiner Form die erhofften Konsequenzen nach sich zogen. Dabei unterläuft den Entscheidern ein verbreiteter Fehler. Wer die Qualität einer Entscheidung gleichsetzt mit ihrem Ergebnis, springt zu kurz. Annie Duke, Psychologin und ehemals eine

„Jede PE/OE-Intervention ist eine Entscheidung und damit eine Wette auf eine ungewisse Zukunft.“

der erfolgreichsten professionellen Pokerspielerinnen, führt erklärend eine Metapher ein, die das Buch prägt: Das Leben gleiche eher einem Pokerspiel als Schach. Beim Poker spiele der Zufall eine wesentliche Rolle. Ein kluger Schachzug dagegen lasse sich errechnen. Eine Entscheidung sei nicht berechenbar, sondern vielmehr eine Wette auf eine unbekannte Zukunft. Daran schließe die nächste Wette an: War das Ergebnis eher die Folge von Kompetenz, von Zufall oder einer Kombination aus beidem?

Duke ist davon überzeugt, je weniger unsere Vorstellungen von der Welt geprägt sind von Verzerrungen („biases“), desto mehr potenzielle Zukünfte können wir identifizieren und desto besser können wir unsere Wettchancen einschätzen – und damit die Entscheidungsqualität erhöhen. Die Autorin schlägt eine Vielzahl von Maßnahmen vor, um „biases“ bewusst zu machen beziehungsweise zu verhindern und kreativ Zukünfte zu erfinden und zu erforschen. Besonders interessant ist die Etablie-

rung einer „Buzzword-Kasse für Entscheidungen“, in die immer dann ein Euro geworfen wird, wenn in der Diskussion Floskeln wie „Ich weiss“ oder „Du liegst falsch“ fallen (Scheinsicherheit) oder Sätze wie „Unsere Planung hat funktioniert“ oder „So ein Pech“ auftauchen (irrationale Bewertung von Ergebnissen). Gerade für Führungsteams mit Managern alter Schule, die durch die Digitalisierung mit viel Unsicherheit konfrontiert werden, erscheint diese Idee vielversprechend. Nicht selten tun sich solche Teams besonders schwer mit Nicht-Wissen und verhasen sich schnell in Behauptungskriegen, die effektive und effiziente Entscheidungsprozesse blockieren.

Wer als Coach oder Berater Veränderungsprozesse begleitet, tut gut daran, den Beobachtungsfokus auf Entscheidungsprozesse zu legen. Insbesondere wenn man seine Zielgruppen (nach Niklas Luhmann) als sich selbst stabilisierende Systeme begreift, die fortlaufend Entscheidungen hinsichtlich ihrer Zukunft treffen. Das führt dazu, dass jedes Phänomen (Veränderung oder Stagnation) durch Entscheidungsprozesse erklärbar wird. Eine schlüssige und anschlussfähige Erklärung zu finden, auf deren Basis dem Kunden dann wirksame Maßnahmen vorgeschlagen werden, ist eine Kunst. Annie Duke liefert hier viele nützliche Ideen – aber eben keine Rezepte! Denn machen wir uns nichts vor: Jede Intervention ist letztlich eine Entscheidung und damit eine Wette auf eine ungewisse Zukunft. Coaches und Berater, die Versprechungen hinsichtlich eines konkreten Zielzustands abgeben, sollten mindestens Skepsis auslösen.

Nadine Schmidt, München, arbeitet als international tätige Beraterin und Executive Coach (Mail: nadine@hejmo.consulting). Sie hat unter anderem an der UC Berkeley studiert und ist Alumna und Lecturer am CDTM (Center for Digital Technology & Management). Sie begleitet Organisationen und Führungsteams bei der Gestaltung der Zukunft. In regelmäßiger Abfolge stellt sie an dieser Stelle neue Fachbücher aus den USA vor, deren Lektüre sich für unsere Leser lohnt.