

Was dieses Video für dich bedeutet

Daniel Kahneman über die Manipulation des Denkens · SRF Sternstunde Philosophie, 55 Minuten / [youtube.com/watch?v= fPdSEnLxvg](https://www.youtube.com/watch?v=fPdSEnLxvg)

Die drei Stellen, die dich betreffen

1 · Der Rückblick täuscht

Kahnemans Kern: Wir bewerten Entscheidungen nach ihrem Ausgang, nicht nach ihrer Qualität. Der Ausgang enthält aber immer auch Zufall.

Was das für dich heißt. Du bereitest gerade die zweite Fertigungslinie vor. In deinen Notizen vom März begründest du den Ausbau 2019 mit „hat sich gerechnet, also war es richtig“. Genau dieser Kurzschluss.

2 · Intuition trägt nur bei schneller Rückmeldung

Erfahrung wird nur dort zu verlässlicher Intuition, wo die Rückmeldung schnell und eindeutig kommt. Wer über Personal entscheidet, erfährt das Ergebnis erst Jahre später.

Was das für dich heißt. Bei Lieferantenfragen liegst du fast immer richtig — Rückmeldung binnen Wochen. Bei Personalentscheidungen hast du dreimal notiert, dass du dich getäuscht hast — Rückmeldung nach acht bis vierzehn Monaten.

3 · Der Ankereffekt in deinen Verhandlungen

Die erste genannte Zahl bestimmt den Verlauf, auch wenn beide Seiten wissen, dass sie willkürlich ist.

Was das für dich heißt. Deine Notiz nach der Verhandlung im Mai: „Er nennt eine Hausnummer, und ich argumentiere von da aus nach unten.“ Gegenmaßnahme: die eigene Zahl zuerst nennen.

Was das für dich persönlich bedeutet

Dein Zielbild steht seit zwei Jahren: Das Unternehmen soll ohne dich entscheidungsfähig sein, spätestens 2031.

Genau darauf zielt dieses Gespräch: Übergeben kannst du nicht deine Entscheidungen, sondern deine Entscheidungsregeln — und die entstehen nur, wenn du sie aufschreibst, bevor du das Ergebnis kennst.

Was du nicht vorher aufgeschrieben hast, kannst du hinterher nicht mehr prüfen. Und was du nicht prüfen kannst, kannst du auch nicht weitergeben.

Konkret. Bei den drei anstehenden Entscheidungen — Fertigungslinie, Nachfolge Vertrieb, Standort Süd — vorher je einen Absatz: Woran erkenne ich in zwei Jahren, dass das richtig war?

Was im Gespräch vorkommt, aber für dich nicht zählt

Damit du weißt, was du nicht verpasst: Glücksforschung, Wissenschaftsgeschichte mit Tversky, politische Beispiele. Ohne Bezug zu deinen Zielen.

Info

- Musterdokument, Person und Daten erfunden · clavin.de/digitalme