

HINDSIGHT BIAS – DER RÜCKSCHAUFEHLER

ODER: HINTERHER IST MAN IMMER SCHLAUER

VON DR. FRANZISKA V. KUMMER, PROF. DR. ARIST V. SCHLIPPE

ABSTRACT

Wohl jeder kennt eine solche Situation: Ein Projekt ist nicht so planmäßig gelaufen wie erwartet und eine oder mehrere Personen weisen darauf hin, es ja „gleich gewusst“ zu haben. Zwar waren vorab die Schritte miteinander abgestimmt und man war sich über das Vorgehen einig – doch nun meint der andere auf einmal, von vornherein Bedenken angemeldet zu haben, die sich jetzt „natürlich“ bewahrheitet haben. Abgesehen von der Frage, was einem die Information, dass jemand nach eigenem Bekunden schlauer gewesen ist als man selbst, im Nachhinein noch bringen soll, trägt diese Art Dialog nach einem gescheiterten Projekt oder einer fehlgeschlagenen Idee nicht gerade zu einer positiven Stimmung im Kreise der Betroffenen bei. Schnell kann sich dann auch im Nachhinein noch ein handfester Beziehungskonflikt entwickeln. Dies ist Anlass genug, über den „Hindsight Bias“, den Denkfehler hinter derartigen unkonstruktiven Anmerkungen, nachzudenken und seine Mechanismen aufzuzeigen.

Der sogenannte Hindsight Bias – auch „Rückschaufehler“ oder „I-knew-it-all-along-Effekt“ genannt – beschreibt eine einseitige Erinnerung an eigene Vorhersagen, die im Vorfeld eines Ereignisses getroffen wurden. Nach dem Eintreten des Ereignisses wird die Wahrscheinlichkeit überschätzt, nach der man das Ergebnis hätte vorhersehen können. Nehmen wir z.B. ein risikobehaftetes Projekt, bei dem die Beteiligten vorab durchaus über potenzielle Schwierigkeiten gesprochen, sich aber schlussendlich alle gemeinsam für dessen Durchführung entschieden haben. Wenn nun das Projekt problematisch verläuft, betont dann eine Partei, dass sie genau davor gewarnt habe. Mag sein, dass sie im Vorfeld auf mögliche Nachteile hingewiesen hatte, die Entscheidung selbst hat sie aber mitgetragen. Da jedoch keiner gern selbst zugibt, falsch gelegen zu haben, kann sich der Gedanke verfestigen, dass man selbst die Risiken klar gesehen habe – während es die anderen Beteiligten gewesen seien, die die Einwände nicht hatten hören wollen.

Der konflikträchtige Denkfehler liegt hier in der Vorstellung, dass man den Ausgang eines Ereignisses exakt hätte vorhersagen können (und natürlich, dass man selbst derjenige war, dem dies gelang). Die Erscheinungsformen einer solchen verzerrten Erinnerung können dabei in drei Kategorien eingeteilt werden: Zwangsläufigkeit („Das musste ja so kommen!“), Vorhersehbarkeit („Wusste ich es doch!“) und eigene frühere Einschätzungen („Ich hab’s Euch ja vorher gesagt!“). Gemeinsam ist allen Fällen, dass die Erinnerung dadurch geprägt wird, dass man am eigenen positiven Selbstbild festhalten möchte. Ein Sachverhalt, der sich unvorhergesehen entwickelt, ist unangenehm – er wird daher in der Erinnerung verwandelt (und verfälscht). Im Nachhin-

ein beschreibt man ihn als einen Sachverhalt, der eindeutig vorhersehbar und daher auch beherrschbar gewesen wäre; am Misslingen tragen daher (möglichst) ausschließlich die anderen die Schuld. Dinge, die passieren, ohne dass man die Kontrolle hat oder bei denen man falsch liegt, sind schwerer mit dem eigenen Selbstbild zu vereinbaren. So hilft die Idee, es „doch gewusst“ und auch gewarnt zu haben – man selbst kann für das Versagen schon mal nicht verantwortlich gemacht werden.

Besondere Schwierigkeiten bringt dieser Denkfehler in Kontexten mit sich, in denen Entscheidungen mit hohen Risiken verbunden sind. So ist es etwa in der forensischen Praxis denkbar, dass durch die Einschätzung einer Fachperson ein Schaden eintritt, auch wenn dies nicht allzu wahrscheinlich ist. Eine genaue Analyse des Falls wird erst dann erfolgen, wenn ein Schaden eingetreten ist. Die vielen ähnlich gelagerten unproblematischen Fälle geraten nicht in den Blick. Die Forschung zeigt, dass man bei Kenntnis der negativen Folgen dazu neigt, deren Vorhersehbarkeit zu überschätzen. So wurden etwa im Rahmen eines Experiments Gutachter um die Einschätzung gebeten, ob die Entscheidung über die Entlassung bestimmter Insassen einer psychiatrischen Anstalt – zu der Aktenauszüge vorgelegt wurden – richtig war. Während die eine Gruppe den Sachverhalt nur anhand der vorliegenden Unterlagen beurteilen sollte, bekam die andere Gruppe die Information, dass der entlassene Insasse später rückfällig geworden sei und wieder ein Gewaltverbrechen verübt habe. Wer um diesen Umstand wusste, kam deutlich eher zu dem Urteil, die Entlassung als Fehler zu bewerten, obwohl die Aktenauszüge in beiden Gruppen identisch waren (es war schließlich ein Experiment). Ähnlich verhält es sich bei Fällen, in denen nachträglich bewertet werden soll, ob

in prekären Familienverhältnissen ein Einschreiten des Jugendamts geboten gewesen wäre. Wenn dann etwas passiert, war es doch eigentlich jedem *klar*, dass es so kommen *musste*.

Im unternehmerischen Kontext hat man es mit anders gelagerten Fällen zu tun, doch können die Konsequenzen etwa strategischer Fehlentscheidungen auch hier durchaus dramatisch sein. Manchmal wird dann der Weg gewählt, sich die Strategie durch eine eingekaufte Beratungsfirma errechnen zu lassen, um sich gegen derartige Rückschaufehler abzusichern: „Die haben gesagt, es sei der richtige Weg!“ Im Familienunternehmen geschieht dies seltener, wird hier die Verantwortung doch oft zwischen Eigentümer und Geschäftsführung gemeinsam getragen; vielfach liegt beides ja auch in einer Hand. Doch auch hier kann es Situationen geben, wonach man (etwa die Gesellschafter) im Nachhinein „schlau“ ist und bestimmte Dinge anders gemacht hätte, wenn man in die Zukunft hätte sehen können. Nur kann man, wenn dann ein Ereignis eingetreten ist, sich dieses eben auch nicht mehr hinwegdenken, um wirklich valide einzuschätzen, wie man die Umstände vor Bekanntwerden des Ereignisses beurteilt *hätte*. Nicht einmal derjenige, der die Letztentscheidung zu verantworten *hatte*, hat unter diesen Umständen selbst noch einen ungetrübten Zugang zur eigenen Erinnerung.

Gerade wenn es darum geht, Verantwortung zuzuweisen, sucht man gern einen „Schuldigen“ – und damit man ihn zur Rechenschaft ziehen kann, muss ihm auch etwas vorgeworfen werden können. Daher überschätzt man gern die ursprünglichen Handlungsmöglichkeiten und Kenntnisse. Wenn sich dann ein Schuldiger gefunden hat, ist man den schicksalhaften Umständen nicht ganz so hilflos ausgeliefert – es ist nicht deswegen etwas Unvorhergesehenes und Unerwünschtes passiert, weil das eben zum Leben dazugehört, sondern weil jemand (natürlich nicht man selbst) daran Schuld hat. Man muss daher nicht befürchten, auch in Zukunft Schiffbruch zu erleiden. Bei dieser Annahme, die durch den Wunsch nach möglichst hoher Kontrollüberzeugung geprägt ist, handelt es sich um eine Illusion, doch sie lässt so manchen ruhiger schlafen.

Möglichkeiten des Umgangs mit diesem Denkfehler:

- Wenn man selbst bei sich den Impuls bemerkt, irgendjemanden im Nachgang mit Vorwürfen zu überhäufen, sollte man noch einmal in sich gehen und kritisch darüber nachdenken, ob die Umstände zum Zeitpunkt der

Entscheidung wirklich so beherrschbar und vorhersehbar waren, wie man im Nachhinein glauben möchte.

- Weiterhin sollte man sich die Frage stellen, was es für die weitere Zusammenarbeit bringt, sich in Verantwortungszuweisungen zu verlieren. Die wesentliche Aufgabe nach einem gescheiterten Projekt ist nicht, die Vergangenheit bis ins kleinste Detail mit dem Fokus auf Schuldzuweisungen ausdiskutieren, sondern gemeinsam und konstruktiv daraus abzuleiten, was *man* – mithin nicht ausschließlich *der andere* – aus dem Fehler lernen kann.
- Wenn man bereits im Vorfeld das Gefühl hat, dass einzelne Mitstreiter – man kennt sich schließlich – bei gewagteren Entscheidungen im Nachhinein auf dem Standpunkt stehen werden, für mögliche Fehleinschätzungen oder sich realisierende Risiken nicht verantwortlich zu sein, hilft eine saubere Dokumentation zur gemeinsamen Einschätzung von Prognosen bzgl. der Erfolgsaussichten. Eine Dokumentation vor dem Ereignis erschwert die nachträgliche Veränderung dessen, was man angeblich schon vorher gesagt haben *will*.
- Wer von anderen im Nachgang als Verantwortlicher auserkoren wird, sollte das Phänomen direkt ansprechen, ohne sich dabei zu sehr in die Defensive zu begeben – denn natürlich gibt es immer wieder auch Situationen, in denen es um die klare Übernahme von Verantwortung geht. Und doch kann es auch hier gut sein, den Denkfehler zu reflektieren. Man muss sich immer vor Augen führen, dass in erster Linie entscheidend ist, wie man ein Problem – gemeinsam – lösen kann.

Fazit

Generell empfiehlt es sich, weniger nach Schuldigen zu suchen oder sich einer „Ahndung“ des (angenommenen oder auch tatsächlichen) Fehlverhaltens anderer zu widmen, sondern den Fokus darauf zu richten, was *alle* Beteiligten beim nächsten Mal anders und vielleicht sogar besser machen könnten. ◆

KEYWORDS

Hindsight Bias • Rückschaufehler • I-knew-it-all-along-Effekt

Wenn Sie weiterlesen möchten:

Werth, L., Mayer, J. (2008). Sozialpsychologie. München: *Spektrum der Wissenschaft*, S. 74ff.