



# Risiko

▲ Die **digitale Revolution** fördert weder kritisches Denken noch Kreativität. Auf Knopfdruck stehen zwar Unmengen von Informationen zur Verfügung, aber die **QUALITÄT DER ENTSCHEIDUNGEN** sinkt. „Weil Manager ihre Position nicht gefährden wollen, urteilen sie defensiv – ein Kernproblem unserer Wirtschaft“, sagt **RISIKOFORSCHER GERD GIGERENZER** vom Max-Planck-Institut für Bildungsforschung in Berlin. Ein offenes Gespräch. ▶

## »Big Data ist kein neues Phänomen«

– Herr Gigerenzer, zum Einstieg eine persönliche Frage: Schätzen Sie sich eher als risikofreudigen Typ ein oder sind Sie eher ein Sicherheitsheimer?

Ich habe durch meine Forschung über Risiken gelernt, Entscheidungen schneller zu treffen und keine Angst davor zu haben, auch einmal einen Fehler zu machen. Einer der Hauptgründe, weshalb Entscheidungsprozesse mitunter so viel Zeit in Anspruch nehmen, liegt darin, dass wir uns gern absichern – gegenüber Partnern und Familienmitgliedern, gegenüber Vorgesetzten und Kollegen, aber auch vor uns selbst. Wer Entscheidungen entspannter und mit weniger Stress treffen möchte, sollte sich vergegenwärtigen, dass die Zukunft unvorhersehbar ist und eine Überraschung nach der anderen mit sich bringt.

– Der Volksmund sagt: Mut zum Risiko wird belohnt. Können Sie das bestätigen?

Schon, jedes Risiko birgt schließlich eine Chance. Aber es kommt immer auf die konkrete Situation an. Es gibt viele Risiken, bei denen wir intuitiv spüren, dass wir besser die Finger davon lassen sollten. Base Jumping zum Beispiel ist nicht jedermanns Sache. Aber die grundsätzliche Bereitschaft, Risiken zu wagen, bereichert ohne Frage das Leben. Interessanterweise gelten die Deutschen im internationalen Vergleich eher als risikoscheues Volk. Und – Stichwort Klagekultur – Schuld haben bei uns meistens die anderen.

– Hat das eher kulturelle oder eher historische Gründe?

Es ist wohl eine Mischung aus beidem. Auf der einen Seite war unsere Gesellschaft über Jahrhunderte hinweg paternalistisch orientiert; die Demokratie in Deutschland ist an anderen westlichen Ländern gemessen ein junges Pflänzchen. Auf der anderen Seite neigt der moderne deutsche Staat dazu, seine Bürger gut abzusichern, anders als beispielsweise die USA. Wir sind es gewöhnt, dass für uns jemand anderes die Verantwortung übernimmt – und nicht wir selbst. Die Tendenz ist: Der Deutsche ruft gern nach dem Staat, ein Amerikaner misstraut ihm eher.

– Darüber, was besser ist, lässt sich trefflich streiten ...

Natürlich. Aber Sicherheit hat ihren Preis. Viele Menschen blenden das aus. Stellen Sie sich vor, wir würden es tatsächlich schaffen, die ganze Welt sicher zu machen. Nirgendwo mehr gäbe es Risiken, alles wäre exakt vorhersehbar. Die Folgen wären trist: Wir würden keine Überraschungen mehr erleben, keine Enttäuschungen, keine Hoffnung oder freudige Erwartung. All das, was unser Leben interessant und lebenswert macht, hätten wir auf dem Altar der Sicherheit geopfert. Unser Leben wäre so aufregend wie der Wetterbericht des vergangenen Jahres.

– Suchmaschinen im Internet und mobile Endgeräte machen heute praktisch jede Information überall und zu jeder Zeit leicht verfügbar. Sehen Sie darin eine gute Basis um Entscheidungen zu treffen?

Es ist nur eines von vielen Werkzeugen, das wir besitzen. Denn jedes Werkzeug kann uns helfen, ein spezifisches Problem zu



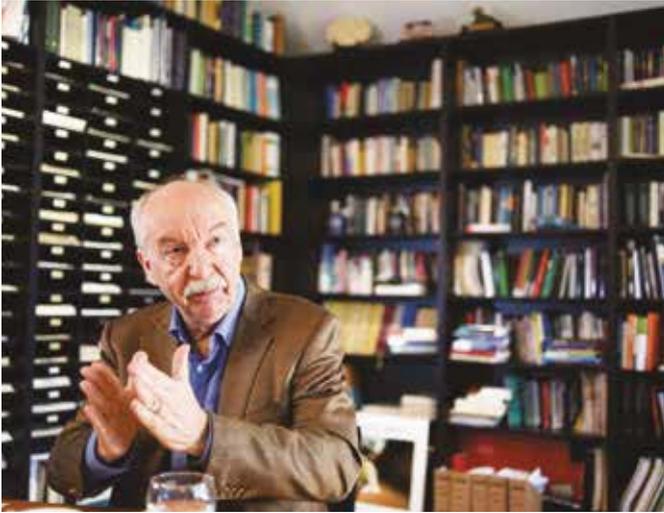
lösen. Wenn ich einen Hammer in Händen halte, sollte mein Problem ein Nagel sein, keine Schraube. Sonst funktioniert es nicht und ich richte Schaden an. Übertragen auf die Informationstechnik: Big Data zum Beispiel kann Unternehmen unmöglich eine Antwort auf alle drängenden Fragen liefern, selbst wenn das immer wieder versprochen wird. Entscheidend sind immer die Probleme selbst, das heißt, die Einsatzszenarien. Die müssen hinreichend stabil sein.

– Wie meinen Sie das?

Nun, Big Data ist kein neues Phänomen. Nehmen Sie die Astronomie – viele Menschen auf der ganzen Welt haben über Jahrtausende hinweg Informationen über die Bewegung der Himmelskörper gesammelt und zusammengetragen. Davon können unsere Vorhersagen heute profitieren, aber nur, weil sich an den Konstellationen und Umlaufbahnen kaum etwas geändert hat. In einem volatilen Aktienmarkt, der viele Überraschungen bereit hält, erlauben große Datenmengen dagegen wenig Orientierung. Im Gegenteil: Vorhersagen von Aktienkursen oder Wechselkursen grenzen an Astrologie und erzeugen Illusionen der Gewissheit.

– Ihre Forschungen rund um Entscheidungsprozesse erstrecken sich bis ins Gesundheitswesen. Müssen Patienten gut informiert sein, wenn sie gut behandelt werden wollen?

Ein klares Ja. Und Menschen brauchen auch mehr Mut, Fragen zu stellen und Verantwortung zu übernehmen. Ein krasses, aber alltägliches Beispiel: Viele Gynäkologen raten Frauen zur Früherkennung von Eierstockkrebs mit Ultraschall. Das klingt vernünftig, doch diese Ärzte handeln gegen die Leitlinien der medizinischen Gesellschaften, denn diese Früherkennung hat keinen Nutzen, nur Schaden. Wie kann das sein? Von je 100 Frauen, die einen verdächtigen Ultraschallbefund erhalten, hat nur eine einzige Eierstockkrebs, 99 haben keinen Krebs. Diese 99 Frauen ohne Krebs werden aber unnötig in Angst versetzt und etwa 33 von ihnen wird der Eierstock unnötig operativ



entfernt! Manche dieser Frauen denken auch noch fälschlicherweise, dass ihnen die Operation das Leben gerettet hat. Dabei könnte das, was ich hier sage, jeder im Igel-monitor.de nachlesen. Solange es aber Ärzte gibt, die aus Unkenntnis der medizinischen Forschung, aus finanziellen Anreizen oder anderen Gründen nicht das Beste für die Patienten tun, muss jeder selbst mitdenken. Und das ist nicht so schwer.

– *Wie also lautet Ihr Rat?*

Um die richtigen Entscheidungen für seine Gesundheit treffen zu können, sollte man sich genauso informieren wie vor dem Kauf eines Kühlschranks oder eines Autos. Dazu brauchen Menschen gut verständliche und verlässliche Informationen: etwa unter [Gesundheitsinformation.de](http://Gesundheitsinformation.de) oder [Harding-center.mpg.de](http://Harding-center.mpg.de). Mit anderen Worten: Patienten müssen risikokompetent werden – eine Forderung, die Bundeskanzlerin Angela Merkel schon vor rund zehn Jahren erhoben hat. Leider sind wir davon noch weit entfernt. Die Deutschen wissen zum Beispiel über den Nutzen von Krebsfrüherkennung weniger gut Bescheid als die Russen. Warum vermittelt man Gesundheitskompetenz eigentlich nicht schon in jeder Schule?

– *Kann die voranschreitende Digitalisierung der Gesellschaft und die Wissensvermittlung durch das Internet dem nicht entgegenwirken?*

Wir kommen heute viel schneller an viel mehr Informationen. Ob sie immer richtig sind, ist eine andere Frage. Aber wir haben wenig Hinweise dafür, dass die digitale Revolution kritisches Denken und Kreativität fördert. Deshalb darf es in Schulen, die mit digitalen Medien arbeiten, nicht allein darum gehen, die technischen Hilfsmittel richtig zu bedienen. Gleichzeitig gehören Psychologie und Risikokompetenz der Anwender gefördert. Mangelnde digitale Risikokompetenz kann tödlich sein. In den USA verunglücken pro Jahr etwa 3000 Autofahrer tödlich, weil sie durch digitale Medien abgelenkt werden. Jeder sollte wissen, wie gefährlich es ist, hinterm Steuer zu twittern und zu chatten. Aber Wissen reicht oft nicht; offensichtlich mangelt es an digitaler Selbstkontrolle. Die Technik kontrolliert die Menschen – eigentlich sollte es andersherum sein.

– *Haben wir negative Auswirkungen auch auf anderen Gebieten zu fürchten, zum Beispiel bei der politischen Willensbildung?*

Durchaus. Etwa 90 Prozent der Klicks sind auf der ersten Seite, die Google anbietet, und davon ein Drittel auf dem ersten Ergebnis. Damit wird die Reihenfolge der Suchergebnisse der entscheidende Faktor für politische Meinungsbildung. Experimente mit unentschiedenen Wählern in den USA haben gezeigt, dass man durch die Reihenfolge deren Wahlentscheidung direkt beeinflussen kann. Damit können private Internetkonzerne wie Google in Zukunft den Ausgang von Wahlen beeinflussen. Heißt im Umkehrschluss: Wer sich nicht die Mühe macht, alternative Quellen zu studieren, bleibt bei den Informationen hängen, die ihm der Suchalgorithmus vorsortiert. Verstehen Sie mich bitte nicht falsch: Es wäre einfach, sich schlicht darüber zu beklagen, dass Google, Bing, Yahoo oder Web.de uns beeinflussen wollen. Aber jeder Nutzer sollte wissen, was da vor sich geht, und mitdenken, um unabhängig zu bleiben. Hinzu kommt, dass seit 2009 die Reihenfolge der Treffer personalisiert ist. Wenn Sie und ich den gleichen Suchbegriff eingeben, sehen wir nicht mehr das Gleiche. Ich sehe das zuerst, was meinen Vorlieben entspricht, und Sie, was ihren Vorlieben entspricht. Bei Staubsaugern und Lampen mag das ja noch angehen, aber in der Tiefe des politischen Raums schafft diese Personalisierung eine neue Dimension: Wenn ich zu einer bestimmten politischen Richtung oder Religion tendiere, bekomme ich überwiegend Suchergebnisse angezeigt, die gut in mein Weltbild passen. Ich bewege mich sozusagen in einer Informationsblase, mit wenig Aussicht, aus ihr herauszukommen. Die Chancen, Informationen zu lesen, die mir eine andere Perspektive aufzeigen, sind geringer geworden. Es gab einmal den Traum, dass das Internet allen Menschen auf der Erde Zugang zur gleichen Information verschaffen wird. Die Personalisierung der Suchergebnisse dagegen macht es schwerer, Fakten und Meinungen zu finden, die mit den eigenen Überzeugungen nicht übereinstimmen.

– *Warum fürchten wir Dinge, die objektiv keine Gefahr für uns darstellen?*

Weil wir von Kindesbeinen an sozial lernen. Wir bekommen gesagt, was gefährlich ist und richten uns danach. Heiße Herdplatte – Hand – Verbrennung. Diese Logik sozial zu lernen, statt sie selbst zu erfahren, macht Sinn, weil es uns vor schmerzhaften Erfahrungen bewahrt. Aber die Gefahr besteht natürlich, dass ich etwas nur deshalb fürchte, weil meine Peergruppe es tut. Ein weiterer Grund ist die Angst vor Schockrisiken. Nach den Terroranschlägen vom 11. September 2001 fürchteten sich viele Amerikaner davor, mit dem Flugzeug zu reisen. Als Reaktion ist die Anzahl der im Land mit dem Auto gefahrenen Highway-Meilen zwölf Monate lang gestiegen – prompt sind in dieser Zeit 1600 Autofahrer mehr ums Leben gekommen als im Vergleichszeitraum. Jeder von diesen Menschen könnte noch leben; in den drei Jahren nach 9/11 ist kein einziger Amerikaner in der kommerziellen Luftfahrt ums Leben gekommen.



## »Manager sollten öfter ihrer inneren Stimme Gehör schenken«

– Welche Fähigkeiten sollten speziell Manager mitbringen, wenn sie als risikokompetent gelten wollen?

Speziell in großen Unternehmen sollten sie den Mut aufbringen, gute Bauchentscheidungen zu treffen und nicht versuchen, diese mit faktenbasierten Gründen zu rechtfertigen, die ein namhaftes Beratungsunternehmen im Nachhinein für viel Geld zusammenträgt. Unsere innere Stimme und Intuition sind keine Willkür, sondern das Ergebnis unserer Lebenserfahrung. Dazu können und sollten wir stehen. Leider tragen Manager immer wieder falsche Entscheidungen mit, obwohl sie spüren, dass diese falsch sind. Aber weil sie ihre Position nicht gefährden wollen, entscheiden sie sich am Ende defensiv: Man schützt sich selbst und schadet dem eigenen Unternehmen. In diesem Verhalten sehe ich ein Kernproblem unserer Wirtschaft, über das kaum gesprochen wird. Und es wird immer drängender, weil die Angst vor Verantwortung weiter um sich greift.

– Speziell die Finanzbranche ist bekannt für ihre komplexen mathematischen Modelle, mit der sie Marktentwicklungen vorhersagen möchte. Ist die Trefferquote einfacher Methoden vielleicht nicht sogar höher?

Weniger kann mehr sein. In einer Welt, in der ich nicht alle Risiken exakt berechnen kann, zahlt es sich aus, nach Einfachheit zu streben. Einfache Systeme sind robust und transparent, während der Versuch der Optimierung zu fragilen Systemen führt. Optimierung und Absicherung führen zu einem Übermaß an Dokumentation und komplizierter Regulierung, unter der Banken und Bankaufsichten leiden. Ein Beispiel: Als Reaktion auf die weltweite Finanzkrise 2007 soll das Reformpaket Basel III die Risikodeckung der Geldinstitute verbessern. Weder die Banker noch die Bankaufsichten – ich arbeite mit der Bank of England zusammen – können die Konsequenzen übersehen, die sich durch Basel III ergeben. Es ist zu kompliziert – und damit ein schlechtes Beispiel für eine demokratische Lenkungsmaßnahme, wie ja auch die Masse der Gesetze von uns Bürgern nicht mehr verstanden wird. Einfache Regeln wären robuster, transparenter und würden Vertrauen schaffen. Wir brauchen weniger statt mehr.



### /// VITA Gerd Gigerenzer

1977 Promotion und 1982 Habilitation in Psychologie an der Universität München

1984-1990 Professor für Psychologie an der Universität Konstanz

1990-1992 Professor für Psychologie an der Universität Salzburg

1992-1995 Professor am Department of Psychology und Committee for the Conceptual Foundations of Science, University of Chicago, USA

Seit 1997 Direktor am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung in Berlin

Seit 2009 Leiter des Harding-Zentrums für Risikokompetenz



#### Weitere Infos



In seinem Buch „Risiko: Wie man die richtigen Entscheidungen trifft“ erläutert Gerd Gigerenzer an Beispielen aus Medizin, Rechtswesen und Finanzwelt, wie die Psychologie des Risikos funktioniert, was sie mit unseren entwicklungsgeschichtlich alten Hirnstrukturen zu tun hat und welche Gefahren damit einhergehen. Fazit: Jeder muss lernen, Risiken und Ungewissheiten richtig einzuschätzen.

➔ [www.randomhouse.de](http://www.randomhouse.de)

■ Das Interview führten: Ralf Bretting und Hilmar Dunker

□ Fotos: Claus Dick