

Abschied von der Vernunft – die Psychologie irrwitziger Entscheidungen



Zu warm

Stellen Sie sich vor, Sie wären Manager eines Supermarkts. Am Wochenende fällt die Kühlung im Warenlager aus, und die empfindlichen Lebensmittel, die konstant auf 4°C gehalten werden müssen, fangen an zu verderben. Ein enormer Schaden steht ins Haus, und Sie sind verantwortlich. Dummerweise können die Kältetechniker frühestens morgen kommen, um die Sache zu reparieren.

Sie entdecken jetzt an einem Schalterpult ein Stellrad mit einer Skalierung von 0 bis 200, sowie eine Anzeige der Temperatur, die im Lager herrscht. Sie vermuten, dass die Maschinerie für die Kühlung noch funktioniert, die elektronische Regelung zur Einhaltung der Temperatur aber – der Thermostat – kaputt ist. Vielleicht kann man die 4°C ja manuell per Stellrad halten?

Dies war die Aufgabe, mit der die Psychologen [Dörner](#) und Reichert ihre Versuchspersonen vor Computer setzten, auf denen die beschriebene Situation simuliert wurde: auf dem Bildschirm ein Thermometer und ein Stellrad, das per Tastatur bedient wurde. Der zeitliche Ablauf der Temperatur wurde vom Computer aufgezeichnet, ebenso der Input durch die Probanden und deren Selbstgespräche.

Probieren geht über studieren

So versuchte nun jeder, so gut er konnte, die 4°C einzustellen, um die kostbaren Lebensmittel im Kühlhaus zu retten. Wer je an solchen Spielen beteiligt war der weiß, wie leicht daraus Ernst wird, und wie schon bald dieselben Verhaltensmuster auftauchen, die wir auch in der rauen Wirklichkeit beobachten können.

Es wurde den Kandidaten schnell klar, dass es beim Drehen des Rades zu höheren Zahlen irgendwie wärmer wurde, allerdings nicht sofort. Der Computer reagierte ähnlich wie die Temperatur im echten Kühlhaus mit einer gewissen Trägheit. Was sollte man nur machen?

Um es vorwegzunehmen, man hätte nichts anderes tun müssen, als das Rad auf „80“ zu stellen und zu warten. Dann hätte sich nach einigem Hin und Her das System spontan auf konstante 4°C eingependelt. Darauf musste man aber erst kommen.

Um das zu erkennen musste man die Änderung der Temperatur bei kleinen Drehungen am Rad beobachten und sich immer wieder die Fragen beantworten: was habe ich da gerade gemacht und welche Folgen hat das. So hätte man bald den Mechanismus durchschaut und wäre auf die Lösung gekommen.

Komplexe Systeme brauchen kleine Eingriffe

20% der Teilnehmer machten das so. Die übrigen handelten situativ, intuitiv oder irrational. Wenn es zu warm wurde dann stellten sie das Rad auf Null, also voll kalt. Wenn die Temperatur dann unter 4° sank wurde auf 200 hoch gedreht. So gab es wilde Schwankungen, die immer weniger beherrschbar wurden.

Oft stellten sich gegen Ende der Sitzung fast abergläubische Reaktionen ein. Es gab Kandidaten, die versuchten das Stellrad über die 200 hinaus zu drehen, indem sie die entsprechende Taste immer wieder drückten, obwohl das Rad schon am Anschlag war. Andere vertrauten in Magie: „Nur gerade Zahlen sind gut“ oder „Versuchen wir mal die 25, das ist mein Geburtstag“. Das waren natürlich interessante Fälle für die Psychologen.

Die Lehre aus diesem Spiel: Als intelligenter, verantwortungsvoller Mensch nähert man sich einem undurchschaubaren, komplexen System mit vorsichtigen, kleinen Eingriffen und beobachtet genau, was passiert.

Von der Simulation zur Realität

Ohne Frage war und ist das Management der Corona Pandemie eine komplexe Aufgabe. Kamen hier die Lektionen aus dem Kühlhaus zum Einsatz? Wurden Entscheidungen mit angemessener Sorgfalt und Verantwortung getroffen?

Das „Stellrad“ ist in diesem Fall der Eingriff in die individuelle Freiheit der Bevölkerung. Die „Temperatur“ ist die Lebensqualität, die aus dem Erhalt der Gesundheit, aber auch einer Reihe anderer Faktoren besteht. Es ist also ein echt „komplexes System“. Mein Eindruck ist, dass die Entscheidungsträger ausschließlich das Virus im Auge hatten, nicht aber die Gesundheit insgesamt und schon gar nicht die Lebensqualität, zu der ja auch gesellschaftliche und wirtschaftliche Aspekte zählen. Mit Formeln wie „Menschenleben sind wichtiger als Profit“ wird man solch einem komplexen System nicht gerecht.

Schließlich wurde für fast jeden sichtbar, dass die „Medizin“ insgesamt schädlicher war als die Krankheit, und die Verantwortlichen drehten wie wild am Stellrad, damit vertuscht würde, dass sie ihrer Aufgabe nicht gewachsen waren. Das war sicherlich nicht der kluge, behutsame Weg, der beim Eingriff in komplexe Systeme angebracht ist.

Ein Gedankenexperiment

Ich möchte aber noch eine Hypothese untersuchen, ein Gedankenexperiment, welches Sie vielleicht als unrealistisch vom Tisch wischen werden. Ich erlaube mir dennoch „außerhalb der Box“ zudenken.

Nehmen wir an, in der Psyche des Geschäftsführers unseres Supermarktes gäbe es eine dunkle Seite und er hätte eine „geheime Agenda“. Er wäre gar nicht ehrlich daran interessiert, die Waren in der Kühlhalle zu retten. Er denkt

daran, mit der Versicherungsgesellschaft einen für beide Seiten profitablen Deal zu schließen, falls es soweit käme, dass die verdorbenen Lebensmittel ersetzt werden müssten.

Mit dieser geheimen Absicht wird er das Stellrad ganz anders bedienen, als wenn sein wahres Streben den 4°C gelten würde.

Um solch eine Situation auf die Politik zu übertragen, machen wir den Sprung in ein hypothetisches Land. Mit dem Stellrad wird dort in Wahrheit nicht der Kampf gegen das Virus, sondern die Unterdrückung der Bevölkerung betrieben; das Thermometer zeigt an, wie weit das Volk noch von einer offenen Revolte entfernt ist.

Die Temperatur eines Volkes

Mit seiner geheimen Zielsetzung nähert sich der Machthaber dem undurchschaubaren, komplexen System namens Volk so, wie die erfolgreichen 20% der Teilnehmer vom Kühlhaus-Experiment. Er macht kleine Eingriffe und beobachtet genau, was passiert. Mit dem Stellrad dreht er die Freiheit millimeterweise herunter und beobachtet, dass es zwar Murren, aber keinen Aufstand gibt. Vor ein paar Jahren noch hätte das Volk bei so viel Unterdrückung aufbegehrt und ihn aus dem Amt gejagt.

Mit dieser Erkenntnis und mit viel Geduld schraubt er das Rad jetzt immer weiter zu, er nimmt die Zügel immer kürzer. Dabei versichert er dem Volke ständig, dass er nur das Beste für die Menschen im Sinn hat. Als Thermometer dienen ihm laufende Umfragen unter der Bevölkerung hinsichtlich seiner Beliebtheit und der Zustimmung zu seinen Entscheidungen.

Auch in diesem System gab es vormals einen „Thermostat“, eine Vorrichtung, die das Gleichgewicht zwischen maximal möglicher Freiheit der Bürger und minimal notwendiger Führung durch den Staat automatisch regelte. Diese Vorrichtung war vor einigen tausend Jahren erfunden worden und ging unter dem Namen Demokratie = „Herrschaft des Volkes“ in die Geschichte ein.

Wenn dieser Thermostat kaputt geht, dann werden ihn nicht die Machthaber reparieren, sondern es liegt am Volk, sich seiner Verantwortung bewusst zu werden und einzugreifen. Denn so, wie es immer korrupte Geschäftsführer von Supermärkten geben wird, so hat es auch immer Politiker mit fragwürdiger Moral und Hunger nach grenzenloser Macht gegeben. Von denen zu erwarten, dass sie den Thermostat reparieren, das wäre mehr als naiv, das wäre dann „Die Logik des Misslingens“ einer Demokratie.

Dieser Artikel erschien zuerst im Blog des Autors [Think-Again](#) und im Buch „Grün und Dumm“ bei [Amazon](#)