

MAECENATA

OBSERVATORIUM

ANALYSEN, POSITIONEN UND DISKURSE ZU ZIVILGESELLSCHAFT, ENGAGEMENT UND PHILANTHROPIE

Nr. 57 – Oktober 2021

Selbstüberschätzung, das passiert nur den anderen - Oder?

von Frédéric Bruder

“Manches Menschen Lebensrechnung stimmte nicht, weil er sich selbst als eine Größe einsetzte, die er nicht war.“¹

1. Einführung

Vor einigen Jahren flog ich in Supervision bei einem unserer Rettungshubschrauber mit. Am Ende eines ereignisreichen Tages mit diversen Einsätzen in einem 70-km-Radius um die Station befanden wir uns auf dem Rückweg. Inzwischen war die Nacht angebrochen und es war dunkel. Der Pilot steuerte zielsicher auf den Landeplatz der Heimatstation zu und legte eine perfekte Landung hin. Beim abendlichen Debriefing fragte ich ihn, ob er es nicht bevorzugen würde, für Flüge in der Dunkelheit mit einem Nachtsichtgerät ausgestattet zu sein. Daraufhin er: „Ich fliege seit über 25 Jahren an dieser Station. Ich kenne jeden Baum, jeden Laternenmast und jeden Hügel. Ein Nachtsichtgerät brauche ich hier nicht!“

Genau einen Tag später übersah dieser Pilot bei der Landung an einem Reiterhof eine

Telefonleitung, berührte und zerstörte sie mit den Rotorblättern. Glücklicherweise geschah dies nur wenige Meter über dem Boden, so dass eine Sicherheitslandung durchgeführt werden konnte. Es entstand, neben einem gehörigen Schreck für die gesamte Crew, nur Materialschaden. Es hätte jedoch wesentlich schlimmer ausgehen können.

Die kritisch Lesenden werden möglicherweise denken: „Das war ja nur eine Frage der Zeit. So eine Arroganz! Wie kann man nur?!“ Erlauben Sie mir an dieser Stelle jedoch eine Rückfrage: Was genau verurteilen Sie? Ist es die Tatsache, dass jemand grundsätzlich an seine Unfehlbarkeit glaubt, oder, dass er situativ eine Fehlentscheidung getroffen hat? Ersteres kann möglicherweise als ungünstige Charaktereigenschaft für einen Rettungshubschrauberpiloten gewertet werden. Die potenziellen Konsequenzen könnten verheerend sein. Letzteres ist im Resultat vergleichbar, kommt jedoch viel seltener vor, obwohl Fehleinschätzungen menschlich sind und jedem von uns passieren können.

Aber welche Ursachen hatte diese Selbstüberschätzung? War es jahrelange Erfahrung, bei der man seine Grenzen (erfolgreich?) immer weiter ausgetestet hat? War es das

¹Peter Sirius: Tausend und ein Gedanken. München: Carl Andelfinger 1899

Versäumnis, sich selbst zu hinterfragen? Oder war es schlichtweg ein einmaliger Fehler oder sogar einfach nur Pech?

Es gibt sicherlich viele valide Hypothesen hierzu. Die wenigsten unter uns werden sich davon freisprechen können, sich oder die eigenen Fähigkeiten mal falsch eingeschätzt zu haben. Wer ist als Kind nicht auf einen Baum oder einen Schrank hinaufgeklettert, um dann hilferufend auf die ersehnte Rettung zu warten, weil man sich nicht mehr allein nach unten traute?

Diese Überschätzung oder Fehleinschätzung der eigenen Fähigkeiten dürften die meisten von uns bei anderen, seltener auch bei sich selbst, beobachten. Dabei gibt es nicht nur ein Muster, sondern eine Vielzahl potenzieller Ursachen, die zu einer Fehleinschätzung oder Überschätzung führen können. Mögliche Ursachen sind beispielsweise fehlende oder falsche Entscheidungsgrundlagen, Arroganz oder der Glaube, unfehlbar zu sein, Naivität, bewusste Inkaufnahme von Risiken oder gar Gleichgültigkeit und nicht zuletzt Routine und Gewohnheit.

Eines haben diese Fehleinschätzungen jedoch meisten gemein: die daraus resultierende Entscheidung wurde nicht vorab kritisch hinterfragt.

Besonders häufig und gravierend sind Fehlentscheidungen bei sehr selbstbewussten oder unterdurchschnittlich kompetenten Menschen zu beobachten. Sind beide Eigenschaften in einer Person vereint, ist dies womöglich ein Garant für regelmäßige Selbstüberschätzung. Die benötigte Selbstreflexion, um aus eventuellen Fehlern zu lernen, glänzt

bei dieser besonderen Kombination in der Regel ebenfalls durch Abwesenheit. Dieses Phänomen haben die Sozialpsychologen Dunning und Kruger in einer Studie an der Cornell University untersucht und ihre Ergebnisse 1999 publiziert. Dabei kamen sie zu einer exkulpierten Erkenntnis: „Wenn man inkompetent ist, kann man nicht wissen, dass man inkompetent ist“² In anderen Worten: diese „Fehlentscheider“ können nichts dafür, dass sie Fehlentscheidungen treffen.

Es wäre jedoch zu kurz gedacht, jede Selbstüberschätzung und daraus resultierende Fehlentscheidungen auf dieses besondere Kollektiv zu reduzieren. Der Ursprung für eine Mehrheit von Selbstüberschätzungsfällen bei Entscheidungsträgern liegt in einem langwierigen, fast perfiden Prozess – dem (zufälligen oder glücklichen) Erfolg.

2. Der Teufelskreis des Erfolges

Wer sich regelmäßig selbst überschätzt ohne, dass es Konsequenzen gibt, kann leicht dazu tendieren, die Amplitude der Selbstüberschätzung immer weiter zu erhöhen – nicht nur in der Ausprägung, sondern auch in der Frequenz und folglich mit einem größeren Gesamtrisiko. Dies gilt insbesondere dann, wenn es bisher nie schief gegangen ist und man sich teilweise sogar bewusst auf dünnem Eis bewegt hat.

Dieses „Grenzen-Ausreizen“ kann grundsätzlich sowohl aus einer aktiven Selbstüberschätzung stammen, als auch im Gegensatz dazu aus einer passiven Naivität. Wenn bisher nie etwas passiert ist – warum sollte man sich hinterfragen oder etwas ändern?

² Justin Kruger / David Dunning: *Unskilled and unaware of it. How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments.* In: *Journal of Personality and Social Psychology.* Band 77, Nr. 6, 1999, S. 1121–1134

Außerdem schleicht sich bei Gewohnheiten irgendwann eine gewisse Unachtsamkeit ein. Man tastet sich – bewusst oder unbewusst, meistens aus Komfort – an eine Laissez-faire Haltung heran. Der Fehlerteufel wird früher oder später unweigerlich seinen Weg in einen tausendfach durchgeführten Prozess finden. Kann dann von Arroganz oder einer aktiven Risikoaffinität die Rede sein?

Die Gefahr, zur Selbstüberschätzung zu neigen ist besonders groß, wenn man etwas erreicht hat, was bisher kein anderer so geschafft hat, ungeachtet dessen, ob der bemerkenswerte Erfolg tatsächlich auf Können oder auf situativem Glück beruhte. Sollte man dann, z.B. als Manager, für diesen Erfolg von Kund*innen, Mitarbeiter*innen oder gar Vorgesetzten gefeiert werden, kann man schnell die Bodenhaftung verlieren.

Nicht nur bei Top-Managern in der Wirtschaft (möglicherweise sogar noch ausgeprägter bei Politikern) kann man diesen Effekt beobachten. Auch bei Führungskräften in zivilgesellschaftlichen Organisationen grassiert er, trotz oder vielleicht sogar wegen vieler Anstrengungen, durch Supervision oder auf andere Weise

gegenzusteuern. Fast immer werden die „richtigen/erfolgreichen“ Entscheidungen auf der Basis von Rat und der Kompetenz der tatsächlichen Knowhow-Träger getroffen. Ohne diese talentierten und wissenden Berater könnten bei dem breiten und heterogenen Spektrum an notwendigen Entscheidungen kaum regelmäßig die richtigen Entscheidungen getroffen werden. Aber oft fehlen auch die kritischen Stimmen im Vorfeld. Grund dafür können ein Mangel an Ressourcen sein, eine zu schmale Führungsstruktur oder sei es, weil nach einer gewissen Zeit der Entscheidungsträger Gefahr läuft, die eigene Kompetenz mit jener der tatsächlichen Spezialisten

gleichzusetzen. Dies schafft einen erfolgversprechenden Nährboden für Selbstüberschätzung.

Im positiven Gegensatz hierzu ist es jedoch ein tatsächliches Talent und zweifelsohne ein Erfolgsfaktor, wenn Entscheidungsträger*innen es beherrschen, sich mit den richtigen Beratern zu umgeben und die Synthese der gewonnenen Erkenntnisse als Entscheidungsgrundlage zu nutzen. Auch im Ehrenamt finden sich viele solcher Berater*innen. Keinem „Hauptamtlichen“ fällt ein Zacken aus der Krone, wenn er sich von einer/ einem „Ehrenamtlichen“ helfen lässt.

3. Selbstüberschätzung - eine Chance für Fortschritt, wenn man Glück hat...

Der Grat zwischen Genie und Wahnsinn ist bekanntlich ziemlich schmal. Diese beiden Antipoden werden gewöhnlich durch simplen Erfolg oder Misserfolg einer Idee oder Entscheidung unterschieden. Eine Selbstüberschätzung, die zu einem außergewöhnlich positiven Ergebnis führt, könnte daher auch als „sich selbst übertreffen“ gewertet werden. Ist das nicht sogar erstrebenswert? Ob im 15. und 16. Jahrhundert Leonardo da Vinci, Nikolaus Kopernikus und Galileo Galilei sich selbst überschätzt haben oder einfach nur Genies waren, vermag der Autor nicht zu beurteilen. Steve Jobs, der 1976 mit Steve Wozniak und Ron Wayne Apple gegründet hat, war bekanntermaßen hin und wieder von Selbstzweifeln geplagt. Die Höhen und Tiefen seiner Karriere sind den meisten bekannt. Ohne ein überdurchschnittliches Maß an Selbstbewusstsein hätte Jobs jedoch vermutlich nicht die unternehmerischen Erfolge feiern können, vor denen sich Viele verneigen. Auch im Sport, insbesondere im Extremsport, bspw. Wingsuit Flying oder Base Jumping, gibt es unzählige

Beispiele von außergewöhnlichen Leistungen.

Diese zwei letzten Beispiele des beruflichen Erfolges oder der Extremsportler folgen jedoch einer simplen Logik. Der Erfolg basierte auf außergewöhnlicher Kompetenz und minutiöser Vorbereitung oder es war großes Glück – also Zufall. In beiden Fällen mögen die jeweiligen Protagonist*innen gleichermaßen an sich geglaubt haben. Bei Ersteren ist zu vermuten, dass sie sich im Rahmen ihrer Vorbereitungen oft hinterfragt haben und Rat hinzugezogen haben. Bei Letzteren ist allenfalls Selbstüberschätzung „gut gegangen“.

Wenn es keine gravierenden Folgen einer möglichen Fehlentscheidung gibt, ist Selbstüberschätzung daher wohl *per se* nicht dramatisch. Sobald aber andere die Konsequenzen (mit-) tragen müssen, ist wiederholte und ausgeprägte Selbstüberschätzung bei Entscheidungsträgern nicht tolerabel.

4. Gegenmittel

Kritische und regelmäßige Selbstreflexion kann dazu beitragen, folgenreiche negative Konsequenzen der Selbstüberschätzung zu vermeiden. Hier spielt Lebenserfahrung eine wesentliche Rolle. Wer die Demut hat, eigene Fehler zu erkennen und sich konstruktiv damit auseinanderzusetzen, ist vermutlich gewappnet, um den Risiken der Selbstüberschätzung zu begegnen.

In manchen Tätigkeitsfeldern, in der Luftfahrt, der Notfallmedizin, dem Katastrophenschutz, sind etwa Checklisten unabdingbar. Ein Verkehrspilot wird am Ende seiner Karriere viele tausende Starts und Landungen erfolgreich absolviert haben. Trotzdem wird er bis zur letzten Landung jedes einzelne Mal die entsprechende Checkliste durchgegangen sein.

Und obwohl er die Checkliste vermutlich im Schlaf herunterbeten könnte, wird er sie nicht aus seinem Gedächtnis heraus abarbeiten, sondern sie sich von seinem Co-Piloten Punkt für Punkt vorlesen lassen und dann bestätigen. Diese seit Jahrzehnten milliardenfach bewährte Praxis wird von allen seriösen Luftfahrtunternehmen appliziert. Es verhindert den gefährlichen Flüchtigkeitsfehler und beruht auf der simplen Erkenntnis und Akzeptanz, dass auch der kompetenteste Pilot nicht unfehlbar ist. Es dürfte den meisten einleuchten, dass die – teils lästige und monotone – Abarbeitung der Checkliste selbstverständlich und unabdingbar ist, wenn man es dem potenziell schlimmstmöglichen Ausgang eines Flüchtigkeitsfehlers gegenüberstellt. Zwei elementare Bestandteile dieses Verfahrens sind in ihrer Kombination Garanten der Vermeidung von Fehlentscheidungen:

- eigenes kritisches Hinterfragen der eigenen Fähigkeit und Informationslage,
- Reflektieren mit anderen.

Warum können – durchaus vorhandene – Übungs- und Prüfstandards für den Katastrophenschutz, bei dem es auf ein ebenso komplexes wie reibungsloses Zusammenwirken einer Vielzahl von staatlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren ankommt, nicht mit vergleichbarer Rigorosität umgesetzt werden? Sorglosigkeit und Selbstüberschätzung gehen hier eine gefährliche Allianz ein.

Jeder muss sich selbst und, noch viel wichtiger, die Situation hinterfragen. Was ist das Risiko einer Fehlentscheidung? Welche Konsequenzen gäbe es für alle? Stehen alle relevanten Informationen belastbar zur Verfügung? Darauf basierend können die geläufigen Regeln einer fundierten Entscheidungsfindung beachtet werden. Dies gilt vornehmlich dann, wenn besondere Komplexität, Zeitdruck und hohe Eigenmotivation aufeinandertreffen.

Es ist schon paradox, dass die Gefahr der Selbstüberschätzung bei erfolgreichen Unternehmenslenkern, Politiker*innen und Führungskräften gemeinnütziger Organisationen besonders groß ist. Selbstüberschätzung, gepaart mit dem Glauben ein selbstbenanntes hehres Ziel zu verfolgen, kann schnell dazu verleiten, Fehlentscheidungen zu treffen, die gravierende Konsequenzen für andere haben können - getreu dem Sprichwort „Das Gegenteil von gut ist gut gemeint“.

Es liegt also nicht nur an denen, die sich selbst überschätzen, „besser“ zu werden und sich häufiger zu hinterfragen. Jeder einzelne von uns kann und sollte Entscheidungen anderer hinterfragen, die einen Einfluss auf ihn/ sie selbst oder andere haben könnten. Es ist unsere gesellschaftliche und moralische Verantwortung, uns selbst und andere nicht durch Überschätzung ins offene Messer laufen zu lassen. Der amerikanische Präsident Franklin Delano Roosevelt soll gesagt haben: „Unterschätze nie einen Menschen, der sich überschätzt“.

Frédéric Bruder hat ein Doppeldiplom in internationaler Betriebswirtschaft und Management. Er ist Geschäftsführer der ADAC Luftrettung gGmbH und zurzeit kommissarisch auch Vorstand der ADAC Stiftung.

E-Mail-Abonnement & Download unter:

www.observatorium.maecenata.eu