

# Warum Tennisprofis Kaffeemaschinen empfehlen

Klarer denken mit Rolf Dobelli: Der Haloeffekt



Das Unternehmen Cisco aus dem Silicon Valley war der Liebling der New-Economy-Ära. Nach Auffassung der Wirtschaftsjournalisten machte es einfach alles richtig: die beste Kundenorientierung, perfekte Strategie, grosses Geschick bei Akquisitionen, eine einzigartige Unternehmenskultur, ein charismatischer CEO. Im März 2000 war Cisco das wertvollste Unternehmen der Welt.

Als die Cisco-Aktie im folgenden Jahr 80 Prozent verlor, waren dieselben Journalisten dem Unternehmen nun das Gegenteil vor: schlechte Kundenorientierung, unklare Strategie, Ungeschick bei Akquisitionen, lahme Unternehmenskultur, ein blosser CEO. Und das, obwohl weder die Strategie noch der CEO gewechselt hatte. Die Nachfrage war eingebrochen – aber das hatte nichts mit Cisco zu tun.

Der Haloeffekt besagt: Wir lassen uns von einem Aspekt blenden und schliessen von ihm auf das Gesamtbild. Das Wort Halo hat nichts mit Begrüssung zu tun, sondern ist das englische Wort für Heiligenschein. Im Fall von Cisco leuchtete er besonders hell: Die Journalisten liessen sich von den Aktienkursen blenden und schlossen auf die internen Qualitäten der Firma, ohne ihnen genauer nachzugehen.

Der Haloeffekt funktioniert immer gleich: Aus einfach zu beschaffenden oder besonders plakativen Fakten, zum Beispiel der finanziellen Situation eines Unternehmens, schliessen wir automatisch auf schwieriger zu eruernde Eigenschaften wie die Güte des Managements oder die Brillanz einer Strategie. So tendieren wir dazu, Produkte eines Herstellers, der einen guten Ruf besitzt, als qualitativ wertvoll wahrzunehmen, selbst wenn es dafür keine objektiven Gründe gibt. Oder: Von CEOs, die in

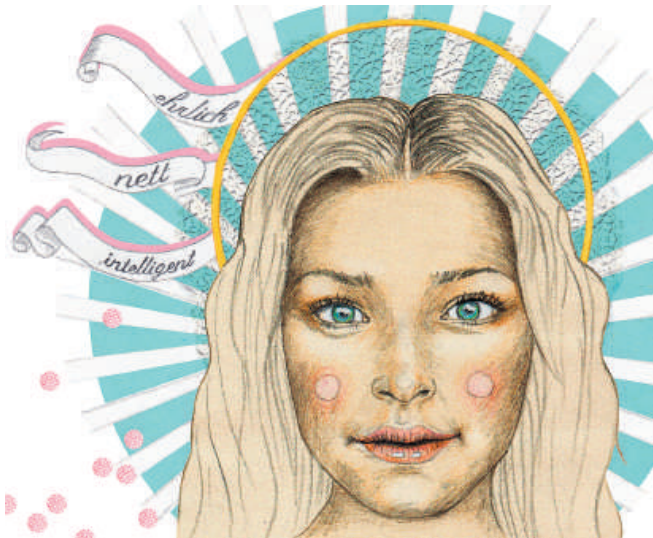


ILLUSTRATION: BIRGIT LANG

einer Branche erfolgreich sind, wird angenommen, dass sie in allen Branchen erfolgreich sein werden, ja selbst im Privatleben Helden sein müssen.

Der Psychologe Edward Lee Thorndike hat den Haloeffekt vor fast hundert Jahren entdeckt. Eine einzelne Qualität einer Person – Schönheit, sozialer Status, Alter – erzeugt einen positiven oder negativen Eindruck, der alles andere übertrahlt und so den Gesamteindruck unverhältnismässig beeinflusst. Schönheit ist das am besten erforschte Beispiel. Dutzende von Studien haben nachgewiesen, dass wir schöne Menschen automatisch als netter, ehrlicher und intelligenter betrachten. Auch machen attraktive Menschen nachweislich leichter Karriere – und das hat nichts mit dem Mythos des Hochschlafens zu tun. Der Effekt lässt sich schon in der Schule nachweisen, wo die Lehrer einem gut aussehenden Schüler unbewusst bes-

serere Noten erteilen, weil sie ihn für intelligenter halten.

Die Werbung kennt den Haloeffekt gut: Viele Prominente lächeln von den Plakatwänden. Warum ein Tennisprofi ein Kaffeemaschineneinsteiger sein soll, ist rational nicht nachvollziehbar, tut aber dem Werbeerfolg keinen Abbruch. Das Perfide am Haloeffekt ist gerade, dass er unbewusst bleibt.

Das grösste Unheil richtet der Effekt an, wenn Herkunft, Geschlecht oder Rasse zum dominierenden Merkmal wird, das alle anderen Eigenschaften einer Person übertrahlt. Dann sprechen wir von Stereotypisierung. Man muss kein Rassist oder Sexist sein, um ihr zum Opfer zu fallen. Der Haloeffekt trübt unsere Sicht, so wie er Journalisten, Lehrer und Konsumenten benebelt.

Gelegentlich hat der Effekt auch schöne Folgen – zumindest kurzfristig. Waren Sie schon einmal Hals über Kopf verliebt? Dann

wissen Sie, wie stark ein Halo strahlen kann. Der von Ihnen angehimelte Mensch scheint vollendet: überdurchschnittlich attraktiv, intelligent, sympathisch und warmherzig. Selbst dort, wo Ihre Freunde mit dem Zeigefinger auf offensichtliche Makel hinweisen, sehen Sie nichts als liebenswerte Schrüllen.

Fazit: Der Haloeffekt versperrt uns die Sicht auf die wahren Eigenheiten. Schauen Sie darum genauer hin. Klammern Sie das herausstechende Merkmal aus. Weltklasseorchester tun dies, indem sie Kandidaten hinter einer Leinwand spielen lassen. Damit vermeiden sie, dass Geschlecht, Rasse oder Aussehen ihre Bewertung beeinflussen. Wirtschaftsjournalisten lege ich ans Herz, eine Firma nicht anhand der Quartalszahlen zu bewerten (das erledigt ja schon die Börse), sondern tiefer zu bohren. Was dabei zutage gefördert wird, ist nicht immer schön. Aber bisweilen lehrreich.