



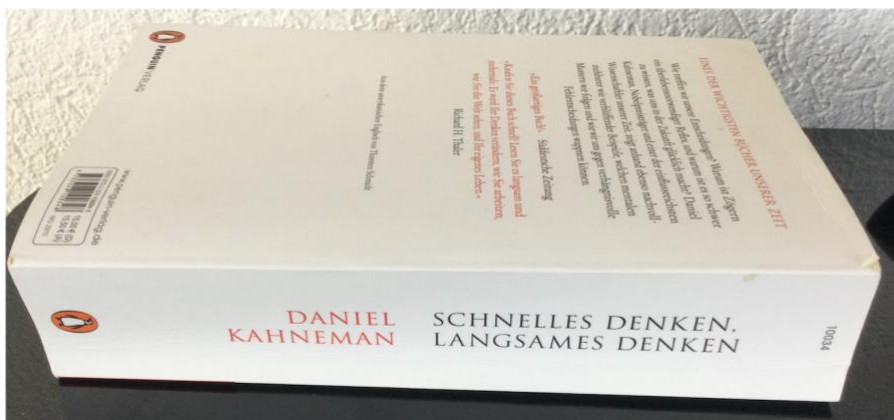
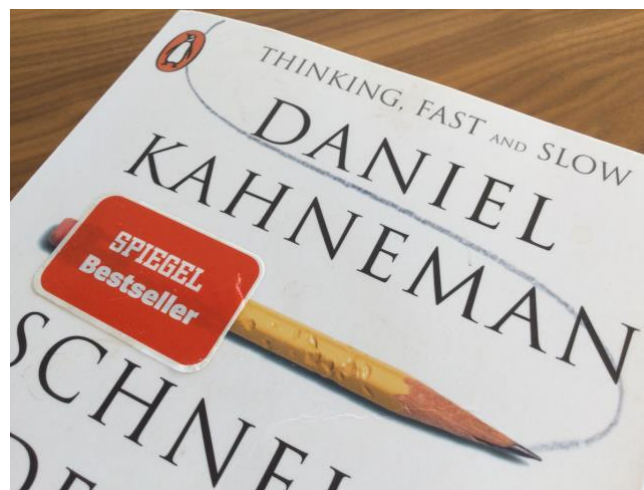
Essenz von Nobelpreisträger Denkfehlerbuch

Wissen das unglaublich guttut.

Inhalt

Teil 1: Zwei (Denk-)Systeme Denkgrundlagen	2
Teil 2: Quelle grober Entscheiderfehler Kognitive Verzerrungen.....	6
Teil 3: Seinen Geschichten (Narrativen) und dem Anschein glauben Faktenfrei	9
Teil 4: (Fehl-)Entscheidungen – irrational entscheiden.....	11

Rückfragen & Anregungen zum Buchinhalt : juergen.lauber@2ease.org |+ 41 79 509 9427





Teil 1: Zwei (Denk-)Systeme | Denkgrundlagen

1 Denkarbeit ist körperlich anstrengend, wirkt erschöpfend und verbraucht viel Energie

S. 32 Die Pupillen weiten sich, Herzfrequenz und Blutdruck steigen | *Beispiel Kopfrechnen*

darüber verlieren dürfen, wo Sie gerade waren und wohin Sie wollen, während Sie das Zwischenergebnis im Geist festhalten. Dieser Prozess ist geistige Arbeit: er erfordert zielgerichtete Anstrengung und Strukturierung, und er ist daher ein Prototyp langsamen Denkens. Die Berechnung ist nicht nur ein mentaler Vorgang; auch Ihr Körper ist daran beteiligt. Ihre Muskeln spannen sich an, Ihr Blutdruck steigt und Ihr Herzschlag ebenfalls. Jemand, der Ihre Augen genau beobachten würde, während Sie mit dem Problem beschäftigt sind, würde sehen, wie sich Ihre Pupillen weiten. Sobald Sie mit der Arbeit fertig

S. 59 Mentaler Energieverbrauch senkt Blutzuckerspiegel.
Selbstkontrolle und geistige Arbeit/Denkarbeit verbrauchen die endliche mentale Energie.

S. 61 **Die Wirkung mentaler Erschöpfung bei Entscheidungen ist kolossal**
Beispiel Bewährungsentscheide von Richtern: Nach dem Essen beträgt die positive Quote 65 Prozent, zwei Stunden später fast null. Erschöpfung und Hunger scheinen dazu zu führen, auf die leichtere Standardposition zurückzufallen. *Für den Häftling wird die Bewährung zum Glücksspiel.*

2 Zwei Denksysteme in unserem Kopf | Für schnelles und langsames Denken

Das **Denksystem 1** sorgt für mühelose, schnelle Entscheide aus dem Bauch heraus, intuitiv, unwillkürlich. Das **Denksystem 2** übernimmt anstrengendes, rationales, logisches Denken. Es hat, wenn es aktiviert wird, das letzte Wort. Es ist von Natur aus „faul“ (S. 45), ein Minimalist und für die Selbstbeherrschung zuständig (S. 40).

S. 33

1. DIE FIGUREN DER GESCHICHTE

schlagen.¹ Ich verwende die Termini, die ursprünglich von den Psychologen Keith Stanovich und Richard West eingeführt wurden, und ich werde entsprechend zwei kognitive Systeme unterscheiden, System 1 und System 2.

- System 1 arbeitet automatisch und schnell, weitgehend mühelos und ohne willentliche Steuerung.
- System 2 lenkt die Aufmerksamkeit auf die anstrengenden mentalen Aktivitäten, die auf sie angewiesen sind, darunter auch komplexe Berechnungen. Die Operationen von System 2 gehen oftmals mit dem subjektiven Erleben von Handlungsmacht, Entscheidungsfreiheit und Konzentration einher.²

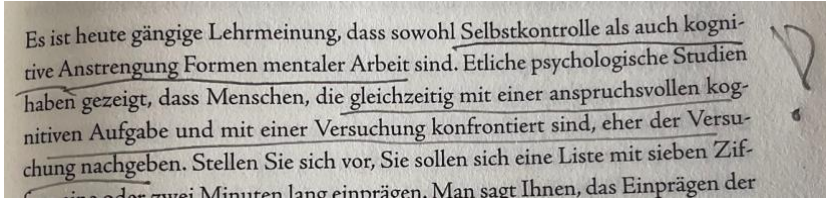
S. 35 **Denksystem 2** braucht **Aufmerksamkeit (Konzentration)**. Ohne andauernde **Aufmerksamkeit**, kommt Denksystem 2 nicht zum Einsatz. Bei hoher Ablenkung kommt rationales, logisches Denken zu kurz. Menschen verhalten sich unklug.

S. 53 Für die Leistungsfähigkeit einer Person ist die Fähigkeit, ihre **Aufmerksamkeit zu steuern**, relevanter als der Intelligenzquotient.

S. 37 Selbstkontrolle ist eine geistige Arbeit (Denkarbeit). Einer Versuchung zu widerstehen, ist anstrengend und kostet mentale Kraft, die für anderes fehlt.



Denkaufgaben bleiben liegen, das heißt, eine Denkarbeit wird nicht verrichtet, wenn eine Versuchung (Aktivierung des Denksystems 1) vorhanden ist.



3 Vorhandenes Wissen und Können nicht nutzen | Denkfaulheit ist normal

Denkfaulheit ist eine normale menschliche Eigenschaft. Es ist ganz natürlich Die Präferenz, mentale Energie zu sparen, führt zu falschen Entscheiden/Ergebnissen. Der Verstand dh. Denksystem 2 wird nicht genutzt.

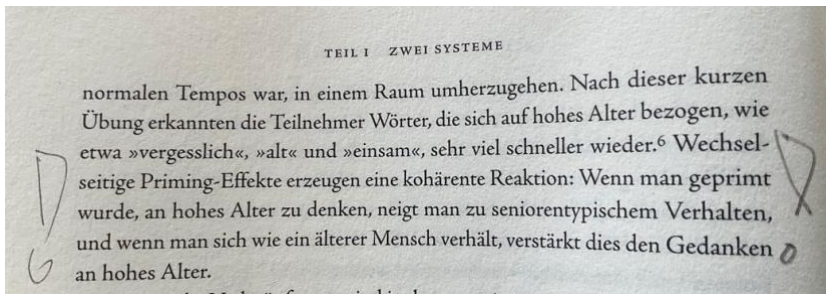
S. 62 80 Prozent von Universitätsstudenten geben auf eine einfache Aufgabenstellung eine falsche Antwort, nur weil sie einfach und naheliegender scheint. Sie haben Wissen und Können die richtige Antwort schnell zu finden. Aber sie schalten aus „Denkfaulheit“ nicht das Denksystem 2 ein, sie machen nicht einmal einen Plausibilitäts-Check, weil Denksystem 1 so stark von der einfachen Antwort „überzeugt“ ist.

Beispiel: Ein Schläger + Ball kosten \$ 1.1. Der Schläger kostet \$ 1 mehr als der Ball. Was kostet der Ball? Intuitiv geben 80% der Unistudenten \$1 als Lösung und das ist falsch. Richtig ist \$ 0.05

4 Priming – Unbewusste Beeinflussung unseres Verhaltens und Empfindens

S. 73/74 **Verknüpfung von Geist und Körper: ideomotorischer Effekt**

- Ich werde dazu gebracht, etwas zu denken, und entsprechend ändert sich danach völlig unbewusst meine Motorik.
- Meine Motorik verändert das, an was ich mich erinnere.



Unbewusste Signale (Objekte) aus Umfeld beeinflussen massiv unser Verhalten/ unsere Entscheidungen

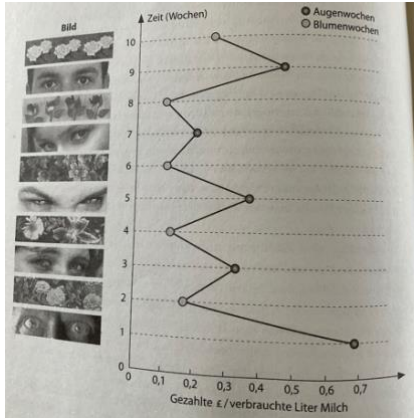
S. 75 Wird Menschen unbewusst „Geld“ ins Gesichtsfeld gebracht, werden sie weniger hilfsbereit, weniger gesellig und hartnäckiger.

Das sollten Sie kennen und berücksichtigen.
Man fühlt sich besser und entscheidet besser.



Bild: Was wir vom Smart-Phone Screen aufnehmen, beeinflusst uns mehr als wir denken. Die Einflussnahme kann völlig unbewusst erfolgen und doch stark unsere Einschätzungen und Entscheidungen beeinflussen.

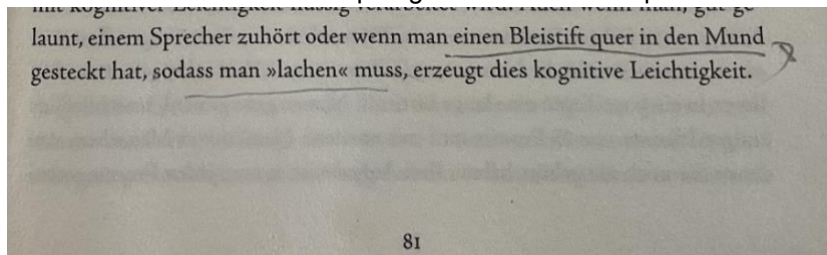
S. 78 Je nach dem Motiv des Posters in der Nähe der Gemeinschafts-Kaffeemaschine zahlen Menschen freiwillig das Siebenfache für einen Kaffee.



5 Kognitive Leichtigkeit | Alles gut – easy-Gefühl

(Unbewusst) Beruhigendes und Vertrautes lullt ein.

S. 81 Mit einem Bleistift im Mund, der unsere Mundwinkel zum „Lachen“ nach hinten zieht, fühlen wir uns besser. Es kommt zur Verknüpfung von Geist und Körper.



S. 89 Je mehr man sich in einer Situation mental anstrengen muss, desto weniger Denkfehler macht man.

S. 93 Je besser man gelaunt/gestimmt ist, desto anfälliger ist man für Denkfehler. Wir werden weniger aufmerksam und sind anfälliger für logische Fehler. Die Intuition/das Bauchgefühl haben die Oberhand.

S. 90 Je öfter wir etwas vor Augen geführt bekommen (auch unbewusst), desto positiver beurteilen wir es frei von jeder rationalen/logischen Grundlage. Dafür sorgt *Denksystem 1*.



Als die rätselhafte Anzeigenserie endete, schickten die Studienleiter Fragebogen an die Studenten der Universitäten, in denen sie diese nach ihren Eindrücken fragten, ob jedes der Wörter »etwas Gutes oder etwas Schlechtes bedeutet«. Die Ergebnisse waren spektakulär: Die häufiger dargebotenen Wörter wurden viel positiver bewertet als die Wörter, die nur ein- oder zweimal gezeigt wurden. Das Ergebnis wurde in zahlreichen Experimenten bestätigt, in denen unter anderem chinesische Ideogramme, Gesichter und zufällig geformte Polygone verwendet wurden.

Der Mere-Exposure-Effekt hängt nicht vom bewussten Erleben des Bekanntheits ab. Tatsächlich ist der Effekt nicht einmal auf bewusste Wahrnehmung angewiesen: Er tritt selbst dann auf, wenn die wiederholten Wörter oder Bilder so schnell gezeigt werden, dass es den Beobachtern nicht bewusst wird, sie überhaupt gesehen zu haben. Trotzdem haben sie eine positivere Einstellung zu den Wörtern.

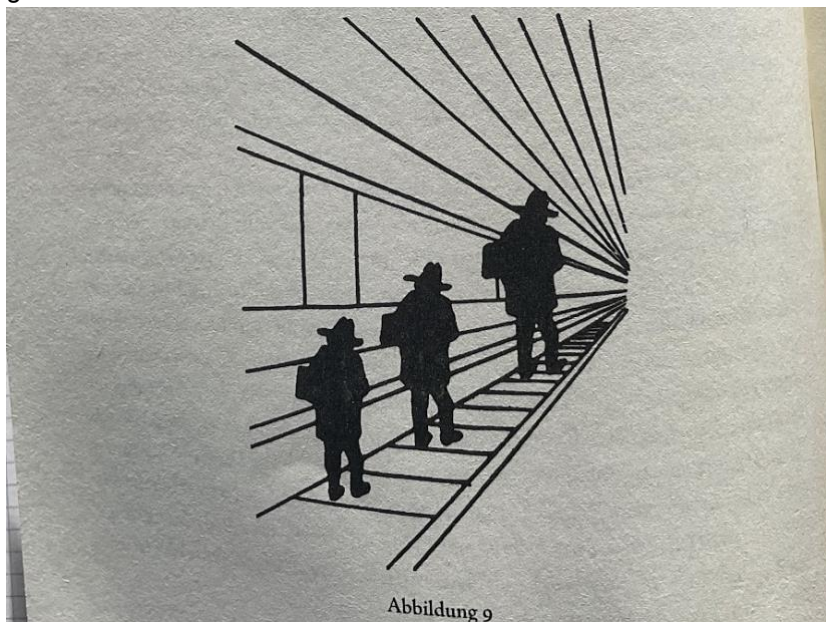
- S. 93 Wenn wir uns schlecht fühlen, lässt uns unsere Intuition im Stich. Das heißt bei Mitarbeitern die schlecht drauf sind funktioniert das „Bauchgefühl“ nicht bzw. fehlerhafter als sonst.

innerhalb der statistischen Zufallserwartung. Die Stimmungslage wirkt sich offenkundig auf die Operation von System 1 aus: Wenn wir uns unwohl und unzufrieden fühlen, verlieren wir den Kontakt zu unserer Intuition.

Diese Ergebnisse fügen sich ein in die wachsende Zahl von empirischen

9 Heuristik

- S. 127 Der Kopf gibt eine Antwort auf eine andere Frage als gestellt, weil das bequemer oder schneller ist. Und die Antwort kann völlig falsch sein.
- S. 130 Nein, die Figur rechts ist nicht grösser als die Figur links. Diese Antwort wäre falsch. Alle Figuren sind gleich gross gezeichnet. Unser Kopf beantwortet automatisch die Frage, welcher Mann grösser erscheint.





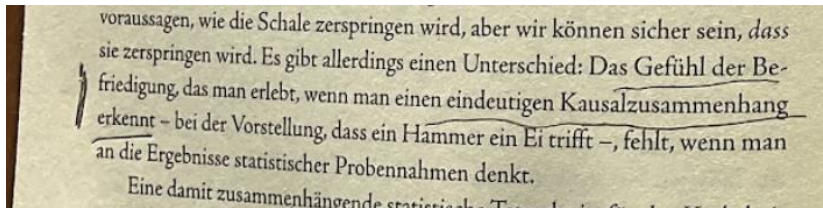
Teil 2: Quelle grober Entscheiderfehler | Kognitive Verzerrungen

10 Kausalitätsdenkfehler | Wenn Entscheider völlig falsche Schlüsse ziehen

S. 147 Für Menschen war es in der Evolution ein Vorteil, Kausalitäten zu erkennen. Deshalb ist unser Verstand dafür geschärft. Soweit, dass wir überall Kausalitäten vermuten, auch wenn keine vorliegen. Wir gehen vom Falschen aus und ziehen dementsprechend falsche Schlüsse und Handeln unklug.

Die Realität wird viel mehr vom Zufall bestimmt, als uns „angenehm“ ist. Wir haben eine Abneigung, an Zufälle zu glauben, weil es uns ein Gefühl der Hilflosigkeit und des Ausgeliefertseins gibt. Es fühlt sich besser an, wenn man daran „glaubt“, dass Erfolg bzw. ein Ergebnis kausal von der der Anstrengung abhängt. Dem ist oft nicht so, wie jeder vom Mensch-Ärger-Dich-Nicht spielen weiß.

S. 140



Kausalitätsdenkfehler-Beispiele – Statistikgesetz der kleinen Zahl ignorieren

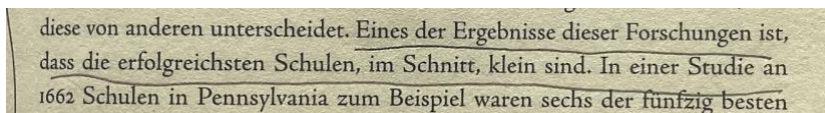
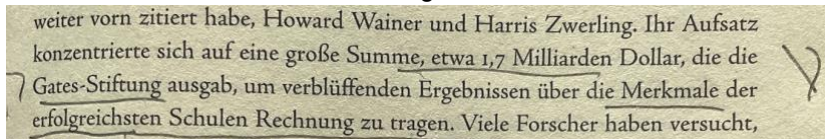
S. 141 „In dünnen ländlichen Gebieten ist die Krebsrate höher als in Stadt“: Das ist nicht beunruhigendes. Besser keine Gedanken dazu machen, denn die Aussage ist statistisch normal. Es gibt keine Kausalität dafür, dass Landleben krebszeugender ist.

S. 148 **Verdacht auf Versagen oder Fehlverhalten lieber nicht nachgehen!**

Bei gravierenden Leistungsunterschieden nach Ursachen (Kausalitäten) zu suchen und Abhilfe zu versuchen, kann völlig unnötig und sogar kontraproduktiv sein. **Eine übliche Managementpraxis kann in vielen Konstellationen ein übler Managementfehler sein.** Im Buch gibt Kahneman eine konkretes Beispiel auf dem Einsatz vom Kampfgeschwandern.

S. 149 **Geldverschwendung und Zeitverlust durch falsche Kausalitätsvermutung**

Das Beispiel dafür ist die massiven Förderung kleiner Schulen durch grossen Stiftungen und Staat(USA), weil kleine Schulen statistisch gesehen bessere Schüler hervorbringen. Das ist der Effekt der kleinen Zahl (Schülerzahl). Eine grosse Schule in vier kleine zu spalten, führt zu zwei Schulen, die statistisch besser abschneiden, und zwei Schulen, die statistisch schlechter abschneiden. Es wurde real nichts gewonnen.

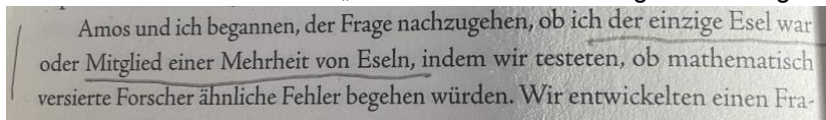


Wissen/Bildung schützt vor Torheit nicht | Erfahrung fördert sogar Torheit

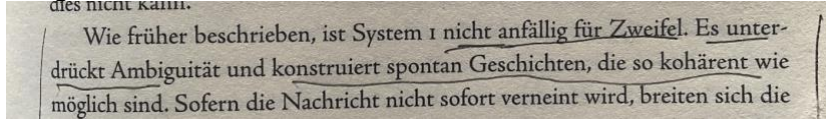
Unser Geist (Denksystem 1) erfindet Geschichten, die uns guttun, die sich gut anfühlen. Er hebt Logik/Wissen aus. Erfahrung macht anfälliger, auf Intuition reinzufallen, es macht das Geschichteerfinden von Denksystem 1 wirksamer, sprich unwiderstehlicher.



S. 144 Experten sind sehr anfällig, sich für ganz grobe Denkfehler. Das ist menschlich. Sie sind sich unbewusst ihrer Sache zu sicher und „schalten“ nicht das energieaufwändige Denksystem 2 ein.



S. 145 Wir glauben lieber, als dass wir zweifeln. Das kann wirtschaftlich fatal sein.



Förder- gelder- Vergabe Die Förderung von wissenschaftlicher Forschung geht von Kausalität aus. Wer einmal Erfolg mit einer Entdeckung hatte, dem wird mehr Kompetenz zugeschrieben und bekommt mehr Geld / Förderung. Der Zufall wird ausgeklammert. Dabei wäre das Ergebnis der Forschungsförderung durch Würfeln gleich gut.

Achtung Gefahr negativer Wirkung individueller Leistungsboni

Die Abhängigkeiten in der heutigen Arbeitswelt sind enorm. Jeder hängt enorm von anderen ab. Gleichzeitig ist die Welt unklarer und unsicherer geworden. Der Begriff VUCA steht dafür. Dennoch ist es gängige Managementpraxis, die Höhe der Entlohnung an individuelle Leistungsziele zu koppeln.

Dabei wird auf eine direkte Kausalität von individueller Anstrengung und Ergebnis gesetzt, die es gar nicht gibt. Natürliche statistische Schwankungen und Zufälle (Pech & Glück) werden ignoriert.

Damit können Mitarbeiter, die sich geschont hatten, hohe Leistungsboni bekommen, weil sie Glück hatten, und andere, die sich engagiert haben, bekommen nichts, weil sie Pech hatten. Solche Konstellationen können in der Summe zu weniger Leistungsbereitschaft führen.

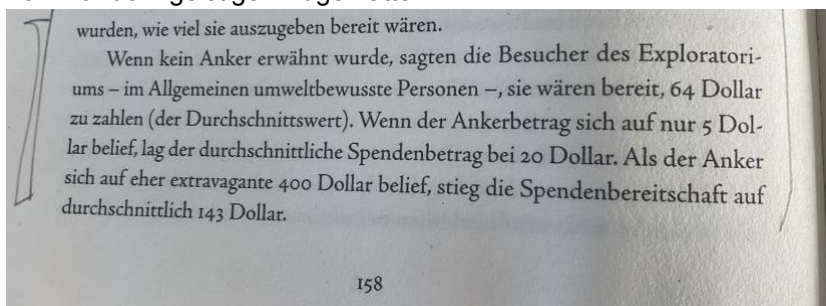
11 Ankereffekt | Irreführende und völlig unbewusste Entscheidungshilfe

Wir machen uns Entscheidungen leicht, indem wir unbewusst etwas zu Hilfe nehmen, was mit der Entscheidung nichts zu tun hat. Wir ersparen uns Denkarbeit auf Kosten von Fehleinschätzungen. Das fühlt sich sogar gut an, sich die Energie für eigene Überlegung zu sparen.

S. 152 Völlig unverständlich. Unlogisch. Aber menschlich.

Beispiel: Eine Schätzaufgabe lösen enorm unterschiedlichen Ergebnissen durch Ankereffekte
Wer vor dem Schätzen gerade die Zahl 10 im Kopf hatte, schätzt 25 Prozent.
Wer vor dem Schätzen gerade die Zahl 25 im Kopf hatte, schätzt 65 Prozent.

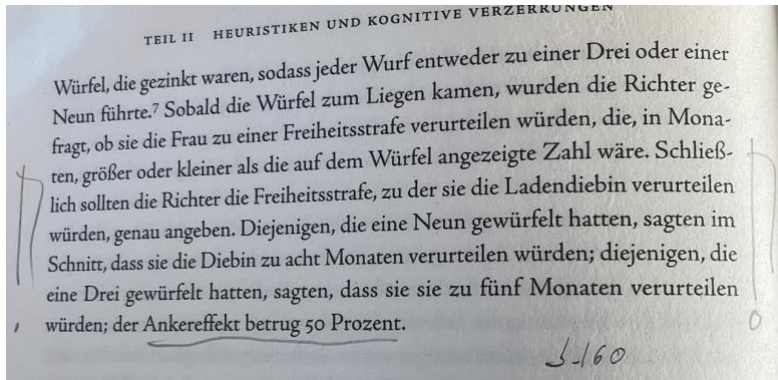
S. 158 Faktor 7 mehr Spenden (147 \$ statt 20 \$), weil der Entscheider vor der Entscheidung eine hohe Zahl vor dem geistigen Auge hatte.



S. 160 Richter schicken „dank Ankereffekt“ Ladendiebe 8 statt 5 Monate ins Gefängnis.



Urteile hängen damit vom Zufall ab, was der Richter kurz davor im Kopf hatte. Je nachdem welche Zahl sie vorher gewürfelt hatte. So wird per Zufall über Schicksale entschieden, statt nach Faktenlage.

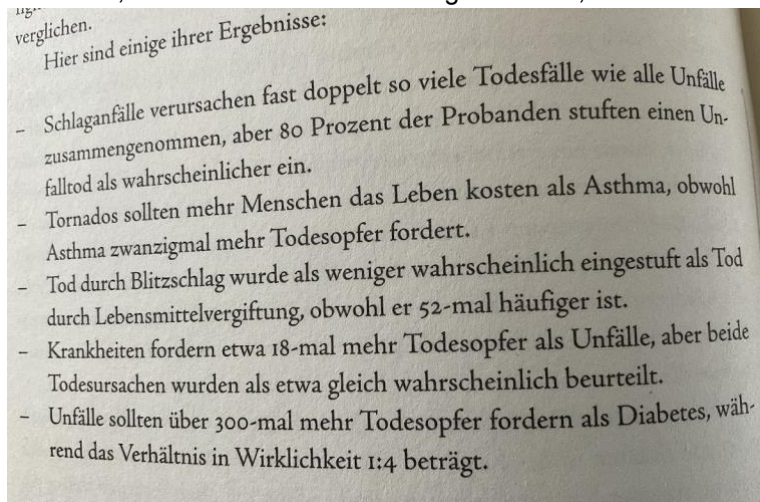


12 Verfügbarkeit | Wenn Behauptungen nicht stimmen, aber nicht gelogen sind

S. 166 Es ist völlig normal zu behaupten, mehr als andere zum Erfolg beigetragen zu haben, mehr geleistet zu haben und disziplinierter zu sein, auch wenn es faktisch nicht stimmt. Wer solche Fehleinschätzungen äussert, ist kein Lügner. Denn er oder sie glaubt tatsächlich, was er oder sie sagt. Er oder sie weiss es einfach nicht besser. ☺

S. 170- Denkfehler: Etwas was oft thematisiert wird, halten wir für „automatische“ für

S. 174 wahrscheinlicher. Das ist unlogisch, aber menschlich. z.B. Über was die Medien oft berichten, wird als bedeutender wahrgenommen, als real

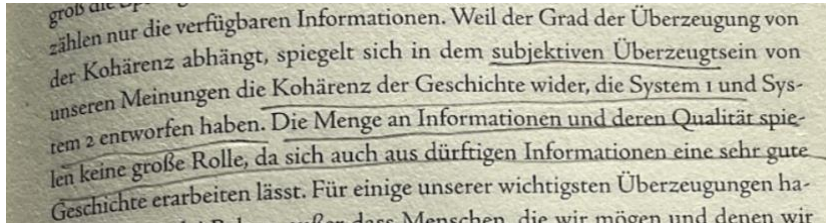




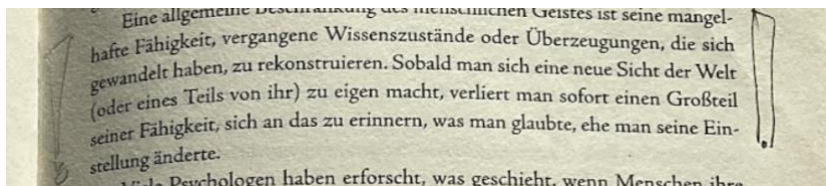
Teil 3: Seinen Geschichten (Narrativen) und dem Anschein glauben | Faktenfrei

20 Selbstüberschätzung | Sich selbst zu Unrecht im Recht glauben

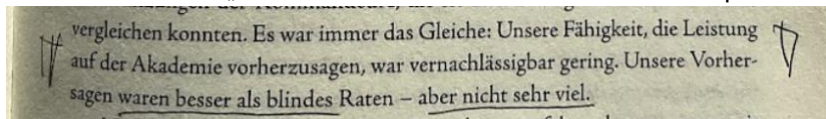
- S. 259 Wir sind umso mehr von unserer Meinung/Einschätzung überzeugt, je **netter und plausibler uns die Geschichten** (Narrative) erscheinen. Qualität und Menge der Informationen oder rationales Denken/Wissen sind zweitrangig. Wir wollen lieber an „Geschichten“ glauben und halten gerne auch gegen die Faktenlage daran fest.



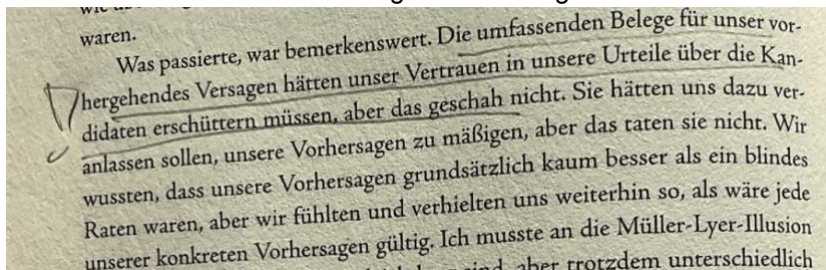
- S. 251 **Meinungsänderung: Meinungen werden nicht gewechselt, sondern überschrieben**
Wenn wir dazu gebracht werden, unsere Meinung zu ändern, werden im Gehirn die Gründe gelöscht, warum wir vorher anderer Meinung waren. Damit werden Zweifel vermieden. Es werden nicht nur die Gründe für die andere Meinung gelöscht, sondern sogar der Umstand, dass man vorher eine andere Meinung als die jetzige hatte. Wer also zu Unrecht behauptet, schon immer der aktuellen Meinung zu sein, ist vielleicht gar kein Heuchler, er oder sie weiss es einfach nicht besser.



- S. 260 **Assessment-Center für künftige Offiziere:**
Auswahlverfahren „blindes Raten“ ist kaum schlechter als Expertenkommission.



- S. 262 Trotz besserem Wissen über die schlechte Qualität der Vorhersage war die Beurteilung der Anwärter weiter gleich hart und weiterhin „zweifelsfrei“. Der Glaube an die eigene Meinung ist stärker als das Wissen um die eigene Unzulänglichkeit. Das ist normal.



- S. 265 **Geldanleger: Viel Nichtwissen und Narrative kombiniert**
Es ist besser, nichts zu tun (passiv zu sein), als aktiv einem Irrglauben (Anschein) oder einer Intuition zu folgen.



(Private) Investoren verkaufen statistisch gesehen die "falschen", Aktien und kaufen stattdessen "falsche", Aktien. Die Aktien, die verkauft wurden, entwickelten sich in den Folgejahren jährlich 3.2 Prozent mehr im Wert als diejenigen, die stattdessen neu gekauft wurden (Aussage über Durchschnittswerte!). Für die Mehrheit der Privat-Investoren wäre es besser gewesen, nichts zu unternehmen. Privat-Investoren als Gruppe machen im Mittel für sie nachteilige Aktiengeschäfte; Ausnahmen gibt es natürlich. Diese prägen das Bild.

negativ. Im Schnitt entwickelten sich die Aktien, die die Händler verkauften, besser als jene, die sie kauften, und zwar erheblich besser: um 3,2 Prozentpunkte pro Jahr, und dies unter Berücksichtigung der beachtlichen Transaktionskosten.

Frauen sind im Mittel bessere Geldanleger, weil Männer aus „Aktionismus und Selbstüberschätzung“ mehr ihrer unklugen (Kauf- & Verkauf-) Ideen umsetzen. :-)

dem Titel »Jungen sind eben Jungen« wiesen sie nach, dass Männer ihre unbrauchbaren Ideen deutlich häufiger in die Tat umsetzten als Frauen und dass Frauen daher bessere Anlageergebnisse erzielen als Männer.²

S. 276 Hohe Bonizahlungen als Glücksspiel. Die Illusion von Können & Verdienst

Beschrieben wird das reale Beispiel der Wertpapierdepot-Manager einer grossen Finanzfirma. Sie werden nach Wertentwicklung ihrer Depots bewertet. Der Markt der gehandelten Wertpapiere scheint nah an einem idealen Markt zu sein. Alle Teilnehmer haben die gleichen Informationen zur gleichen Zeit. Keiner hat einen faktischen Vorteil. Das Ergebnis ist wie beim Spiel „Mensch ärgere dich nicht“. Es gibt Spieler, die haben alle Figuren im Ziel, während andere noch nicht alle Figuren im Spiel haben. Es gibt Loser und Winner. Das hat nichts mit „sich anstrengen“ oder Kompetenz zu tun.

Stellt das Unternehmen neue Mitarbeiter (Depot-Manager) ein, so werden rein aus dem Zufallsprinzip sich einige als High und einige als Low Performer zeigen. Das Unklügste wäre es, die Low Performer loszuwerden. Sie sind ja bald mit ihrer Glücksträhne dran.

Werden Beförderungen auf Basis der Performance (Depotwertentwicklung) gemacht, so machen diejenigen Karriere, die in Vorjahren eine Glücksträhne hatten. Sie werden dann alles daran setzen, den Glauben zu stärken, dass es mehr Können und mehr Leistung waren, die sie zu Chefs gemacht haben. Das Narrativ ist attraktiver und sinnstiftender als die Glücksträhne, und wir wollen so gerne an Gerechtigkeit glauben, das heißt an Kausalität von Anstrengung und Lohn. Der Zusammenhang ist geringer, als man denkt – das heißt, wir machen Denkfehler.

wert der 28 Korrelation 0,1. Anders gesagt: null. Die konstanten Korrelationen, die auf Kompetenzunterschiede hingedeutet hätten, waren nicht zu finden. Die Ergebnisse glichen dem, was man bei einem Würfelspiel, nicht bei einem Geschicklichkeitsspiel erwarten würde.

Seite 10 von 18

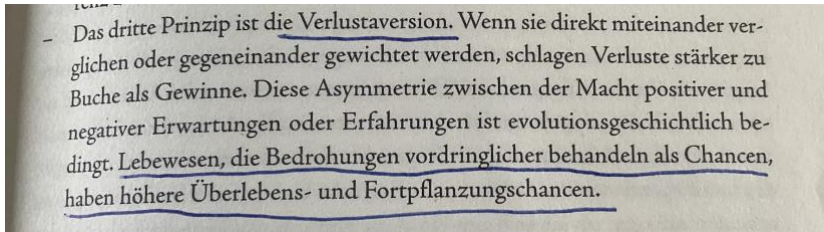


Teil 4: (Fehl-)Entscheidungen – irrational entscheiden Verlustaversion | Negativdominanz | Emotionales Framing

Verlustaversion

S. 347

Was mir gehört, gebe ich nicht mehr gerne her – Ich will nichts verlieren.



S. 349 Um beim Spielen den Verlust von 100 Euro mit 50 Prozent Wahrscheinlichkeit zu riskieren, muss schon ein Gewinn von 150 bis 200 Euro locken. Rational wäre es zu spielen, sobald der Gewinn grösser als der Verlust ist. Aber so ticken wir Menschen nicht.

S. 350 Wenn wir sicher etwas verlieren, werden wir plötzlich wagemutig und riskieren mehr, als rational sinnvoll ist. Unsere Entscheidungen kippen von risikoscheu zu risikofreudig.

S. 383 Wir sind sehr schlecht darin, kleine Wahrscheinlichkeiten einzuschätzen. Das gilt bei Risiken genauso wie bei Gewinnen.
Von der Kombination unserer Risikoaversion und unserer Unfähigkeit, kleine Wahrscheinlichkeiten einzuschätzen, lebt die ganze Versicherungsbranche. Wir versichern zu viel und sind bereit, dafür zu viel zu bezahlen.

	GEWINNE	VERLUSTE
HOHE WAHRSCHEINLICHKEIT <u>Sicherheitseffekt</u>	95-prozentige Wahrscheinlichkeit, 10 000 Dollar zu gewinnen Angst vor Enttäuschung	95-prozentige Wahrscheinlichkeit, 10 000 Dollar zu verlieren Hoffnung, Verluste zu vermeiden
	RISIKOSCHEU Annahme eines ungünstigen Vergleichs	RISIKOFREUDIG Ablehnung eines günstigen Vergleichs
GERINGE WAHRSCHEINLICHKEIT <u>Möglichkeitseffekt</u>	5-prozentige Wahrscheinlichkeit, 10 000 Dollar zu gewinnen Hoffnung auf einen hohen Gewinn	5-prozentige Wahrscheinlichkeit, 10 000 Dollar zu verlieren Furcht vor einem hohen Verlust
	RISIKOFREUDIG Ablehnung eines günstigen Vergleichs	RISIKOSCHEU Annahme eines ungünstigen Vergleichs

Möglichkeitseffekt und geringe Wahrscheinlichkeit

Eine positive Perspektive vor den Augen (Möglichkeit) motiviert uns enorm. Das, kombiniert mit unserer Unfähigkeit, kleine Wahrscheinlichkeiten einzuschätzen, ist die Grundlage für Glücksspielbranche und Lotterien. So handeln wir ökonomisch unvernünftig. Es fühlt sich aber gut an. 😊

Besitzstandseffekt (Endowment) – Verhalten wider jede wirtschaftliche Vernunft

Sobald mir etwas gehört, wird es wertvoller. Das gilt für materielle Güter genauso wie für Anrechte oder Status.



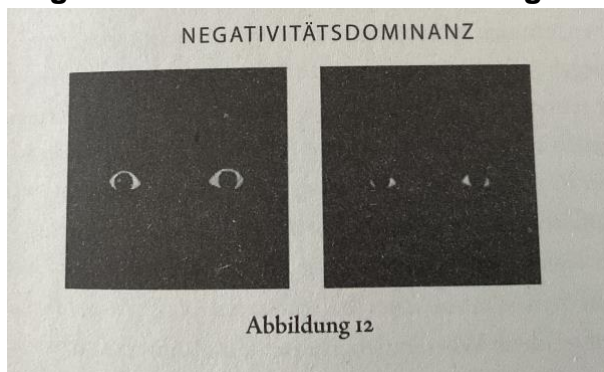
- S. 364 Eine Teetasse, die ich besitze, ist doppelt so wertvoll wie die gleiche Tasse, die ich noch nicht besitze.
- S. 365 Ein Tafel Schokolade, die ich mir verdient habe, gebe ich nicht gleich wieder her, selbst wenn ich eine viel wertvolleres Gut im Tausch dafür bekomme.

hältnis von etwa 2:1 herauskristallisiert. Entsprechend den Vorhersagen der ökonomischen Theorie kaufen Verbraucher bei sinkenden Preisen tendenziell mehr Eier, Orangensaft oder Fisch, während sie bei steigenden Preisen weniger kaufen; doch im Gegensatz zu den Vorhersagen der ökonomischen Theorie ist der Effekt von Preissteigerungen (Verlusten relativ zum Referenzpreis) etwa doppelt so groß wie der Effekt von Preissenkungen (Gewinnen).¹⁰

Preiserhöhungen wirken als Verlust (ich muss mehr hergeben) doppelt so stark wie Preissenkungen (ich bekomme mehr)

Negativdominanz in Wahrnehmung

S. 369



In der Steinzeit war es überlebenswichtig – im Smartphone-Zeitalter macht es uns fertig

Negatives/Bedrohliches wird schneller, sicherer und dauerhafter aufgenommen, als Positives/Erfreuliches. Negatives wird sogar komplett unbewusst aufgenommen. Das geht an unserem Willen/Bewusstsein vorbei und direkt in unser Gefühlsleben und unsere Entscheidungsfindung ein. Wir können nichts dagegen machen, weil wir es gar nicht merken. Sich weniger mit Negativem/Bedrohlichem zu befassen beziehungsweise sich weniger Medien mit Negativem/Bedrohlichem auszusetzen, ist eine Lösung. Eine andere Lösung ist, sich zum Ausgleich sich das Positive und Erfreuliche dauerhaft bewusster zu machen. Genau dazu führt das Smoffen mit der SMan Systematik und Doing-better-Logik ☺).

Negative in vielfacher Weise das Positive aussticht, und die Verlustaversion ist eine von vielen Manifestationen einer allgemeinen Negativitätsdominanz.⁶ Andere Wissenschaftler fassten den Forschungsstand in einem Aufsatz mit dem Titel »Bad Is Stronger Than Good« (»Schlecht ist stärker als gut«) folgendermaßen zusammen: »Negative Emotionen, schlechte Eltern und schlechtes Feedback haben eine stärkere Wirkung als ihre positiven Pendanten, und negative Informationen werden sorgfältiger verarbeitet als positive. Das Selbst ist... Selbstdefinitionen zu vermeiden, als positive zu ver-

- S. 373 Tadel wirkt auf uns stärker als Lob.
Unfairness wirkt stärker als Fairness.

Hinter Ziele zurück zu liegen kann Wunder bewirken

Negative Zielabweichung aktiviert schlummernde Potenziale.

Golfspieler, die über Par (unter Ziel) liegen, spielen beim Einlochen besser, als wenn sie unter Par (über Ziel) liegen. Selbst Topprofis auf Weltniveau „strengen sich mehr an“, wenn sie zurückliegen, das heißt, sie spielen, wenn sie vorne liegen, unter ihren Möglichkeiten.



renzungspunkt ist manchmal der Status quo, aber er kann auch ein Ziel in der Zukunft sein: Ein Ziel nicht zu erreichen ist ein Verlust, das Ziel zu übertreffen ein Gewinn. Wie wir aus der Negativitätsdominanz erwarten würden, sind die beiden Motive nicht gleich stark.⁹ Die Aversion gegen das Nichterreichen des Ziels ist viel stärker als das Verlangen, es zu übertreffen.

Mitarbeiter strengen sich mehr an

Ein Ziel nicht zu erreichen, wird von Menschen als Verlust empfunden. Wegen unserer Verlustaversion führt „unter Ziel zu liegen“ zu mehr Anstrengung.

Deshalb gilt es im Management als klug, „Stretch-target“ zu setzen, also eher zu hohe Ziele. Denn wer hinter dem Ziel zurückliegt, arbeitet mehr.

Taxifahrer lassen Leute im Regen stehen und Geld auf der Strasse liegen

aber das Ziel, das ihren Leistungsantrieb bestimmt, ist in der Regel ein tägliches Verdienstziel. Das tägliche Ziel ist selbstverständlich an manchen Tagen viel leichter zu erreichen (und zu übertreffen) als an anderen. An regnerischen Tagen bleibt ein New Yorker Taxi nie lange frei, und der Fahrer erreicht sein Ziel sehr schnell; nicht so bei gutem Wetter, wenn Taxis oft Zeit damit verschwenden, auf der Suche nach Fahrgästen Straßen abzufahren. Aus der ökonomischen Logik folgt, dass Taxifahrer an regnerischen Tagen Überstunden machen sollten, während sie sich an milden Tagen ein bisschen Freizeit genehmigen sollten, denn dann können sie Freizeit zu einem niedrigeren Preis »kaufen«. Die Logik der Verlustaversion legt das Gegenteil nahe: Fahrer, die ein festes Tagesziel haben, werden viele Überstunden machen, wenn sie wenig Fahrgäste einsammeln, und sie werden früh Feierabend machen, wenn viele regendurchnässte Kunden am Straßenrand auf ein Taxi warten.¹⁰

Werden Ziele unabhängig von den Umständen gesetzt und verfolgt, kommt es zu dummen Verhaltensweisen.

Wenn es regnet, gehen New Yorker früher nach Hause, weil es viel Geschäft gibt und sie ihr Tagesziel schnell erreichen. Bei Sonnenschein machen sie Überstunden, um ihr Ziel zu erreichen, weil die Nachfrage gering ist. Mehrarbeit, wenn sie nicht gebraucht wird, und Kurzarbeit, wenn die Nachfrage gross ist. Das klingt verrückt, ist aber normal.

Geld auf Strasse liegen lassen als angestellter Verkäufer

Boom die Wirtschaft, ist das Ziel eines Verkäufers leichter und schneller erreicht. Er kann sich schon. Harzt die Wirtschaft dh. es gib zuwenig Nachfrage gibt es bei kleineren Umsätzen noch mehr Rabatte, um ein Ziel zu verfolgen, das nicht mehr realistisch ist. Der Margenrückgang wird für das Unternehmen dadurch vergrößert.

Emotionales Framing

Einschätzungen und Entscheidungen gegen die Faktenlage

Je nachdem, wie sie Informationen dargeboten bekommen, kommen selbst Sachverständige und Spezialisten zu völlig unterschiedlichen Einschätzungen. Die Auslöser scheinen vernachlässigbar klein, aber der Effekt kann gravierend und Life-Changing sein.



S. 405 Je nach Framing wird eine Krankheit, an denen 1 aus 10 stirbt, als gefährlicher beurteilt als eine Krankheit, an der 2 aus 2 sterben.

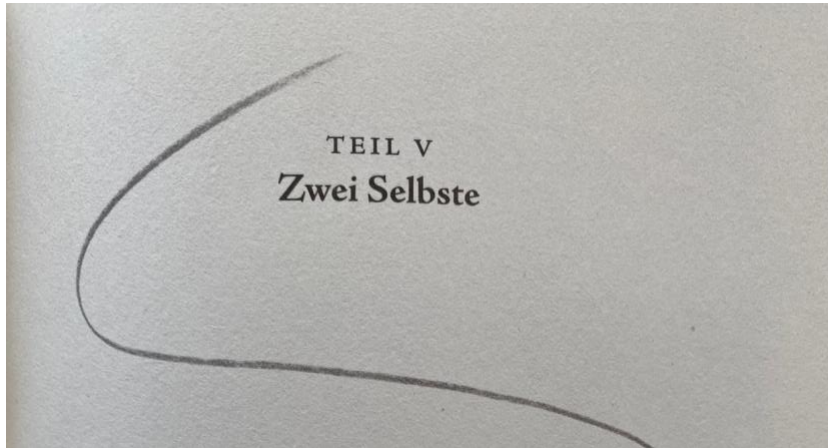
S. 406 Werden Fakten als Anzahl von Fällen präsentiert statt in abstrakten Prozenten, kommen Sachverständige zu doppelt so harten Urteilen.

S. 452 **Life-Changing**

Von der unbewussten Willkür (Framing) von Fachärzten hängt Dein Leben ab!

Fachärzte entscheiden sich doppelt so häufig für Bestrahlung und gegen Operation, wenn der Behandlungserfolg (beziehungsweise Misserfolg) der Operation mit dem Begriff Sterberate (10 Prozent statt dem Begriff Überlebensrate (90 Prozent) angegeben wird.



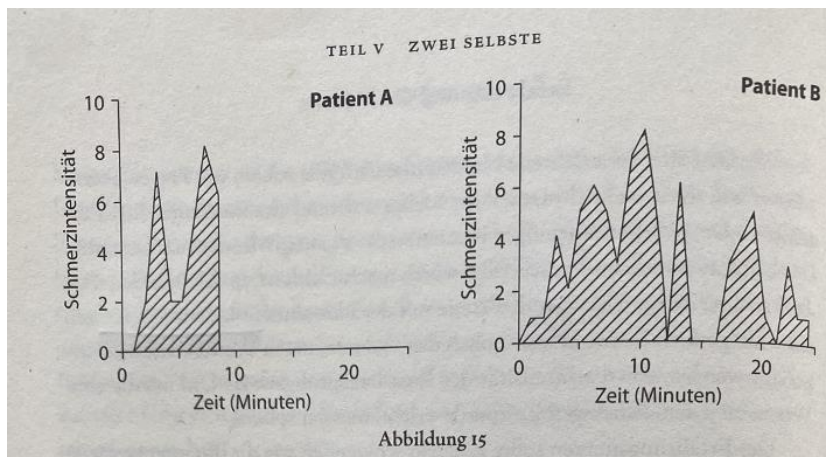


5. Die zwei Selbste | Das erlebte und das erinnernde Selbst

Was ich erlebe und an was ich mich erinnere, sind zwei Paar Stiefel. Der Unterschied führt oft zu falschen und nachteiligen Entscheidungen (Denkfehlern). Wir alle erliegen beim Erinnern der kognitiven Illusion, wir wüssten, was war. Aus dieser Illusion leiten wir unsere Einschätzungen und Entscheidungen (Denkfehler) ab.

Wegen Denkfehler freiwillig mehr Schmerz erleiden.

- S. 468 Patienten entscheiden sich für eine doppelt so schmerzhaftere Behandlung, weil sie sich falsch an das Schmerzerlebnis erinnern. Unser Gehirn speichert nur Extremwerte und das Ende. Die restliche Zeit spielt für die Entscheidungsfindung keine Rolle, welche Behandlung „angenehmer war“.



S. 470- Zeit spielt beim Erinnern keine Rolle:

- 473 In unserer Erinnerung spielt die Zeitdauer praktisch keine Rolle. In der Erinnerung spielt es keine wesentliche Rolle, wie lange etwas Gutes oder Schlechtes gedauert hat.

Die Verwechslung der Erinnerung mit der tatsächlichen Erfahrung ist eine zwingende kognitive Illusion – und es ist diese Ersetzung, die uns glauben macht, eine vergangene Erfahrung sei von Grund auf negativ gewesen. Das erlebende Selbst hat keine Stimme. Das erinnernde Selbst irrt sich manchmal, aber es ist dasjenige, das Buch führt und bestimmt, was wir aus dem Leben lernen, und es ist auch dasjenige, das Entscheidungen trifft. Die Vergangenheit



Warum berücksichtigt das „Erinnernde Selbst“ die Zeitachse nicht?

Evolution: Die Zeitdauer positiver oder negativer Gefühle war nicht überlebenswichtig und kein Vorteil bei der Fortpflanzung. Darum hat sich in der Evolution die Fähigkeit des Gehirns zur Speicherung von Zeitdauer für erlebtes Leben nicht entwickelt.

S. 474 Systematisch mehr Fehlentscheidungen durch „falsche“ Erinnerung:

wurde! Präferenzen und Entscheidungen werden von Erinnerungen geprägt, die Annahme, Menschen hätten...

„In unserem Intellekt ist eine Inkonsistenz eingebaut.“ Wir wollen, dass es uns so lange wie möglich gut geht und es uns nur so kurz wie möglich schlecht geht. Aber wir treffen unsere Entscheidungen nicht entsprechend diesen Zielen, weil unsere Entscheidungen von „falschen“ Erinnerungen bestimmt werden können.

⇒ Je besser wir uns an die erlebte Realität erinnern, desto besser (klüger) entscheiden wir im Sinne unseres künftigen Wohlergehens.

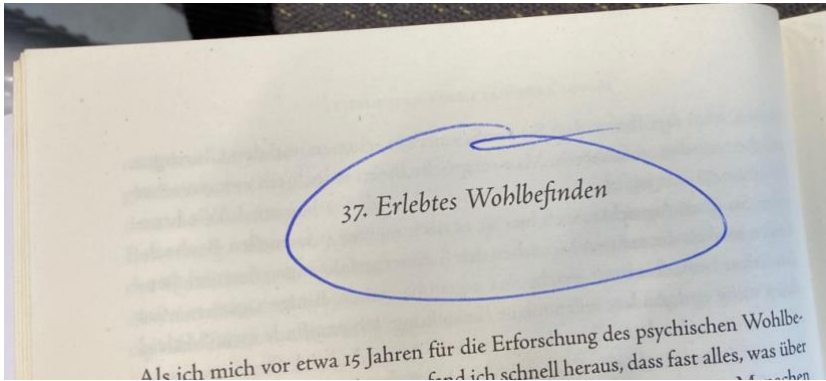
S. 480 Die magische Wirkung von Zielen:

als ein amnestischer Fremder. Viele weisen darauf hin, dass sie weder sich selbst noch einen anderen Amnestiker losschicken würden, um Berge zu erklimmen oder durch einen Dschungel zu marschieren – weil diese Erlebnisse in der Echtzeit überwiegend unangenehm sind und ihren Wert aus der Erwartung erhalten, dass sowohl die Mühen als auch die Freude darüber, das Ziel zu erreichen, unvergesslich sein werden.

Nun zu einem weiteren Gedankenexperiment: Stellen Sie sich vor, Ihnen steht eine schmerzhaft Operation bevor, in der Sie bei vollem Bewusstsein

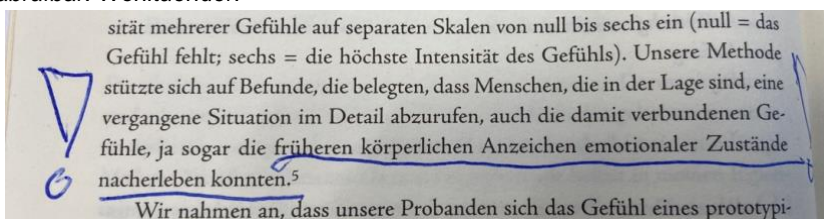
480

Die Freude der Zielerreichung bleibt in Erinnerung, die langen Mühen dahin werden „vergessen“. Einschätzungen und künftige Entscheidungen werden von der Freude der Zielerreichung bestimmt, nicht von der Mühe auf dem Weg dorthin. Wer Ziele erreicht, will „mehr davon“, weil er sich an die Zielerreichung erinnert. Wer keine Ziele hat beziehungsweise verfolgt, dem bleibt viel „Arbeitslebensfreude“ versagt.



Die bessere Fähigkeit, sich an positiv Erlebtes zu erinnern, steigert das Wohlbefinden, weil Erlebtes wiederholt im Nachhinein noch einmal „erlebt“ wird.

PS: Visuelles Bild der SMAN Formblätter mit Handgeschriebenem macht Erlebtes leichter und stärker abrufbar. Wohltuender!



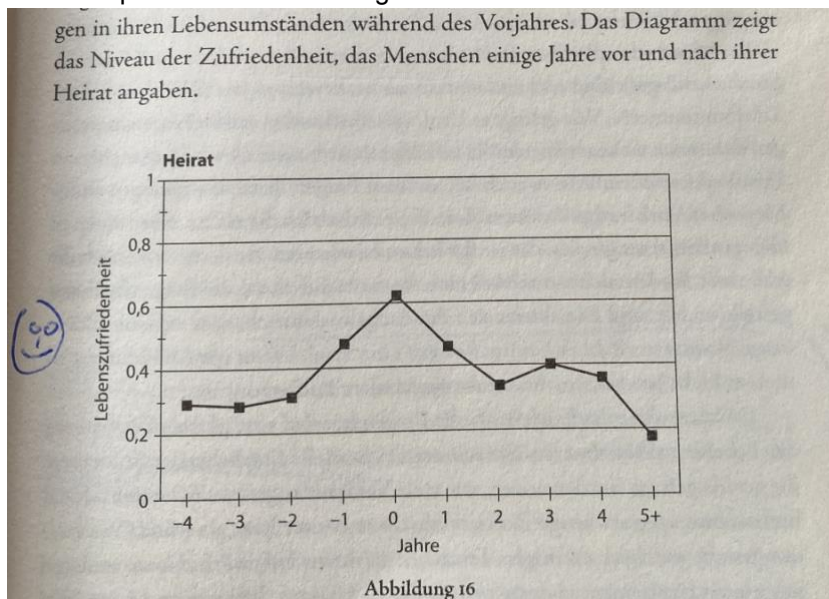
38 Lebenszufriedenheit/Glücksgefühl

Durch Steuerung seiner Aufmerksamkeit fühlt man sich besser – oder durch Nichtsteuern eben schlechter, weil mehr fremdgesteuert (Smartphone).

S. 491 Der Heirats-Stimmungshype:

Forschungsergebnis:

Nach ein paar Jahren Stimmungshoch fühlen sich Verheiratete schlechter als vorher?





Warum? Irgendwann denkt man nicht mehr an seine Heirat – es ist normal. Es ist im Bewusstsein weniger präsent (Salienz) und wird durch etwas anderes ersetzt, zum Beispiel die Einschränkungen durch Eheleben oder Kinderbetreuung.

sen Gedanken freuen. Aufmerksamkeit ist der Schlüssel für die Lösung des Rätsels. Abbildung 16 lässt sich als Diagramm der Wahrscheinlichkeit lesen, mit der Menschen an ihre kurz zurückliegende oder bevorstehende Heirat denken, wenn sie nach ihrer Lebenszufriedenheit gefragt werden. Die erhöhte Bewusstseinszugänglichkeit (Salienz) dieses Gedankens vermindert sich mit der Zeit, da seine Neuigkeit schwindet.

37. ERLEBTES WOHLBEFINDEN

Diese Beobachtungen haben Konsequenzen für Einzelpersonen wie für die Gesellschaft. Die Nutzung der Zeit ist einer der Lebensbereiche, über den Menschen eine gewisse Kontrolle besitzen. Nur wenige Menschen können sich allein durch Willensentschluss ein sonnigeres Gemüt zulegen, aber einige können ihr Leben vielleicht so einrichten, dass sie weniger Zeit mit Pendeln und

Seine Gedanken gezielt auf Positives lenken macht glücklicher!

Durch Unglück Behinderte genauso glücklich nicht verunglückte

Das ist der Fall, wenn nach einiger Zeit die Aufmerksamkeit nicht mehr dem Unglück gilt und die Behinderung normal wurde. Die Ausrichtung der Aufmerksamkeit ist entscheidend dafür, wie man sich fühlt. Das kann glücklicher oder unglücklicher machen.

TEIL V ZWEI SELBSTE

großen Teil darin, immer weniger daran zu denken. In diesem Sinne sind die meisten langfristigen Lebensumstände wie Querschnittslähmung und Heirat Teilzeitzustände, in denen man sich immer nur dann befindet, wenn man die Aufmerksamkeit darauf richtet.

Eines der Privilegien eines Princeton-Professors ist die Gelegenheit, die

Ziele machen einen großen Unterschied. 19 Jahre nachdem sie ihre finanziellen Ambitionen zu Protokoll gegeben hatten, hatten viele derjenigen, die ein

Ziele vor Augen und Zielverfolgen richten die Aufmerksamkeit auf etwas Positives. Das hält automatisch Menschen davon ab, die Aufmerksamkeit auf Abträgliches beziehungsweise Negatives zu richten. Dadurch fühlen sich Menschen zwangsläufig besser. **Doing-better.**