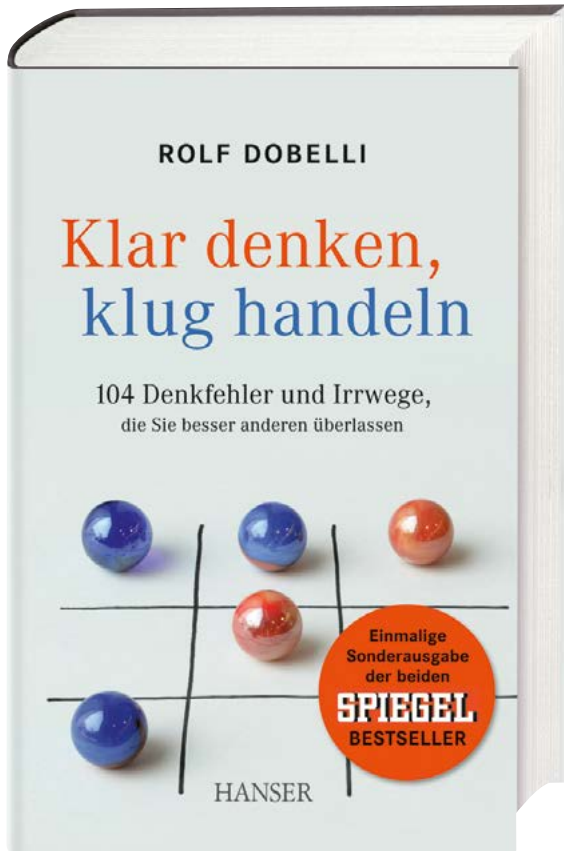


Leseprobe aus:

Rolf Dobelli
Klar denken, klug handeln



Mehr Informationen zum Buch finden Sie auf
www.hanser-literaturverlage.de

© Carl Hanser Verlag München 2015

HANSER

Rolf Dobelli

Klar denken, klug handeln

Rolf Dobelli

KLAR DENKEN, KLUG HANDELN

104 Denkfehler und Irrwege,
die Sie besser anderen überlassen

HANSER

Die in diesem Buch veröffentlichten Texte Rolf Dobellis sind im Zeitraum vom 5. September 2010 bis zum 29. August 2011 als wöchentliche Beiträge in der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung* und in der *Schweizer Sonntagszeitung* erschienen sowie in seinen beiden Büchern *Die Kunst des klaren Denkens* (2011) und *Die Kunst des klugen Handelns* (2012).
Website des Autors: www.dobelli.com

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.
Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches oder von Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

1 2 3 4 5 11 12 13 14 15

© 2011/2012 Carl Hanser Verlag München
www.hanser-literaturverlage.de
Lektorat: Martin Janik
Herstellung: Denise Jäkel
Umschlaggestaltung: Birgit Schweitzer, München
Illustrationen: Birgit Lang (S. 4–208); El Bocho und Simon Stehle (S. 212–416)
Vignetten: Angela Kirschbaum (S. 5–209); El Bocho und Simon Stehle (S. 213–417)
Druck und Bindung: Friedrich Pustet, Regensburg
Printed in Germany
ISBN 978-3-446-44513-0
E-Book-ISBN 978-3-446-44514-7

INHALT

Vorwort	
The Survivorship Bias	
Warum Sie Friedhöfe besuchen sollten	5
The Swimmer's Body Illusion	
Ist Harvard eine gute oder schlechte Universität?	
Wir wissen es nicht	9
Der Overconfidence-Effekt	
Warum Sie systematisch Ihr Wissen und Ihre Fähigkeiten überschätzen	13
Social Proof	
Wenn Millionen von Menschen eine Dummheit behaupten, wird sie deswegen nicht zur Wahrheit	17
The Sunk Cost Fallacy	
Warum Sie die Vergangenheit ignorieren sollten	21
Die Reziprozität	
Warum Sie sich keinen Drink spendieren lassen sollten	25
The Confirmation Bias (Teil 1)	
Passen Sie auf, wenn das Wort »Spezialfall« fällt	29
The Confirmation Bias (Teil 2)	
Murder your darlings	33

The Authority Bias Warum Sie gegenüber Autoritäten respektlos sein sollten	37
Der Kontrasteffekt Warum Sie Ihre Fotomodellfreundinnen zu Hause lassen sollten	41
The Availability Bias Warum Sie lieber einen falschen Stadtplan als gar keinen verwenden	45
Die Es-wird-schlimmer-bevor-es-besser-kommt-Falle Spricht jemand von einem »schmerzvollen Weg«, sollten Ihre Alarmglocken läuten	49
The Story Bias Warum selbst die wahren Geschichten lügen	53
Der Rückschaufehler Warum Sie ein Tagebuch schreiben sollten	57
Das Chauffeur-Wissen Warum Sie Nachrichtensprecher nicht ernst nehmen dürfen	61
Die Kontrollillusion Sie haben weniger unter Kontrolle, als Sie denken	65
Die Incentive-Superresponse-Tendenz Warum Sie Ihren Anwalt nicht nach Aufwand bezahlen sollten	69
Die Regression zur Mitte Die zweifelhafte Leistung von Ärzten, Beratern, Coachs und Psychotherapeuten	73
Die Tragik der Allmende Warum vernünftige Menschen nicht an die Vernunft appellieren	77

The Outcome Bias	
Beurteilen Sie nie eine Entscheidung aufgrund des Ergebnisses	81
Das Auswahl-Paradox	
Warum mehr weniger ist	85
The Liking Bias	
Sie handeln unvernünftig, weil Sie geliebt werden wollen	89
Der Endowment-Effekt	
Klammern Sie sich nicht an die Dinge	93
Das Wunder	
Die Notwendigkeit unwahrscheinlicher Ereignisse	97
Groupthink	
Warum Konsens gefährlich sein kann	101
The Neglect of Probability	
Warum die Jackpots immer größer werden	105
The Zero-Risk Bias	
Warum Sie für das Nullrisiko zuviel bezahlen	109
Der Knappheitsirrtum	
Warum knappe Kekse besser schmecken	113
The Base-Rate Neglect	
Wenn du in Wyoming Hufschläge hörst und schwarz-weiße Streifen siehst...	117
Der Spielerfehlschluss	
Warum es keine ausgleichende Kraft des Schicksals gibt	121
Der Anker	
Wie uns ein Glücksrad den Kopf verdreht	125

Die Induktion	
Wie Sie Leute um ihre Millionen bringen	129
Die Verlustaversion	
Warum uns böse Gesichter schneller auffallen als freundliche	133
Social Loafing	
Warum Teams faul sind	137
Das exponentielle Wachstum	
Warum ein gefaltetes Blatt unser Denken übersteigt	141
The Winner's Curse	
Wie viel würden Sie für einen Euro bezahlen?	145
Der fundamentale Attributionsfehler	
Fragen Sie nie einen Schriftsteller, ob der Roman autobiografisch sei	149
Die falsche Kausalität	
Warum Sie nicht an den Storch glauben sollten	153
The Halo Effect	
Warum schöne Menschen leichter Karriere machen	157
Die alternativen Pfade	
Gratulation! Sie haben im Russisch Roulette gewonnen	161
Die Prognoseillusion	
Wie die Kristallkugel Ihren Blick verzerrt	165
The Conjunction Fallacy	
Warum plausible Geschichten verführen können	169
Framing	
C'est le ton qui fait la musique	173

The Action Bias	
Warum abwarten und nichtstun eine Qual ist	177
The Omission Bias	
Warum Sie entweder die Lösung sind – oder das Problem	181
The Self-Serving Bias	
Warum Sie nie selber schuld sind	185
The Hedonic Treadmill	
Warum Sie Ihren Arbeitsweg kurz halten sollten	189
The Self-Selection Bias	
Staunen Sie nicht, dass es Sie gibt	193
The Association Bias	
Warum Erfahrung manchmal dumm macht	197
Das Anfängerglück	
Vorsicht, wenn zu Beginn alles gut läuft	201
Die kognitive Dissonanz	
Wie Sie mit kleinen Lügen Ihre Gefühle in Ordnung bringen	205
The Hyperbolic Discounting	
Carpe Diem – aber bitte nur am Sonntag	209
Begründungsrechtfertigung	
Warum schlechte Gründe oft ausreichen	213
Entscheidungsermüdung	
Warum Sie besser entscheiden, wenn Sie weniger entscheiden	217
Berührungsdenkfehler	
Warum Sie Hitlers Pullover nicht tragen würden	221
Das Problem mit dem Durchschnitt	
Warum es keinen durchschnittlichen Krieg gibt	225

Motivationsverdrängung	
Wie Sie mit Boni Motivation zerstören	229
Plappertendenz	
Wenn du nichts zu sagen hast, sage nichts	233
Will-Rogers-Phänomen	
Wie Sie als Manager bessere Zahlen ausweisen, ohne etwas dafür zu tun	237
Information Bias	
Hast du einen Feind, gib ihm Information	241
Clustering Illusion	
Warum Sie im Vollmond ein Gesicht sehen	245
Aufwandsbegründung	
Warum wir lieben, wofür wir leiden mussten	249
Das Gesetz der kleinen Zahl	
Warum kleine Filialen aus der Reihe tanzen	253
Erwartungen	
Gehen Sie mit Ihren Erwartungen vorsichtig um	257
Einfache Logik	
Glauben Sie nicht jeden Mist, der Ihnen spontan einfällt	261
Forer-Effekt	
Wie Sie einen Scharlatan entlarven	265
Volunteer's Folly	
Warum Freiwilligenarbeit etwas für Stars ist	269
Affektheuristik	
Warum Sie eine Marionette Ihrer Gefühle sind	273
Introspection Illusion	
Warum Sie Ihr eigener Ketzer sein sollten	277

Die Unfähigkeit, Türen zu schließen	
Warum Sie Ihre Schiffe verbrennen sollten	281
Neomanie	
Warum wir Gutes gegen Neues eintauschen	285
Schläfereffekt	
Warum Propaganda funktioniert	289
Alternativenblindheit	
Warum Sie oft blind für das Beste sind	293
Social Comparison Bias	
Warum wir schlecht über die Aufsteiger reden	297
Primär- und Rezenzeffekt	
Warum der erste Eindruck täuscht	301
Aderlasseffekt	
Warum wir kein Gefühl für das Nichtwissen haben	305
Not-Invented-Here-Syndrom	
Warum selbst gemacht besser schmeckt	309
Der Schwarze Schwan	
Wie Sie das Udenkbare nutzen können	313
Domain Dependence	
Warum Ihr Wissen nicht transportierbar ist	317
Falscher-Konsens-Effekt	
Warum Sie denken, die anderen würden so denken wie Sie	321
Geschichtsfälschung	
Warum Sie immer schon recht hatten	325
In-Group/Out-Group Bias	
Warum Sie sich mit Ihrem Fussballteam identifizieren	329

Ambiguitätsintoleranz	
Warum wir nicht gerne ins Blaue hinaussegeln	333
Default-Effekt	
Warum uns der Status quo heilig ist	337
Die Angst vor Reue	
Warum die »Letzte Chance« Ihren Kopf verdreht	341
Salienz-Effekt	
Warum auffällig nicht gleich wichtig ist	345
Die andere Seite des Wissens	
Warum probieren über studieren geht	349
House Money Effect	
Warum Geld nicht nackt ist	353
Prokrastination	
Warum Neujahrsvorsätze nicht funktionieren	357
Neid	
Warum Sie Ihr eigenes Königreich brauchen	361
Personifikation	
Warum Sie lieber Romane lesen als Statistiken	365
Was-mich-nicht-umbringt-Trugschluss	
Warum Krisen selten Chancen sind	369
Aufmerksamkeitsillusion	
Warum Sie gelegentlich am Brennpunkt vorbeischaun sollten	373
Strategische Falschangaben	
Warum heiße Luft überzeugt	377
Zu viel denken	
Wann Sie Ihren Kopf ausschalten sollten	381
Planungsirrtum	
Warum Sie sich zu viel vornehmen	385

Déformation professionnelle	
Der Mann mit dem Hammer betrachtet alles als Nagel	389
Zeigarnik-Effekt	
Warum Pläne beruhigen	393
Fähigkeitsillusion	
Das Boot, in dem du sitzt, zählt mehr als die Kraft, mit der du ruderst	397
Feature-Positive Effect	
Warum Checklisten blind machen	401
Rosinenpicken	
Warum die Zielscheibe um den Pfeil herumgemalt wird	405
Die Falle des einen Grundes	
Die steinzeitliche Jagd auf Sündenböcke	409
Intention-To-Treat-Fehler	
Warum Raser scheinbar sicherer fahren	413
News-Illusion	
Warum Sie keine News lesen sollten	417
Nachwort	
Anhang	
Dank	429
Über den Autor	431
Über die Illustratoren	432
Literatur	434
Stimmen zu <i>Die Kunst des klaren Denkens</i>	472
Stimmen zu <i>Die Kunst des klugen Handelns</i>	473

VORWORT

Seien wir ehrlich. Wir wissen nicht mit Sicherheit, was uns erfolgreich macht. Wir wissen nicht mit Sicherheit, was uns glücklich macht. Aber wir wissen mit Sicherheit, was Erfolg oder Glück zerstört. Diese Erkenntnis, so einfach sie daherkommt, ist fundamental: Negatives Wissen (was *nicht* tun) ist viel potenter als positives (was tun). Um im Jargon der Finanzwelt zu sprechen: Wenn wir die gefährlichsten Fehler umgehen und damit das »Downside« ausschließen, wird sich das »Upside« ganz automatisch einstellen.

Als Firmengründer und Unternehmer bin ich selbst in eine Vielzahl von Denkfallen getappt. Ich konnte mich zum Glück jeweils rechtzeitig daraus befreien. Heute versuche ich, sie bewusst und weit im Voraus zu umgehen. Fehlervermeidung – das klingt zunächst unsexy und widerspricht dem medialen Mainstream. Doch wer ungehemmten Risikoappetit predigt und das unbedingt Radikale fordert, sollte sich besser auf dem Friedhof der gescheiterten Biografien, Projekte und Unternehmen umschaun. Der Theoretiker hat Mühe mit dieser Haltung, der Praktiker versteht sie. So sagt der legendäre Investor Warren Buffett über sich und seinen Partner Charlie Munger: »Wir haben nicht

gelernt, schwierige Probleme im Geschäftsleben zu lösen. Was wir gelernt haben: sie zu vermeiden.«

Wenn ich Vorträge halte – vor Ärzten, Vorständen, Aufsichtsräten, Bankiers, Politikern und Regierungsmitgliedern –, habe ich das Gefühl, mit ihnen im selben Boot zu sitzen. Versuchen wir doch alle, durch das Leben zu rudern, ohne von den Strudeln verschluckt zu werden. Dabei ist es unerlässlich, zu wissen, wo sich diese Strudel befinden.

Denkfehler, so wie ich den Begriff hier verwende, sind systematische Abweichungen zur Rationalität, zum optimalen, logischen, vernünftigen Denken und Verhalten. Das Wort »systematisch« ist entscheidend, weil wir oft in dieselbe Richtung irren. Zum Beispiel kommt es viel häufiger vor, dass wir unser Wissen überschätzen, als dass wir es unterschätzen. Oder die Gefahr, etwas zu verlieren: Sie bringt uns viel schneller auf Trab als die Aussicht, etwas zu gewinnen. Ein Mathematiker würde von einer asymmetrischen Verteilung unserer Denkfehler sprechen. Ein Glück, denn die Asymmetrie macht die Fehler manchmal vorhersehbar.

Vor vielen Jahren habe ich damit begonnen, eine Liste der systematischen Denkfehler samt Notizen und persönlichen Anekdoten anzulegen. Ohne Absicht, diese jemals zu veröffentlichen. Ich tat dies ganz für mich allein. Bald merkte ich, dass mir diese Liste nicht nur im Bereich der Geldanlage von Nutzen war, sondern auch im Geschäfts- und Privatleben. Das Wissen um die Denkfehler machte mich ruhiger und besonnener: Ich erkannte meine eigenen Denkfallen frühzeitig und konnte sie abwenden, bevor sie großen Schaden angerichtet hatten. Und ich verstand zum ersten Mal, wenn andere unvernünftig handelten,

und konnte ihnen gewappnet begegnen. Aber vor allem war damit das Gespenst der Irrationalität gebannt – ich hatte Kategorien, Begriffe und Erklärungen zur Hand, um es zu verscheuchen. Blitz und Donner sind seit Benjamin Franklin nicht seltener, schwächer oder leiser geworden, aber weniger angsteinflößend – und so geht es mir seither mit der eigenen Unvernunft.

Bald begannen sich Freunde für mein kleines Kompendium zu interessieren. Dieses Interesse führte zu einer wöchentlichen Kolumne in der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung*, in der *Zeit* und in der *Schweizer Sonntagszeitung*, zu zahlreichen Vorträgen und schließlich zu den beiden Büchern *Die Kunst des klaren Denkens* und *Die Kunst des klugen Handelns*. In diesem Doppelband sind alle von mir bisher beschriebenen Denkfehler vereint. Sie halten es nun in der Hand – nicht Ihr Glück, so doch zumindest eine Versicherung gegen allzu großes selbst verschuldetes Unglück.

Mein Wunsch ist ein ganz einfacher: Wenn es uns allen gelänge, die wichtigsten Denkfehler zu vermeiden – sei es im Privatleben, im Beruf oder im politischen Entscheidungsprozess –, resultierte ein Sprung an Wohlstand. Kurzum: Wir brauchen keine zusätzliche Schlaueit, keine neuen Ideen, keine Hyperaktivität, wir brauchen nur weniger Dummheit. Der Weg zum Besseren führt meiner Meinung nach über diese Geisteshaltung. Schon Aristoteles sagte: »Das Ziel des Weisen ist nicht Glück zu erlangen, sondern Unglück zu vermeiden.« Jetzt ist es an Ihnen, sich in die Schar der Weisen einzureihen.



THE SURVIVORSHIP BIAS

Warum Sie Friedhöfe besuchen sollten



Egal, wo Reto hinschaut, überall sieht er Rockstars. Sie treten im Fernsehen auf, auf den Titelseiten der Illustrierten, in Konzertprogrammen und auf den Fan-Pages im Internet. Ihre Songs sind unüberhörbar – im Einkaufszentrum, auf der eigenen Playlist, im Fitnessstudio. Die Rockstars sind da. Es sind viele. Und sie haben Erfolg. Animiert vom Erfolg zahlloser Gitarrenhelden gründet Reto eine Band. Wird er es je schaffen? Die Wahrscheinlichkeit liegt eine Haaresbreite über null. Wie so viele wird er vermutlich auf dem Friedhof der gescheiterten Musiker landen. Diese Begräbnisstätte zählt 10.000-mal mehr Musiker als die Showbühne, doch kein Journalist interessiert sich für die Gescheiterten – mit Ausnahme der heruntergefallenen Stars. Dies macht den Friedhof für Außenstehende unsichtbar.

Survivorship Bias (deutsch etwa: Überlebensirrtum) bedeutet: Weil Erfolge größere Sichtbarkeit im Alltag erzeugen als Misserfolge, überschätzen Sie systematisch die Aussicht auf Erfolg. Als Außenstehender erliegen Sie (wie Reto) einer Illusion. Sie verkennen, wie verschwindend gering die Erfolgswahrscheinlichkeit ist. Hinter jedem erfolgreichen Schriftsteller verbergen sich 100 andere,

deren Bücher sich nicht verkaufen. Und hinter jedem dieser wiederum 100, die keinen Verlag gefunden haben. Und hinter jedem dieser wiederum Hunderte mit einem angefangenen Manuskript in der Schublade. Wir aber hören nur von den Erfolgreichen und verkennen, wie unwahrscheinlich schriftstellerischer Erfolg ist. Dasselbe gilt für Fotografen, Unternehmer, Künstler, Sportler, Architekten, Nobelpreisträger, Fernsehmoderatoren und Schönheitsköniginnen. Die Medien haben kein Interesse, auf den Friedhöfen der Gescheiterten zu graben. Dafür sind sie auch nicht zuständig. Bedeutet: Diese Denkarbeit müssen Sie übernehmen, wenn Sie den *Survivorship Bias* entschärfen wollen.

Der *Survivorship Bias* wird Sie spätestens beim Thema Geld erwischen: Ein Freund gründet ein Start-up. Zum Kreis der potenziellen Investoren gehören auch Sie. Sie wittern die Chance: Das könnte die nächste Microsoft werden. Vielleicht haben Sie Glück. Wie sieht die Realität aus? Das wahrscheinlichste Szenario ist, dass die Firma gar nicht erst aus den Startlöchern kommt. Das Nächstwahrscheinliche ist der Bankrott nach drei Jahren. Von den Firmen, die die ersten drei Jahre überleben, schrumpfen die meisten zu einem KMU mit weniger als zehn Angestellten. Fazit: Sie haben sich von der Medienpräsenz der erfolgreichen Firmen blenden lassen. Also keine Risiken eingehen? Nein. Aber tun Sie es mit dem Bewusstsein, dass der kleine Teufel *Survivorship Bias* die Wahrscheinlichkeiten wie ein geschliffenes Glas verzerrt.

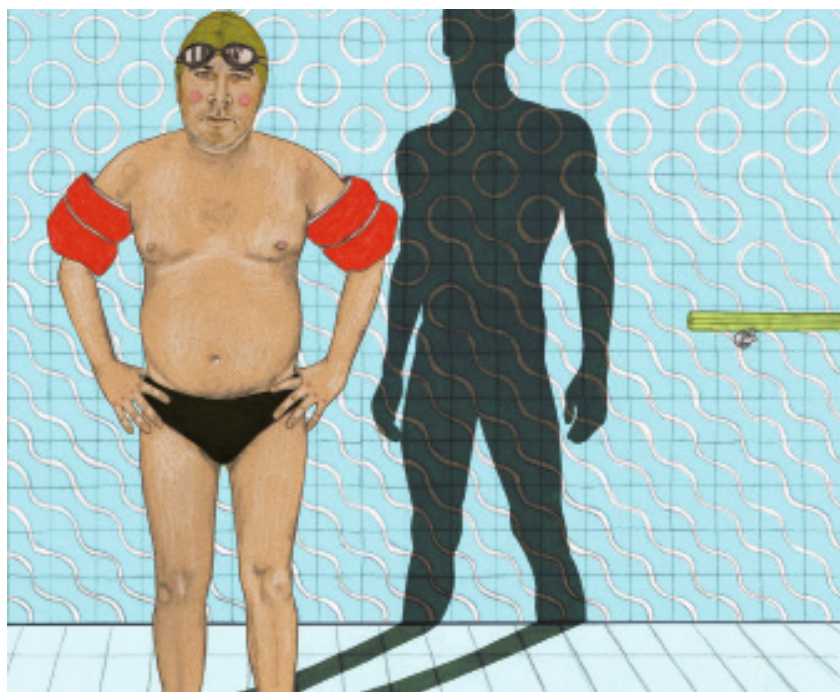
Nehmen wir den Dow Jones. Er besteht aus lauter Überlebenden (*Survivors*). Nicht in einem Aktienindex vertreten sind nämlich die fehlgeschlagenen und klein geblie-

benen Firmen – also die Mehrzahl. Ein Aktienindex ist nicht repräsentativ für die Wirtschaft eines Landes. So wie die Presse nicht repräsentativ über die Gesamtmenge der Musiker berichtet. Auch die Unmenge an Erfolgsbüchern und Erfolgstrainern sollte Sie skeptisch machen: Gescheiterte schreiben keine Bücher und geben keine Vorträge über ihr Scheitern.

Ganz heikel wird der *Survivorship Bias*, wenn Sie selbst Teil der »überlebenden« Menge sind. Selbst wenn Ihr Erfolg auf purem Zufall basiert, werden Sie Gemeinsamkeiten mit anderen Erfolgreichen entdecken und diese zu »Erfolgsfaktoren« erklären. Beim Besuch des Friedhofs der Gescheiterten (Personen, Firmen etc.) würden Sie allerdings feststellen, dass die vermeintlichen »Erfolgsfaktoren« oft auch von diesen angewendet wurden.

Wenn genügend Wissenschaftler ein bestimmtes Phänomen untersuchen, wird es vorkommen, dass ein paar dieser Studien aus reinem Zufall heraus statistisch relevante Ergebnisse liefern – zum Beispiel über den Zusammenhang zwischen Rotweinkonsum und hoher Lebenserwartung. So erzielen diese (falschen) Studien sofort einen hohen Bekanntheitsgrad. Ein *Survivorship Bias*.

Doch genug Philosophie. *Survivorship Bias* bedeutet: Sie überschätzen systematisch die Erfolgswahrscheinlichkeit. Zur Gegensteuerung: Besuchen Sie möglichst oft die Grabstätten der einst vielversprechenden Projekte, Investments und Karrieren. Ein trauriger Spaziergang, aber ein gesunder.



THE SWIMMER'S BODY ILLUSION



Ist Harvard eine gute oder schlechte Universität? Wir wissen es nicht

Als der Essayist und Börsenhändler Nassim Taleb den Entschluss fasste, etwas für seinen Körper zu tun, schaute er sich bei den verschiedensten Sportarten um. Die Jogger machten ihm einen dünnen und unglücklichen Eindruck. Die Bodybuilder sahen breit und dummlich aus. Die Radfahrer, ach, so beinschwer! Doch die Schwimmer gefielen ihm. Sie hatten diese gut gebauten, eleganten Körper. Also entschloss er sich, zweimal die Woche in das chlorhaltige Wasser des lokalen Schwimmbades zu steigen und richtig hart zu trainieren. Es dauerte eine ganze Weile, bis er merkte, dass er einer Illusion auf den Leim gekrochen war. Die professionellen Schwimmer haben diesen perfekten Körperbau nicht, weil sie ausgiebig trainieren. Es ist andersherum: Sie sind gute Schwimmer, weil sie so gebaut sind. Ihr Körperbau ist ein Selektionskriterium, nicht das Resultat ihrer Aktivitäten.

Weibliche Models machen Werbung für Kosmetika. So kommt manche Konsumentin auf den Gedanken, die Kosmetika würden einen verschönern. Doch es sind nicht die Kosmetika, die diese Frauen zu Models machen. Die Models sind zufälligerweise als schöne Menschen geboren, und nur deshalb kommen sie für die Kosmetikawerbung

überhaupt erst infrage. Wie bei den Schwimmern ist hier die Schönheit ein Selektionskriterium, nicht ein Ergebnis.

Wann immer wir Selektionskriterium und Ergebnis vertauschen, sitzen wir der *Swimmer's Body* («Körper des Schwimmers») *Illusion* auf. Ohne diese Illusion würde die Hälfte der Werbung nicht funktionieren.

Aber es geht nicht nur um sexy Körper. Harvard hat den Ruf, eine Topuniversität zu sein. Viele höchst erfolgreiche Personen haben in Harvard studiert. Heißt das, dass Harvard eine gute Schule ist? Das wissen wir nicht. Vielleicht ist die Schule miserabel, aber sie rekrutiert die gescheitesten Studenten der ganzen Welt. Die Universität St. Gallen habe ich so erlebt. Ihr Ruf ist ausgezeichnet, aber der Unterricht (vor 20 Jahren) war medioker. Aus irgendwelchen Gründen – gute Selektion der Studenten, das Klima in dem engen Tal, das Kantinenessen? – ist trotz allem aus vielen Absolventen etwas geworden.

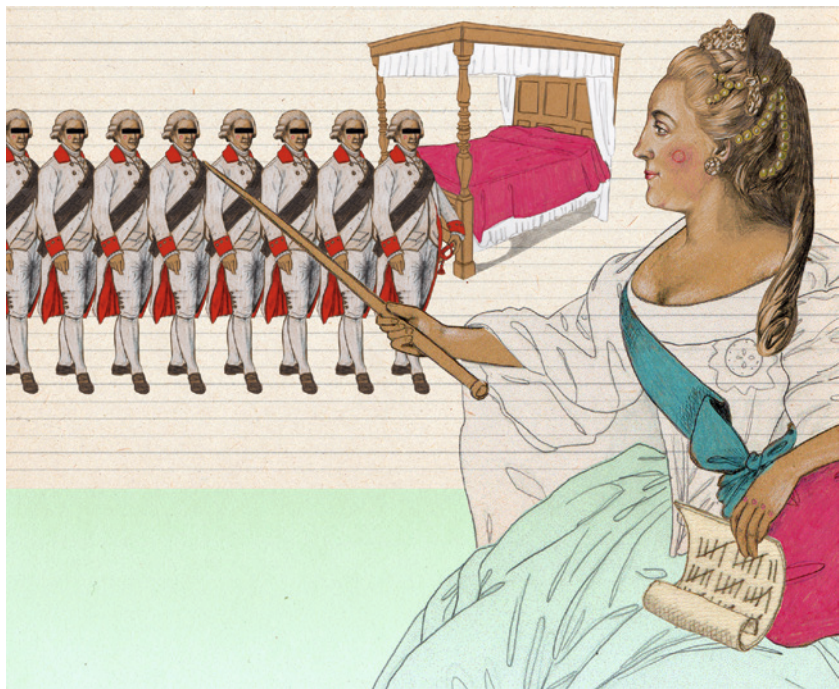
MBA-Kurse in aller Welt locken mit Einkommensstatistiken. Dem Interessenten wird vorgerechnet, dass ein MBA das Einkommen um durchschnittlich soundso viel Prozent steigert. Die einfache Rechnung soll aufzeigen, dass sich die horrenden Schulgebühren schon in kurzer Zeit bezahlt machen. Viele fallen darauf herein. Ich will den Schulen nicht unterstellen, dass sie die Statistiken getürkt haben. Und doch sind ihre Aussagen wertlos. Menschen, die keinen MBA anstreben, sind ganz anders gestrickt als Menschen, die einen MBA anstreben. Der spätere Einkommensunterschied hat tausend andere Gründe als das MBA-Diplom. Hier also wiederum die *Swimmer's Body Illusion*: Auswahlkriterium wird mit Ergebnis verwechselt. Wenn Sie sich überlegen, eine Weiterbildung zu

machen, suchen Sie sich bitte andere Gründe als Einkommenssteigerung.

Wenn ich glückliche Menschen frage, worin das Geheimnis ihres Glücks bestehe, höre ich oft Sätze wie: »Man muss das Glas halb voll statt halb leer sehen.« Als könnten diese Menschen nicht akzeptieren, dass sie als glückliche Menschen geboren sind, und nun halt die Neigung haben, in allem das Positive zu sehen. Dass Glückseligkeit zum großen Teil angeboren ist und im Verlauf des Lebens konstant bleibt, wollen die Glücklichen nicht einsehen. Die *Swimmer's Body Illusion* gibt es also auch als Selbstillusion. Wenn die Glücklichen dann noch Bücher schreiben, wird die Täuschung perfid.

Darum: Machen Sie von jetzt an einen weiten Bogen um Selbsthilfeliteratur. Sie ist zu 100 % von Menschen geschrieben, die eine natürliche Tendenz zum Glück besitzen. Nun verschleudern sie auf jeder Buchseite Tipps. Dass es Milliarden von Menschen gibt, bei denen diese Tipps nicht funktionieren, bleibt unbekannt – weil Unglückspilze keine Selbsthilfebücher schreiben.

Fazit: Überall, wo etwas Erstrebenswertes – stählerne Muskeln, Schönheit, höheres Einkommen, langes Leben, Aura, Glück – angepriesen wird, schauen Sie genau hin. Bevor Sie ins Schwimmbassin steigen, werfen Sie einen Blick in den Spiegel. Und seien Sie ehrlich mit sich.



DER OVERCONFIDENCE-EFFEKT



Warum Sie systematisch Ihr Wissen und Ihre Fähigkeiten überschätzen

Zarin Katharina II. von Russland war nicht für ihre Keuschheit bekannt. Zahlreiche Liebhaber wühlten sich durch ihr Bett. Wie viele es waren, verrate ich Ihnen im nächsten Kapitel, hier geht es vorerst um etwas anderes: Wie viel Vertrauen sollen wir in unser Wissen haben? Dazu eine kleine Aufgabe: »Definieren Sie die Spanne der Anzahl Liebhaber der Zarin so, dass Sie mit Ihrer Schätzung zu 98 % richtig- und nur zu 2 % falschliegen.« Eine solche Spanne wäre zum Beispiel 20 und 70. Das heißt, Sie schätzen, dass Katharina nicht weniger als 20 und nicht mehr als 70 Liebhaber hatte.

Nassim Taleb, der mir genau diese Aufgabe einmal gestellt hat, hat Hunderte von Leuten auf diese Weise befragt. Mal hat er sie nach der Länge des Mississippi, mal nach dem Kerosinverbrauch eines Airbus, mal nach der Anzahl Einwohner von Burundi gefragt. Dabei durften sie die Spanne frei wählen, und zwar wie gesagt so, dass sie zu höchstens 2 % falschliegen. Das Ergebnis war erstaunlich. Statt 2 % der Befragten lagen 40 % der Befragten mit ihrer geschätzten Spanne falsch. Die beiden Forscher Marc Alpert und Howard Raiffa, die zuerst auf dieses erstaunliche Phänomen gestoßen sind,

haben es *Overconfidence* – also Selbstüberschätzung – genannt.

Dasselbe gilt für Prognosen. Schätzungen des Börsenkurses in einem Jahr oder der erwarteten Umsätze im Dreijahresplan Ihrer Firma unterliegen genau demselben Effekt: Wir überschätzen systematisch unser Wissen und unsere Fähigkeit zu prognostizieren – und zwar massiv. Beim *Overconfidence-Effekt* geht es nicht darum, ob eine einzelne Schätzung stimmt oder nicht. Taleb erklärt es so: Der *Overconfidence-Effekt* misst den Unterschied zwischen dem, was Menschen wirklich wissen, und dem, was sie denken zu wissen. Wirklich überraschend ist das: Experten leiden noch stärker am Selbstüberschätzungseffekt als Nichtexperten. Ein Ökonomieprofessor liegt bei einer Fünfjahresschätzung des Ölpreises genauso falsch wie ein Nichtökonom. Nur tut er es mit einer ungeheuren Selbstüberschätzung.

Der Effekt greift auch in Bezug auf andere Fähigkeiten: In Befragungen geben 84 % der französischen Männer an, überdurchschnittlich gute Liebhaber zu sein. Ohne *Overconfidence-Effekt* müssten es genau 50 % sein – logisch, denn »Durchschnitt« (um genau zu sein: Median) bedeutet ja gerade, dass 50 % darüber und 50 % darunter liegen.

Unternehmer sind wie Heiratswillige: überzeugt, von der Statistik ausgenommen zu sein. Die wirtschaftliche Aktivität läge tiefer, wenn es den *Overconfidence-Effekt* nicht gäbe. Jeder Restaurantbesitzer träumt davon, die nächste Kronenhalle oder das nächste Borchardt zu etablieren – und die meisten machen schon nach drei Jahren wieder dicht. Die Eigenkapitalrendite im Restaurantgeschäft liegt chronisch unter null. Anders ausgedrückt:

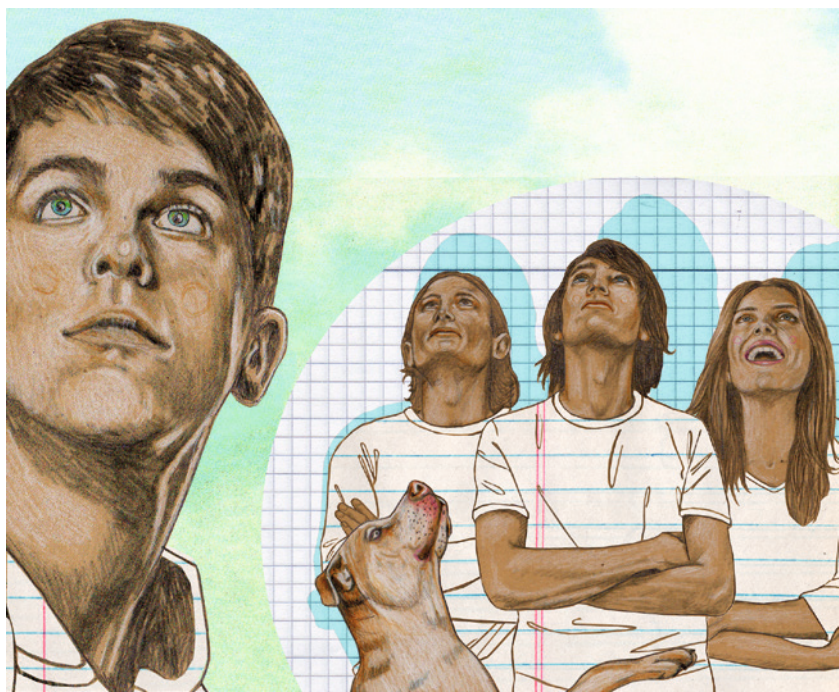
Die Restaurantunternehmer subventionieren systematisch ihre Gäste.

Es gibt kaum ein Großprojekt, das schneller und billiger fertiggestellt wird als vorgesehen. Legendär sind die Verzögerungen und Kostenüberschreitungen beim Airbus A400M, beim Opernhaus in Sydney, bei allen drei Gotthardtunneln. Die Liste ist beliebig verlängerbar.

Warum ist das so? Hier spielen zwei Effekte zusammen. Zum einen die klassische *Overconfidence*. Zum anderen eine »incentivierte« Unterschätzung der Kosten durch Leute, die ein direktes Interesse am Projekt haben. Consultants erhoffen sich Folgeaufträge, Bauunternehmer und Lieferanten ebenso, die Bauherrschaft fühlt sich von den optimistischen Zahlen gestärkt, und Politiker holen sich damit Wählerstimmen. Wir werden diese *Incentive-Superresponse-Tendenz* in einer anderen Kolumne beleuchten. Wichtig ist der Unterschied: *Overconfidence* ist nicht incentiviert, sondern auf eine natürliche Art naiv und angeboren.

Drei Details zum Schluss: A) Das Gegenteil, einen *Underconfidence-Effekt*, gibt es nicht. B) Bei Männern ist der *Overconfidence-Effekt* ausgeprägter als bei Frauen – Frauen überschätzen sich weniger. C) Nicht nur Optimisten leiden unter dem *Overconfidence-Effekt*. Auch selbst erklärte Pessimisten überschätzen sich – nur weniger.

Fazit: Seien Sie allen Vorhersagen gegenüber skeptisch, besonders wenn sie von sogenannten Experten stammen. Und gehen Sie bei allen Plänen immer vom pessimistischen Szenario aus. Damit haben Sie eine wahre Chance, die Situation einigermaßen realistisch zu beurteilen.



SOCIAL PROOF

Wenn Millionen von Menschen eine Dummheit behaupten, wird sie deswegen nicht zur Wahrheit



Sie sind auf dem Weg in ein Konzert. An einer Straßenkreuzung treffen Sie auf eine Gruppe Menschen, die alle in den Himmel starren. Ohne sich etwas zu überlegen, schauen auch Sie hoch. Warum? *Social Proof*. Mitten im Konzert, an einer erstklassig gemeisterten Stelle, beginnt einer zu klatschen, und plötzlich klatscht der ganze Saal. Auch Sie. Warum? *Social Proof*. Nach dem Konzert stehen Sie an der Garderobe, um Ihren Mantel abzuholen. Sie beobachten, wie die Leute vor Ihnen eine Münze auf einen Teller legen, obwohl die Garderobe offiziell im Kartenpreis inbegriffen ist. Was tun Sie? Sie werden wohl auch ein Trinkgeld hinterlassen. *Social Proof* (manchmal unscharf als Herdentrieb bezeichnet) sagt: Ich verhalte mich richtig, wenn ich mich so wie die anderen verhalte. Anders ausgedrückt: Je mehr Menschen eine Idee richtig finden, desto korrekter ist diese Idee – was natürlich absurd ist.

Social Proof ist das Übel hinter Blasen und Panik an der Börse. Man findet *Social Proof* in der Kleidermode, bei Managementtechniken, im Freizeitverhalten, in der Religion und bei Diäten. *Social Proof* kann ganze Kulturen lahmlegen – denken Sie an den kollektiven Selbstmord bei Sekten.

Das simple Solomon-Asch-Experiment – zum ersten Mal 1950 durchgeführt – zeigt, wie Gruppendruck den gesunden Menschenverstand verbiegt. Einer Versuchsperson werden Linien verschiedener Länge gezeigt. Dabei muss die Person angeben, ob eine Linie länger, gleich lang oder kürzer als eine Referenzlinie ist. Sitzt die Person allein im Raum, schätzt sie alle gezeigten Linien richtig ein, denn die Aufgabe ist wirklich einfach. Nun kommen sieben andere Leute in den Raum – alles Schauspieler, was die Versuchsperson aber nicht weiß. Einer nach dem anderen gibt eine falsche Antwort, sagt »kleiner«, obwohl die Linie offensichtlich größer als die Referenzlinie ist. Dann kommt die Versuchsperson dran. In 30 % der Fälle wird sie dieselbe falsche Antwort liefern wie die Personen vorher – aus reinem Gruppendruck.

Warum ticken wir so? Weil dieses Verhalten sich in unserer evolutionären Vergangenheit als gute Überlebensstrategie erwiesen hat. Angenommen, Sie sind vor 50.000 Jahren mit Ihren Jäger-und-Sammler-Freunden in der Serengeti unterwegs, und plötzlich rennen Ihre Kum-pels davon. Was tun Sie? Bleiben Sie stehen, kratzen sich die Stirn und überlegen, ob das, was Sie sehen, nun wirklich ein Löwe ist oder nicht vielmehr ein harmloses Tier, das nur wie ein Löwe aussieht? Nein, Sie spurten Ihren Freunden hinterher, so schnell Sie können. Reflektieren können Sie nachher – wenn Sie in Sicherheit sind. Wer anders gehandelt hat, ist aus dem Genpool verschwunden. Dieses Verhaltensmuster ist so tief in uns verankert, dass wir es noch heute anwenden, auch dort, wo es keinen Überlebensvorteil bringt. Ein einziger Fall kommt mir in den Sinn, wo *Social Proof* von Nutzen ist: Ange-

nommen, Sie haben Karten für ein Fußballspiel in einer fremden Stadt und wissen nicht, wo das Stadion ist. Dann macht es Sinn, den Leuten hinterherzulaufen, die wie Fußballfans aussehen.

Comedy und Talkshows nutzen *Social Proof*, indem sie an strategischen Stellen Gelächter einspielen, was die Zuschauer nachweislich zum eigenen Lachen anstiftet. Einer der eindrücklichsten Fälle von *Social Proof* ist die »Wollt ihr den totalen Krieg?«-Rede von Joseph Goebbels von 1943. Es gibt ein Video davon auf YouTube. Einzeln und anonym befragt hätten wohl wenige Menschen diesem Vorschlag zugestimmt.

Die Werbung nützt unsere Schwäche für *Social Proof* systematisch aus. Sie funktioniert am besten, wo die Situation unübersichtlich ist (nicht überblickbare Anzahl von Automarken, Reinigungsmitteln, Schönheitsprodukten etc. ohne offensichtliche Vor- und Nachteile) und wo Menschen »wie du und ich« vorkommen. Im Fernsehen werden Sie daher vergeblich eine afrikanische Hausfrau finden, die ein Putzmittel anpreist.

Seien Sie skeptisch, wann immer eine Firma behauptet, ihr Produkt sei das »meistverkaufte«. Ein absurdes Argument, denn warum soll das Produkt besser sein, nur weil es das »meistverkaufte« ist? Der Schriftsteller Somerset Maugham drückt es so aus: Wenn 50 Millionen Menschen eine Dummheit behaupten, wird sie deswegen nicht zu Wahrheit.

PS vom letzten Kapitel: Zarin Katharina II. von Russland hatte ca. 40 Liebhaber, 20 sind namentlich bekannt.