



Christoph Kuzinski

# Denkfallen vermeiden

Wie Wahrnehmungsverzerrungen unsere  
Entscheidungen beeinflussen

TASCHEN  
GUIDE

HAUFE.

# Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

# Denkfallen vermeiden

Wie Wahrnehmungs-  
verzerrungen unsere  
Entscheidungen beeinflussen

Christoph Kuzinski

1. Auflage

**HAUFE.**

# Inhalt

<b>Wie Denkirtümer entstehen</b>	<b>5</b>
▪ Unsere Wahrnehmung: mehr Schein als Sein	6
▪ Die Basis aller unser Denkirtümer: unser Wahrnehmungsfilter	8
▪ Im Fokus: unsere Aufmerksamkeit	9
▪ Wie wir denken	11
▪ Wie Sie das Beste aus Denkfehlern machen	17
<b>Entscheidungen</b>	<b>19</b>
▪ Das A und O für Entscheidungen: der Rahmen, in dem sie präsentiert werden	20
▪ Die Macht der Geschichten und Argumente	36
▪ Warum bei jeder Entscheidung Emotionen im Spiel sind	45
▪ Wie Sie den Bias-Fallen entgehen	50
▪ Coaching-Fragen: Entscheidungen	51
<b>Wir und die anderen</b>	<b>53</b>
▪ Warum wir uns und unsere Fähigkeiten gerne überschätzen	54
▪ Wie wir unsere Mitmenschen sehen und beurteilen	62
▪ Gruppen sorgen für eigene Dynamiken	69
▪ Wie Sie der Biases-Falle entgehen	76
▪ Coaching-Fragen: Wir und die anderen	77

<b>Zahlen, Daten, Fakten</b>	<b>79</b>
▪ Schätzen Sie mal – wetten, Sie liegen falsch?	80
▪ Was Risiken und Ungewissheit in uns auslösen	88
▪ Warum wir schlechte Propheten sind	93
▪ Wie Sie der Biases-Falle entgehen	97
▪ Coaching-Fragen: Zahlen, Daten, Fakten	98
<b>Geld und Besitz</b>	<b>99</b>
▪ Warum wir Werte so schlecht einschätzen können	100
▪ Winner's Curse: der Fluch des Gewinners	103
▪ Warum die Herkunft von Geldern über unseren Umgang damit entscheidet	105
▪ Wie Sie der Biases-Falle entgehen	106
▪ Coaching-Fragen: Geld und Besitz	107
<b>Wichtige kognitive Verzerrungen im Überblick</b>	<b>109</b>
▪ Literatur	124
▪ Stichwortverzeichnis	125

## Vorwort

Sie sind fest überzeugt davon, rational und objektiv zu entscheiden, vor allem im Geschäftsleben? Vergessen Sie es! Wir Menschen sind weit davon entfernt, uns von unserem Verstand leiten zu lassen. Im Gegenteil: Gefühle und Emotionen führen Regie in unserem Gehirn und bestimmen unser Handeln und unsere Entscheidungen.

Sie sind der Meinung, Sie nehmen Ihre Umwelt und Ihre Mitmenschen so wahr, wie sie wirklich sind? Auch das ist leider nicht so. Sie können noch so gute Augen oder Ohren haben. Wenn Ihr Wahrnehmungsfilter im Kopf etwas ausblendet, dann dringt es nicht in Ihr Bewusstsein.

Wir treffen unsere Entscheidungen tagein tagaus basierend auf Abkürzungen im Denken und verzerrten Wahrnehmungen. Im Idealfall wirken sie sich nicht aus oder führen dazu, dass wir uns im Alltag gut und zügig orientieren können. Wenn es allerdings schlecht läuft, können die Auswirkungen fatal sein.

Dieser TaschenGuide erklärt, wie es gelingt, die vielfältigen Denkfallen und -hürden des Alltags zu umgehen. Mithilfe erprobter Coaching-Fragen, zahlreicher Beispiele und kurzweiliger Gedankenexperimente schärft er Ihr Bewusstsein. Er lässt Sie künftig genauer hinsehen, hinhören und nicht alles glauben, was Sie denken.

Viel Freude beim Lesen und Nachdenken wünscht Ihnen

*Ihr Christoph Kuzinski*

# Wie Denkirrtümer entstehen

»Irren ist menschlich.« Dieses uralte Sprichwort ist nur allzu wahr. Allerdings in etwas anderer Form, als Sie jetzt glauben mögen. Aber tatsächlich: Unser Denkkapparat, an sich ein Wunder der Natur, ist höchst anfällig für Irrtümer und Wahrnehmungsfehler.

In diesem Kapitel erfahren Sie unter anderem,

- warum wir nicht immer glauben sollten, was wir denken und wahrnehmen,
- was es mit dem WahrnehmungsfILTER in unserem Gehirn auf sich hat,
- wie unser Denken funktioniert,
- warum es sehr gut ist, die menschlichen Irrungen und Wirkungen zu kennen.

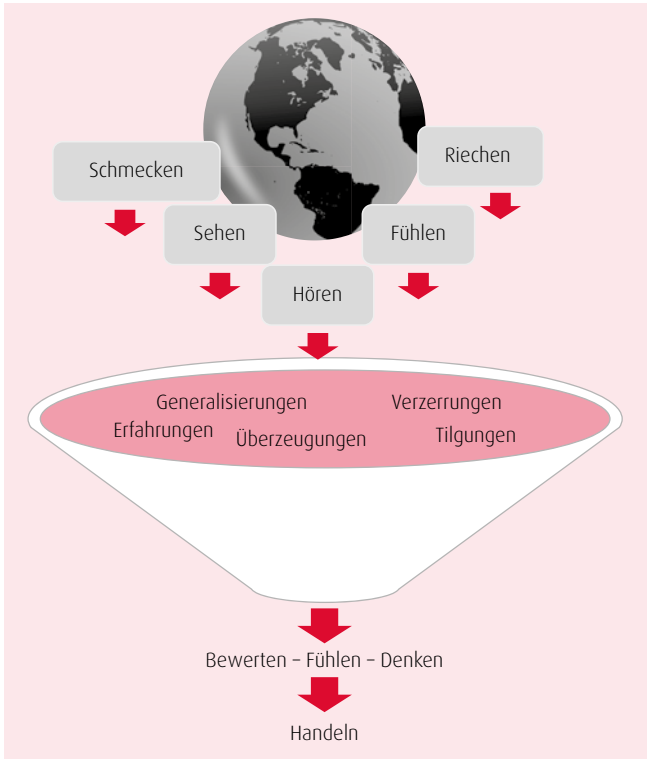
## Unsere Wahrnehmung: mehr Schein als Sein

Auf die einfache Frage, wie wir Menschen die Welt wahrnehmen, werden Ihnen sicher zunächst die fünf Sinne einfallen: Mit den Augen sehen wir, mit den Ohren hören wir, mit unserem Tastsinn und über die Haut fühlen wir, mit der Nase riechen wir und mit dem Mund schmecken wir. Das erscheint zunächst klar und überschaubar, ist aber nur die halbe Wahrheit. Tatsächlich verarbeiten wir den gesamten Input unserer Wahrnehmung, der über die fünf Sinne auf uns eindringt, in unserem Gehirn. Wir schaffen uns dort ein Abbild, ein Modell von der Wirklichkeit. Dieses Modell hilft, uns in der Welt zu orientieren. Es bildet die Grundlage für all unser Denken, Fühlen, Entscheiden und Handeln.

Die Grafik auf der nächsten Seite zeigt Ihnen, wie Sie sich diesen Prozess im Detail vorstellen können.

Zentrale Bedeutung kommt dabei den Filtern und der Bewertung zu, mit denen wir unsere Wahrnehmungen steuern, Beobachtungen selektieren und einordnen. Hier beginnt es komplex zu werden, denn wir müssen mit der gewaltigen Informationsflut, die auf uns aus unserer Umgebung einströmt, umgehen. Wir können nicht alles, was um uns herum passiert, verarbeiten – auch wenn wir deutlich mehr wahrnehmen, als es uns bewusst ist. Ein Großteil der Wahrnehmungsprozesse läuft für uns vollkommen unbewusst ab und wird nur durch bewusste Steuerung der Aufmerksamkeit unterbrochen bzw. gelenkt.





*Unser Wahrnehmungsprozess*

Was tatsächlich – bewusst oder unbewusst – in unserem Gehirn landet, hängt von unserem Modellierungsprozess ab, wie wir also unsere Wahrnehmung filtern, um sie dann zu bewerten. Dieser Prozess ist zwar bei jedem Menschen unterschiedlich, allerdings lassen sich auch allgemeingültige Mechanismen ableiten.

### Allgemeingültige Funktionen unseres Modellierungsprozesses

Generalisierung	Wir verallgemeinern.
Tilgung	Wir ignorieren Wahrnehmungen.
Verzerrung	Wir nehmen Situationen und Dinge nicht so wahr, wie sie eigentlich sind. Grund dafür sind beispielsweise naheliegende Assoziationen, Erfahrungen etc.

Neben diesen Mechanismen, die bei jedem von uns wirken, spielen unsere individuellen Sichtweisen und Überzeugungen, die persönlichen Erfahrungen, Prägungen und Denkmuster bei der Modellierung eine wesentliche Rolle, ebenso wie kulturelle und familiäre Hintergründe, besonders die kindliche Prägung bis zum Alter von sieben Jahren.

Durch fehlende oder schlicht falsche Repräsentation der Umgebung in unserem Modell der Welt unterlaufen uns automatisch eine Reihe gedanklicher Fehler und falscher Einschätzungen.

## Die Basis aller unser Denkirtümer: unser Wahrnehmungsfilter

Nur um Ihnen eine Orientierung zu geben, wie wenig wir tatsächlich bewusst verarbeiten können: Wir alle kennen seit WLAN, DSL und Co. die Messgrößen, in denen Datenströme ausgedrückt werden. Mithilfe dieser Bits und Megabits lässt sich auch ausdrücken, welcher Datenflut unser Gehirn ausgesetzt ist. Experten gehen davon aus, dass der Datenstrom, den wir über unsere Wahrnehmung erhalten, circa 100 Megabit pro Sekunde beträgt. Davon können wir allerdings nur deutlich we-

niger als 1%, nämlich 40 bis 60 Bytes pro Sekunde bewusst verarbeiten, und das, wo wir doch denken, alles mitzubekommen, was passiert.



Das glauben Sie nicht? Dann halten Sie hier mit dem Lesen inne und lassen Sie sich ein auf folgendes Experiment, das Sie via QR-Code oder über den Link [www.theinvisiblegorilla.com/videos.html](http://www.theinvisiblegorilla.com/videos.html) starten können.

Und, haben Sie den Gorilla in dem Video gesehen? Nein? Trösten Sie sich, Sie sind nicht alleine. Es ist Ihnen wie ungefähr 50% der Probanden ergangen, mit denen dieses Experiment, das unter dem Namen »Monkey Business Illusion« bekannt geworden ist, an der Harvard Universität durchgeführt wurde. Man ist so konzentriert auf die Aufgabe, die Pässe des weißen Basketball-Teams zu zählen, dass man den Gorilla, der völlig unvermittelt durch das Bild läuft, nicht bemerkt. Auch ich habe die Affen nicht gesehen, dafür hatte ich aber die Anzahl der Pässe richtig.

## Im Fokus: unsere Aufmerksamkeit

Wie wir mit der Informationsflut umgehen, hängt wesentlich von den Modellierungsprozessen unserer Wahrnehmung ab. Unserer Aufmerksamkeit, unserem Fokus kommt dabei eine wesentliche Bedeutung für die weitere Informationsverarbeitung, also unser Denken zu.

Beim Experiment »Monkey Business Illusion« wurde der Fokus der Probanden ganz gezielt auf das weiße Basketball-Team gelenkt. Mit diesem Trick sind andere Aspekte der Handlung in den Hintergrund gerückt. Sofern wir unseren Fokus nicht bewusst auf etwas richten, greifen wir auf unsere unbewussten Mechanismen zurück, die automatisiert ablaufen. Zum Verständnis, wie sich unsere Aufmerksamkeit automatisiert steuert, kann man sie in folgende Prinzipien zusammenfassen:

- Mit unserem Fokus blieben wir bei den naheliegenden Dingen.
- Uns fällt das auf, was sich ändert.
- Wir bemerken die Details, die unsere Sichtweisen und Überzeugungen stärken und bestätigen.
- Wir registrieren die Dinge, die sich häufiger wiederholen oder aus einer Menge herausstechen.
- Wir fokussieren das, was schon vorbewusst ist. Dies nennt man auch Priming-Effekt. Priming wird meist mit »Bahnung« übersetzt: Ausgelöst durch einen bestimmten Reiz werden damit assoziierte, verwandte Begriffe oder Gedächtnisinhalte aktiviert. Dadurch wird die weitere Verarbeitung in unserem Gehirn in eine bestimmte Richtung gelenkt.

Diese Prinzipien sorgen für eine Reihe von gedanklichen Fehlern und Verzerrungen, wie wir später noch sehen werden. Wichtig ist mir, jetzt schon zu betonen, dass all dies bei uns Menschen automatisiert und unbewusst abläuft, allerdings individuell unterschiedlich ausgeprägt ist.

### Ein Experiment: So funktioniert Priming

Sie wollen genau wissen, wie Priming funktioniert? Dann machen Sie doch dieses Experiment, das ich gelegentlich in Workshops durchführe. Nehmen Sie ein unbeschriebenes weißes Blatt Papier zur Hand. Beantworten Sie dann die folgenden drei Fragen ganz spontan. Nennen Sie also gleich den ersten Gedanken, der Ihnen dazu jeweils in den Sinn kommt.

- Die Farbe dieses Blattes ist ...?
- Niederschlag fällt im Winter meist als ...?
- Die Kuh trinkt ...?

Die Ergebnisse dieses Experiments in meinen Workshops sind immer wieder amüsant: Bei der zweiten Frage nennen die Teilnehmer meist »Schnee«, obwohl in unseren Breitengraden Regen wahrscheinlicher ist. Und in der Tat beantworten einige Menschen die dritte Frage mit »Milch«. Wie war es bei Ihnen?

Wir alle reagieren beim Reiz »weiß« mit der vorbewussten Aktivierung von Erinnerungen an Dinge, die »weiß« sind oder bei denen diese Farbe eine Rolle spielt. Und genau das macht den Effekt aus, den Psychologen Priming nennen.

## Wie wir denken

Wie wir gesehen haben, sorgt die Art und Weise, wie wir mit der Informationsflut umgehen und unsere Umwelt wahrnehmen, bereits für systematische Fehler. Doch damit nicht genug. Eine weitere Quelle von Fehleinschätzungen und Irrtümern sind unsere Denkprozesse.

Auf diesem Gebiet hat der Psychologe und Nobelpreisträger für Wirtschaft Daniel Kahneman gemeinsam mit seinem Freund Amos Tversky bahnbrechende Erkenntnisse erarbeitet. Die Er-