

Prof. Dr. Hanno Beck

# Früher war alles besser

Warum wir uns gegen Veränderungen wehren  
und es anschließend damit übertreiben

# Der Entscheider...

- sammelt alle Fakten,
- wägt ab,
- hat keine Emotionen,
- diskontiert angemessen,
- betreibt Risikomanagement...

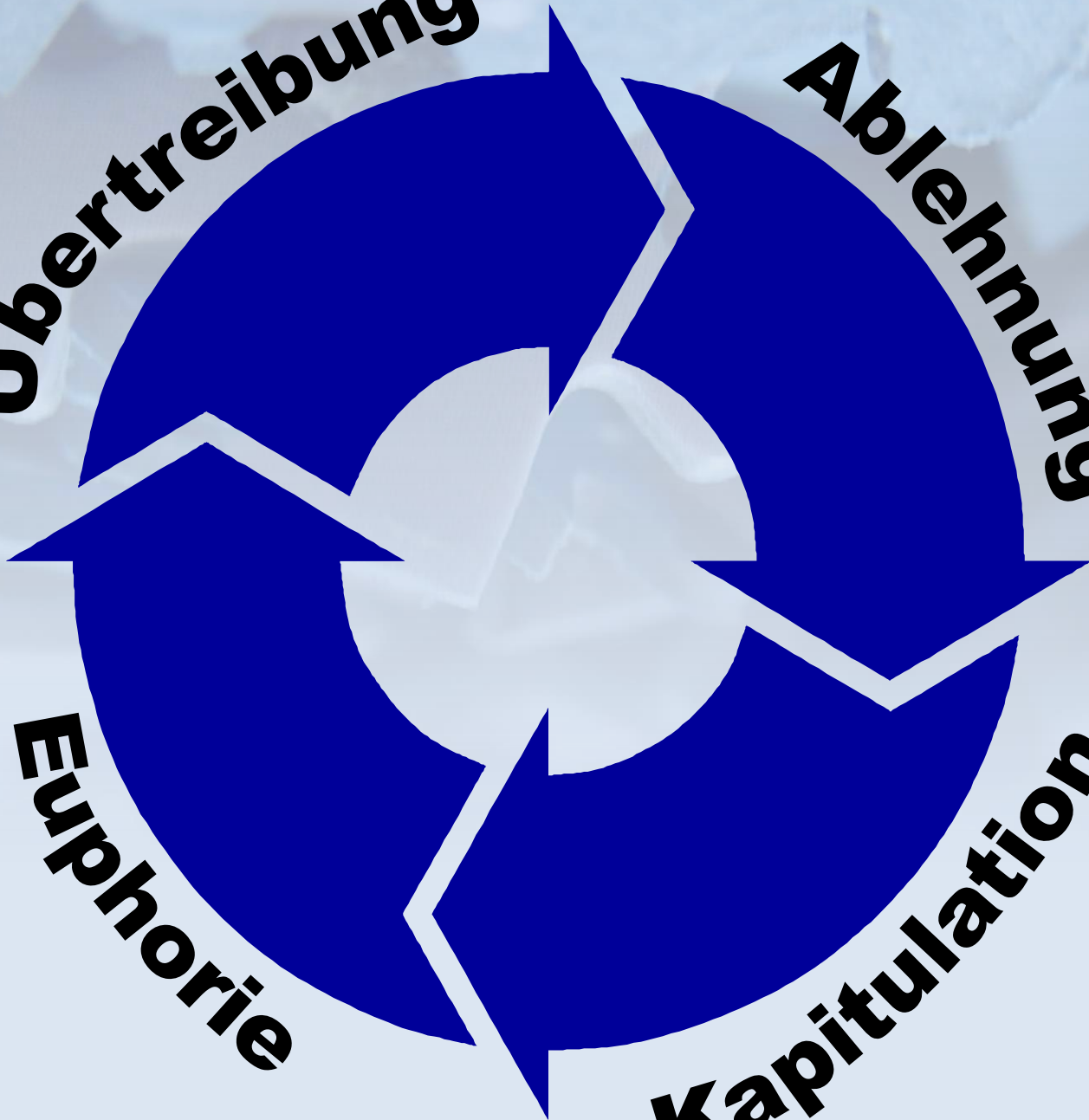
**...ist eine perfekte Rationalitätsmaschine**

**Übertreibung**

**Ablehnung**

**Euphorie**

**Kapitulation**



**Übertreibung**

**Ablehnung**

**Euphorie**

**Kapitulation**





**“Es gibt weltweit einen  
Markt für fünf Computer”**

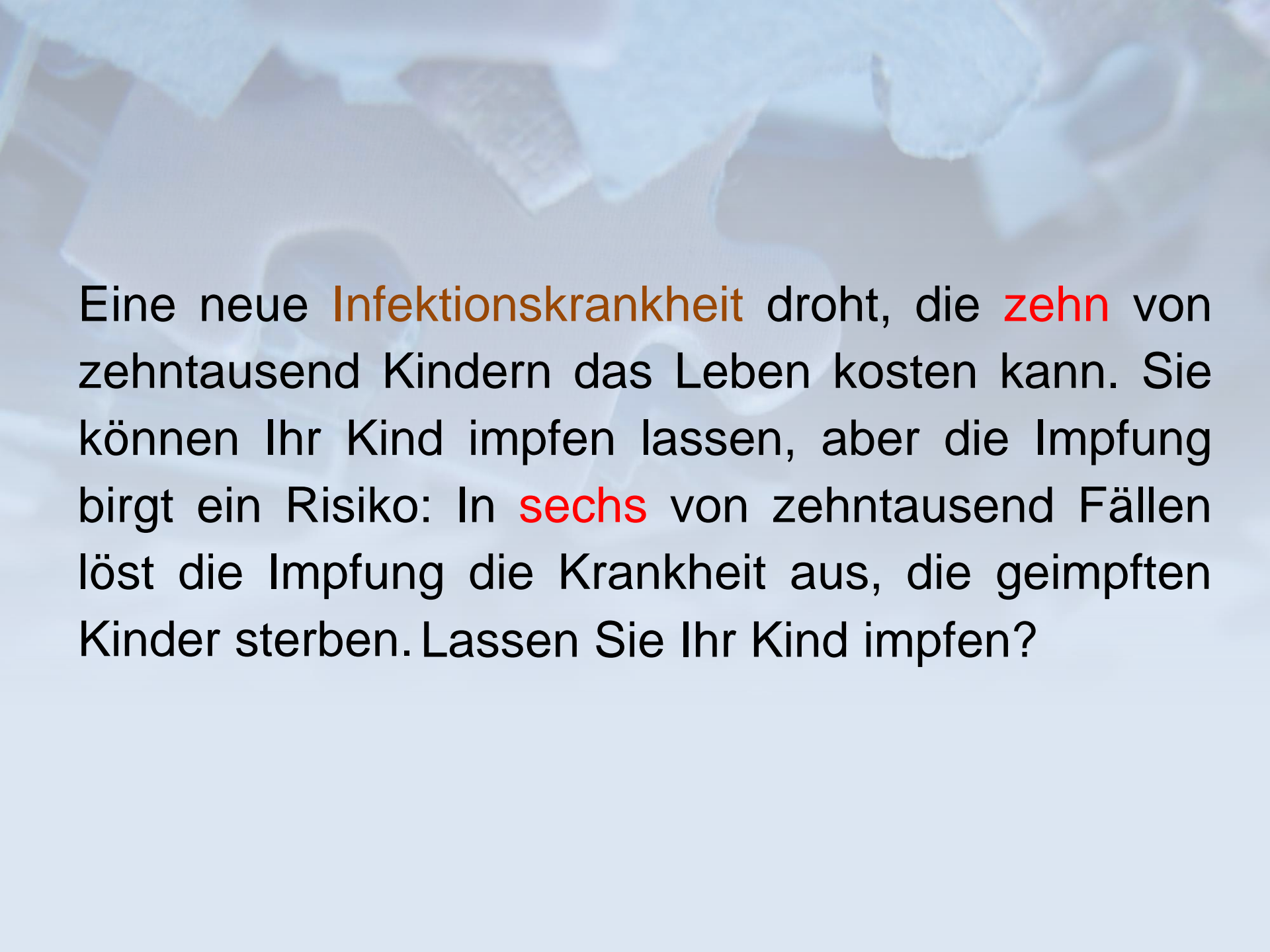
**Thomas Watson, IBM-Vorsitzender**

# Bleib, wie Du bist

- **Eigentumseffekt**: Was wir haben, schätzen wir mehr
- **Regret Aversion**: Wir bereuen was wir getan haben, nicht, was wir nicht getan haben
- **Status Quo-bias**: Wir neigen dazu, Dinge so zu lassen wie sie sind
- **Ursachen**: Kognitive Dissonanz, Verlustaversion, Partner & Kollegen

# Folgen

- Wir halten an alten **Strukturen** fest
- Wir verweigern uns **neuen Ideen**
- Wir halten an alten **Gewohnheiten** fest
- Wir verfallen in **Entscheidungsapathie**
- Wir halten zu lange an **Investments** fest



Eine neue **Infektionskrankheit** droht, die **zehn** von zehntausend Kindern das Leben kosten kann. Sie können Ihr Kind impfen lassen, aber die Impfung birgt ein Risiko: In **sechs** von zehntausend Fällen löst die Impfung die Krankheit aus, die geimpften Kinder sterben. Lassen Sie Ihr Kind impfen?



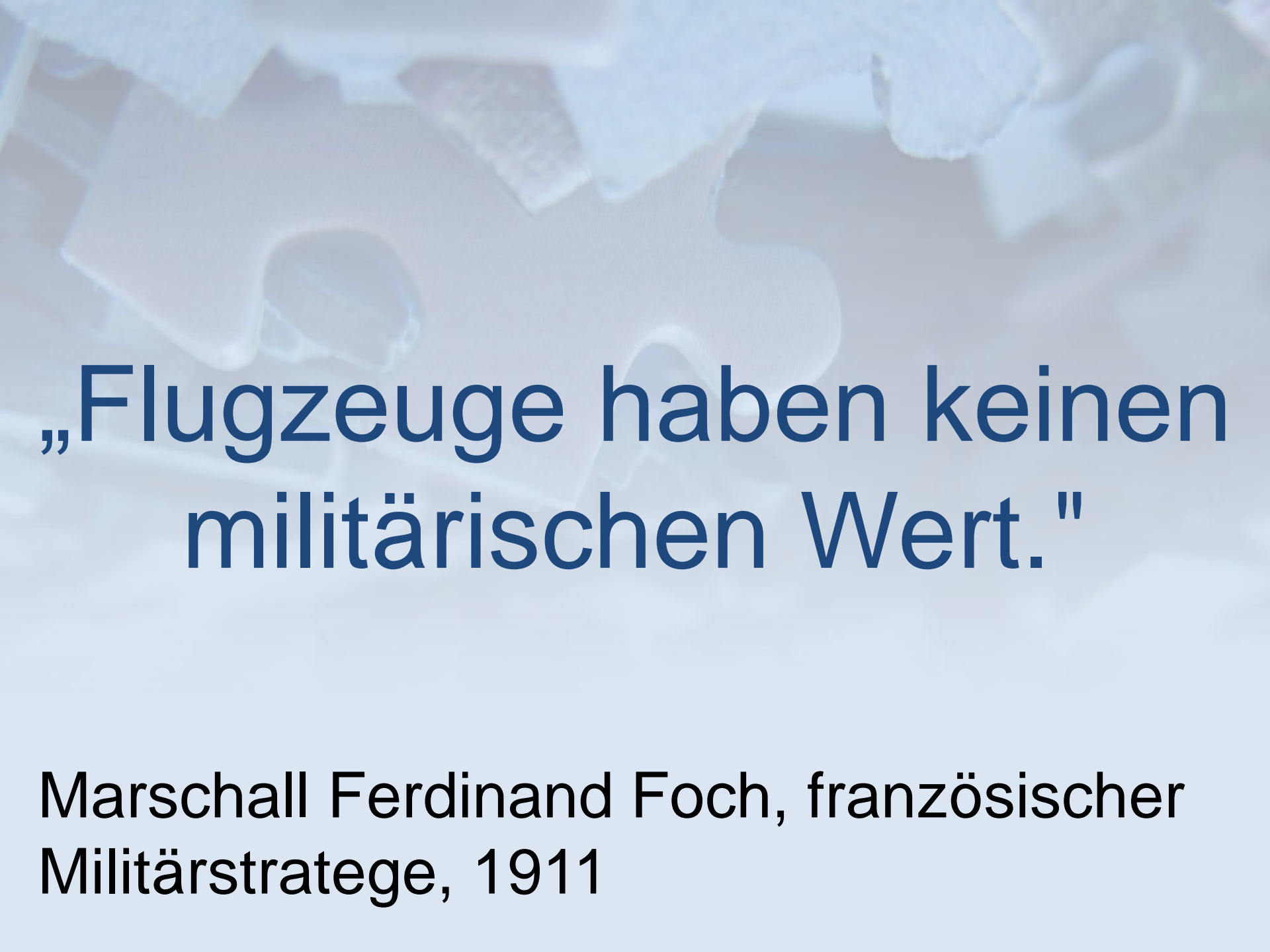
**Übertreibung**



**Ablehnung**

**Euphorie**

**Kapitulation**



„Flugzeuge haben keinen  
militärischen Wert.“

Marschall Ferdinand Foch, französischer  
Militärstratege, 1911

# Bestätigungsirrtum

- Wir hören, was wir hören wollen
- Wir suchen nur bestätigende Informationen
- Pseudodiagnostizität
- My-side-bias
- Schlimmstenfalls: Belief Perservance

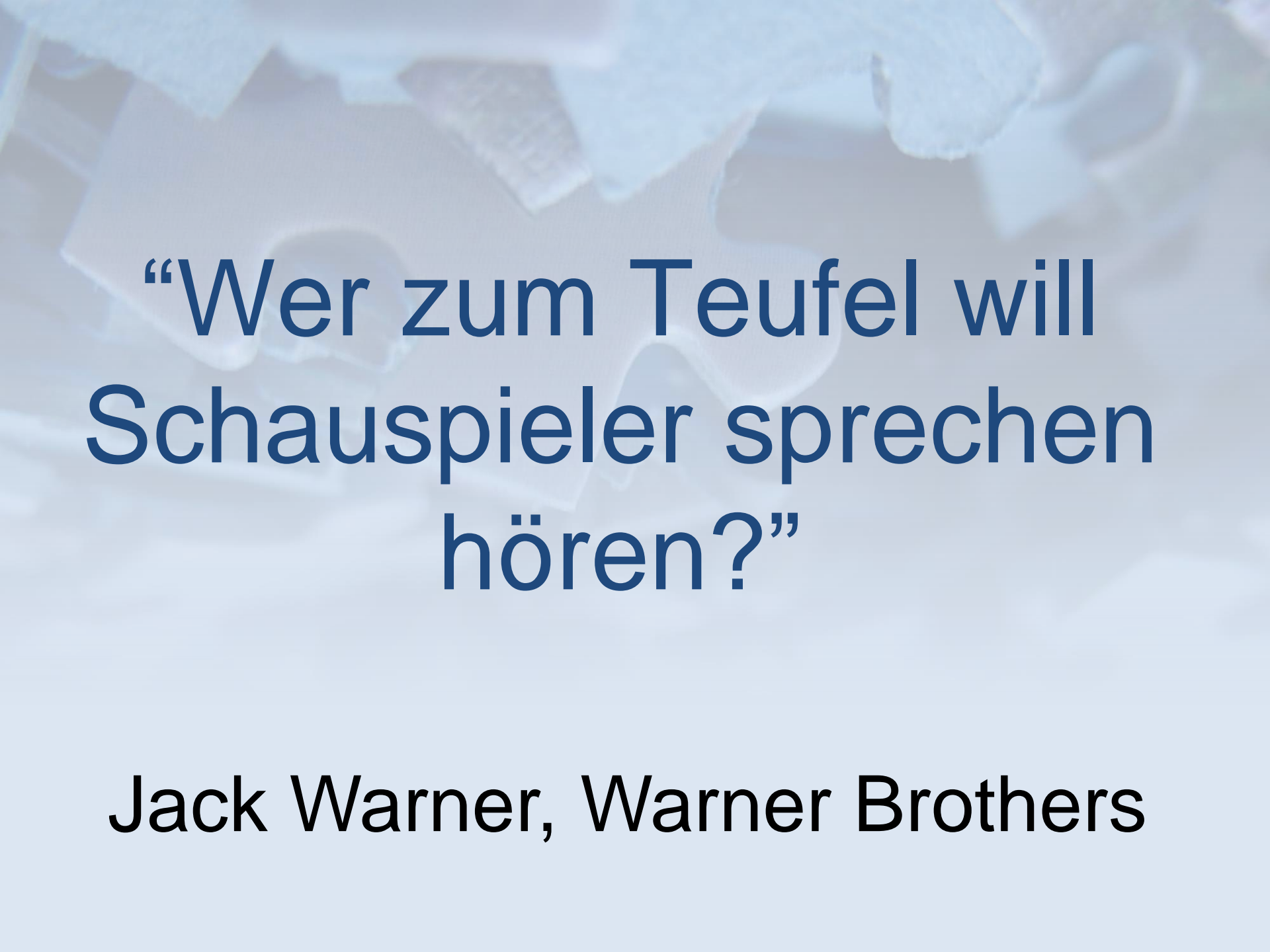
**Übertreibung**



**Ablehnung**

**Euphorie**

**Kapitulation**



“Wer zum Teufel will  
Schauspieler sprechen  
hören?”

Jack Warner, Warner Brothers

Im Zuge einer komplizierten Operation sterben acht von zehn Patienten. Wie beurteilen Sie die Entscheidung des Arztes, zu operieren, wenn Sie erfahren

dass der Patient **überlebt** hat

dass der Patient **nicht** überlebt hat

# Rückschafehler

- **Ursache:** Mentale Verfügbarkeit – alternative Szenarien werden nicht durchgespielt
- **Ergebnis:** Wir wetten auf den Sieger, nachdem die Pferde eingelaufen sind
- **Folge:** Unsere Lernfähigkeit sinkt, da wir nicht erkennen, dass wir falsch gelegen haben
- **Meteorologen und Bridge-Spieler** sind weniger anfällig

Übertreibung

Ablehnung

Euphorie

**Kapitulation**







**“Das Internet ist  
nur ein Hype”**

**Bill Gates, Microsoft, 1993**

# Überoptimismus

- 80 Prozent der Autofahrer halten sich für **überdurchschnittlich** gute Autofahrer
- Der Blitz schlägt immer beim **Nachbarn** ein (Weinstein 1980)
- Wir können **Münzwürfe prognostizieren** (Langer 1975)
- **Kontrollillusion** bei Würfelspielern

Übertreibung

Ablehnung

**Enphorie**

Kapitulation





**“Der Fernseher wird  
sich nicht durchsetzen”**

**Darryl Zanuck, 20th Century-Fox, 1946**

# Herdenverhalten

- Herdeneffekte brauchen **plausible Geschichten**
- Wir wollen **dazu gehören** (Evolution)
- Wir suchen nur **bestätigende Informationen**
- **Nähe** zum Geschehen offenbar wichtig
- Herdenverhalten kann **den Job retten**

**Übertreibung**

**Ablehnung**

**Euphorie**

**Kapitulation**



**Übertreibung**

**Ablehnung**

**Ein Fazit**

**Euphorie**

**Kapitulation**



“Wer braucht eigentlich  
diese Silberscheibe?”

Jan Timmer, CEO Phillips, zur CD, 1982



# Ein paar Ideen

- Gemischtes Doppel spielen
- Kontrafaktisches Denken üben
- Das Fehlerbäumchen gießen
- Tagebuch führen
- Distanz wahren
- Mehr Phantasie – what if?

# Ein Fazit

- Umgang mit Veränderungen ambivalent:  
Vom Widerstand bis zur Übertreibung
- Gratwanderung zwischen Sturheit und  
Überschwang
- Kein irrationales Verhalten, sondern kluge  
Strategien, bisweilen im falschen Umfeld  
angewendet
- Wissen hilft