



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...

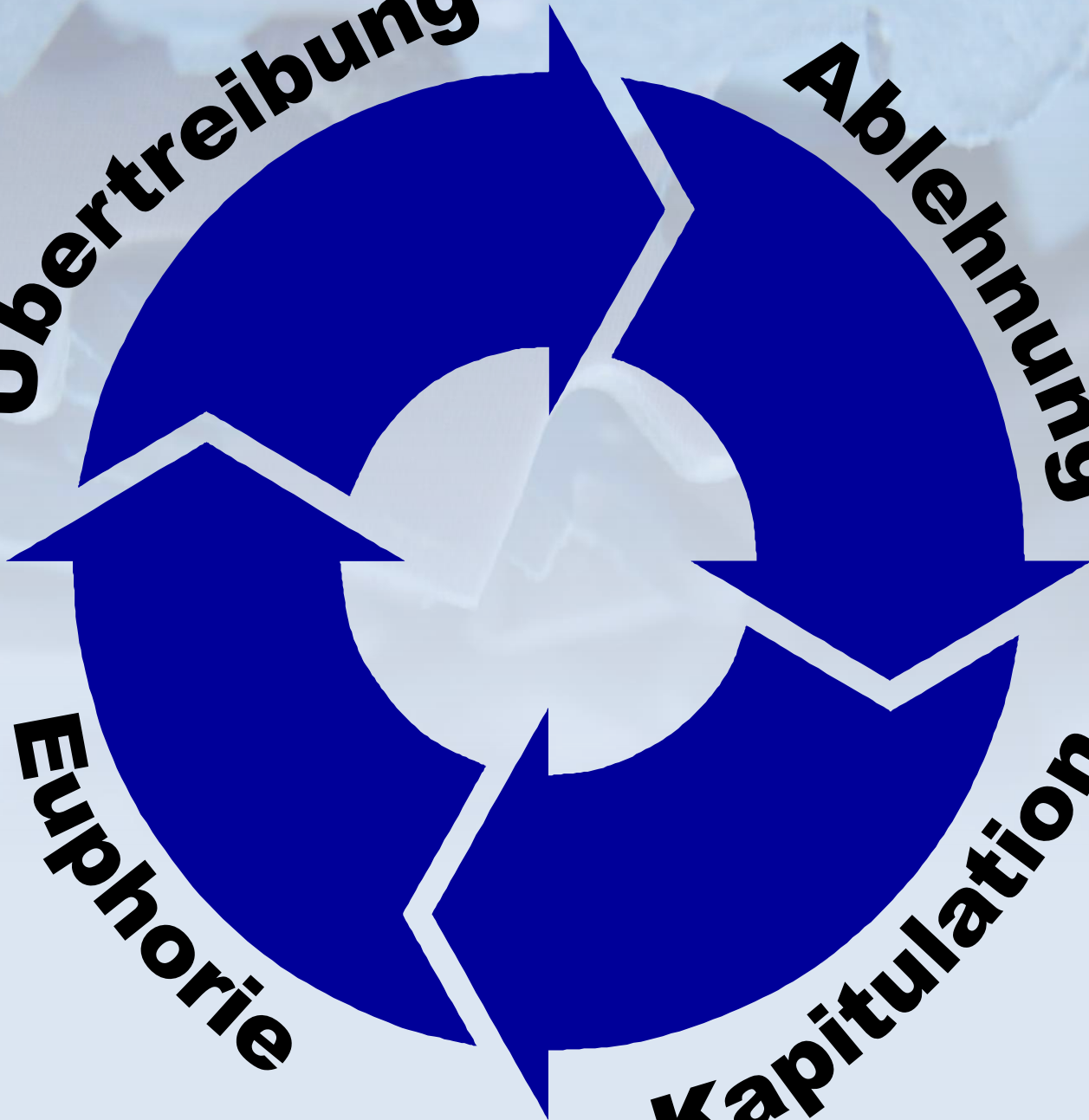
...ist eine perfekte Rationalitätsmaschine

Übertreibung

Ablehnung

Euphorie

Kapitulation



Übertreibung



Ablehnung

Euphorie

Kapitulation



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

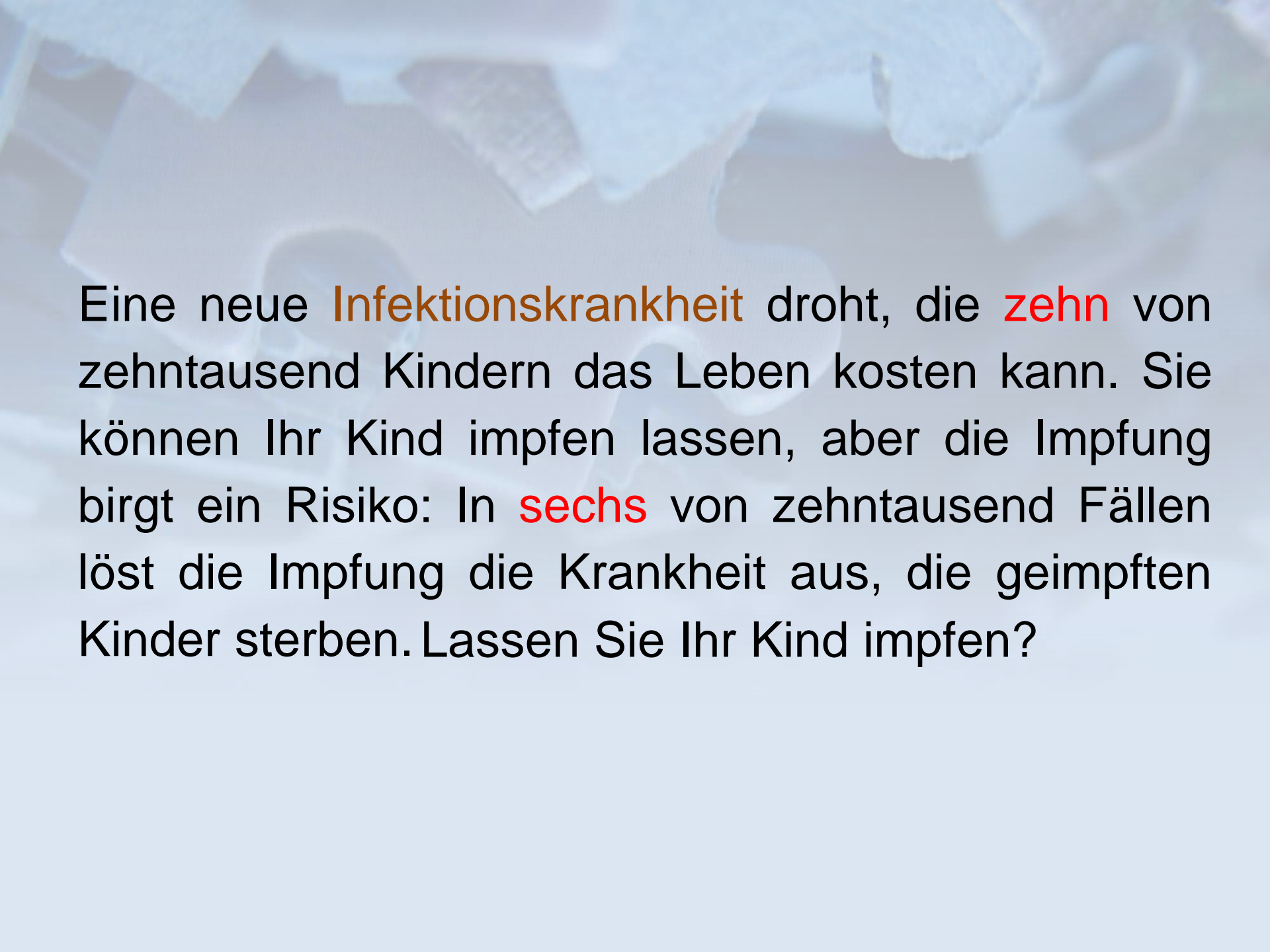
Thomas Watson, IBM-Vorsitzender

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?

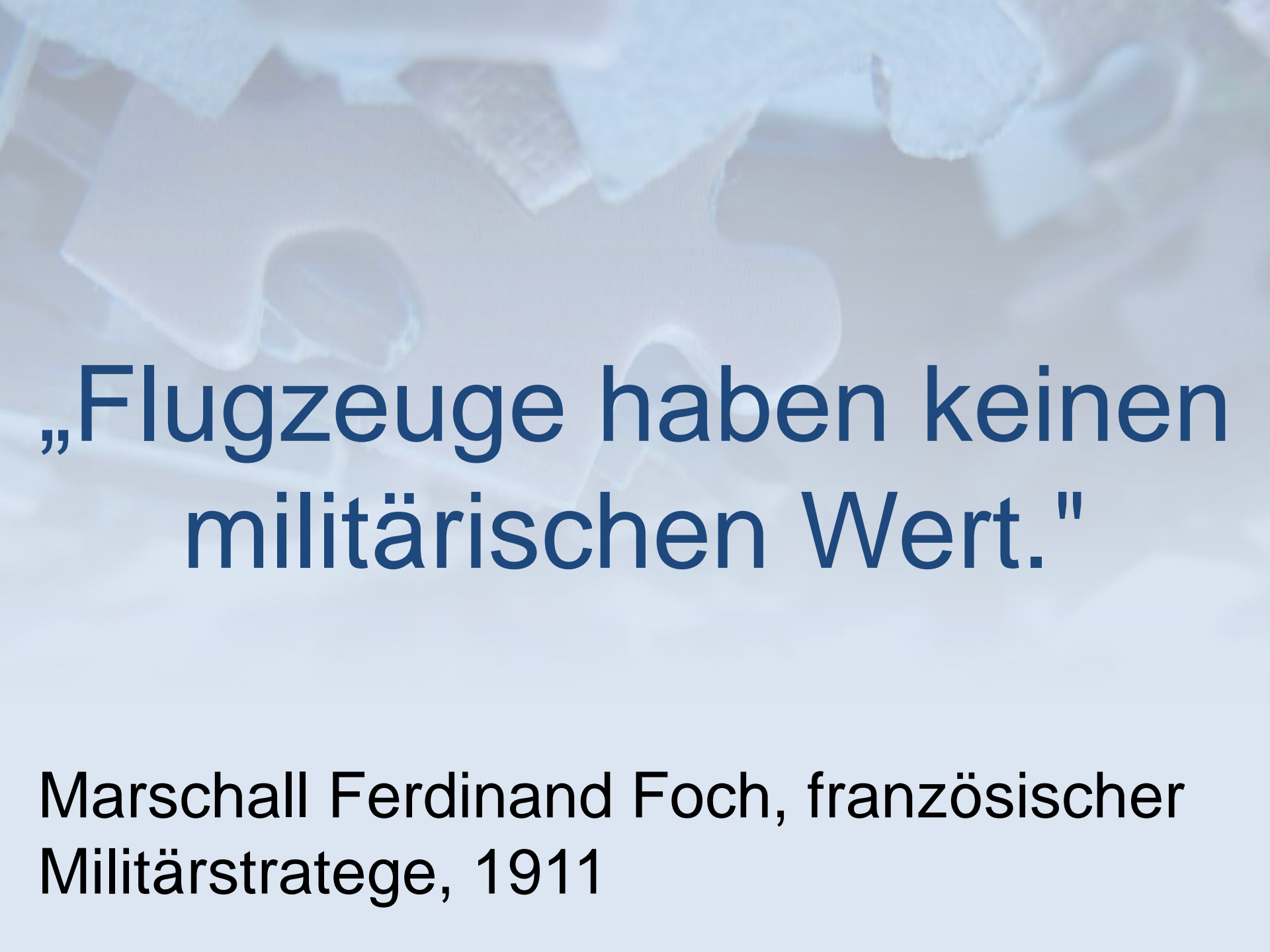
Übertreibung



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

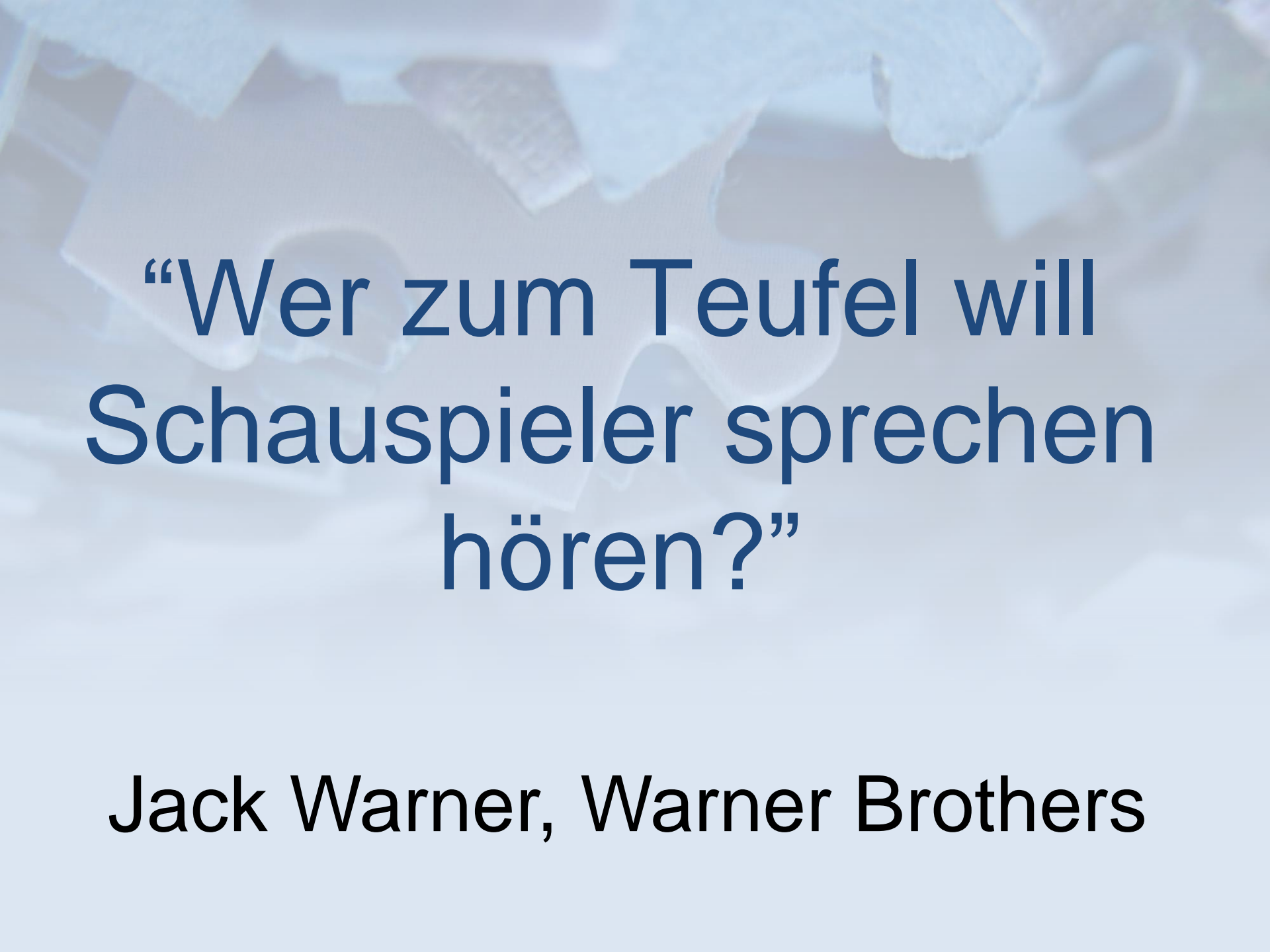
Übertreibung

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



The background is a light blue gradient. In the upper half, there is a faint, stylized map of Europe. Below the map, there is a faint, light blue silhouette of a vintage television set. The text is centered over the map and television.

“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