ROLF DOBELLI

Die Kunst des klaren Denkens

52 Denkfehler
die Sie besser anderen überlassen

HANSER

INHALT

Vorwort 1

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

Nachwort 213

Anhang
Dank 221
Die Illustratorin 222
Literatur 223
Stimmen zum Buch 245

1
2
3
25
26
36

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 Schönheitskönigin nen. 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.