

---

# Das kleine Handbuch kognitiver Irrtümer

---

Guido Wenski

# Das kleine Handbuch kognitiver Irrtümer

Denkfehler vermeiden – mit Psychologie &  
Verhaltensökonomik

 Springer

Guido Wenski  
Guido Wenski Consulting  
Burghausen, Bayern, Deutschland

ISBN 978-3-662-64775-2                      ISBN 978-3-662-64776-9 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-64776-9>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2022

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Einbandabbildung: © ferkelraggae/stock.adobe.com

Planung/Lektorat: Joachim Coch

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

*Für meine Großeltern Karl und Gudula  
Gundlach – sie waren leidgeprüft vom Krieg und  
den Folgen und hätten den Unterschied zwischen  
Demokratie und Diktatur, zwischen Freiheit und  
Faschismus sehr anschaulich erklären können.*

---

## Vorwort

Einen Zugang zum Verständnis kognitiver Irrtümer findet man über das Bild vom Wald und den Bäumen – im übertragenen (psychologischen) wie auch im letzten Kapitel wörtlichen (ökologischen) Sinn. Beides ist wichtig, und das eine hat ohne das andere kaum eine Existenzberechtigung. Manche Zeitgenossen sehen den Wald vor lauter Bäumen nicht, das heißt sie kommen vom Hölzchen aufs Stöckchen, verzetteln sich in Details und verlieren die größeren Zusammenhänge, das *Big Picture* sozusagen, aus den Augen. Oder merken nicht, dass etwas im Busch ist. Doch Holzauge sei wachsam: Vielfach sägt man sich den Ast ab, auf dem man sitzt, wenn man es mit den Einzelheiten nicht genau genug nimmt. Falls Ihnen dies passiert, kann es peinlich, teuer oder sonst wie nachteilig werden, und andere lachen sich möglicherweise einen Ast.

Von der Forstwirtschaft aufs Alltagsleben außerhalb des Waldes übertragen bedeutet dies: Der Wald steht für die Intuition, das Bauchgefühl, das es dem Menschen ermöglicht, in kürzester Zeit Entscheidungen zu treffen, indem sein Gehirn Abkürzungen nimmt, Heuristiken genannt. Darunter versteht man die Kunst, mit begrenztem Wissen und wenig Zeit dennoch zu wahrscheinlichen Aussagen oder praktikablen Lösungen zu kommen – letztendlich ist dies ebenso wie im Tierreich eine Grundvoraussetzung zur Erhaltung der Art gewesen. Die Lösungen, die über solche Schnellschüsse und Faustregeln zustande kommen, sind angesichts der Umstände meist erstaunlich gut – jedoch nicht immer, und sie sind keineswegs optimal. Oft unterliegen wir Gegenwartsmenschen dabei kognitiven Irrtümern und Verzerrungen: teilweise vorhersagbaren Fehlschlüssen, die bestimmten Regeln folgen.

Dies betrifft die intuitive Einordnung vor allem quantitativer Sachverhalte: Wahrscheinlichkeiten, Bewertungen oder Erinnerungen beispielsweise. Während Intuition und Bauchgefühl sehr gute Dienste leisten können, wenn es sich um die Einschätzung nicht so richtig greifbarer Umstände und Szenarien handelt, sieht es im mathematischen oder monetären Bereich schon ganz anders aus. Wir sind wieder bei den Bäumen: handfeste Hölzer, die standorttreu sowie real fühl- und messbar sind, Struktur und Orientierung bieten und in ihrer komplexen Gesamtheit den Wald erst bilden.

In diesem Buch soll es darum gehen, den Unterschied zwischen den hier allegorisch verwendeten Begriffen *Wald* und *Baum* mit Blick auf Entscheidungsfindungen im

täglichen Leben zu verdeutlichen. Damit werden wir uns auf den Nahtstellen verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen bewegen, etwa der erwähnten Mathematik (z. B. mit Prozent- und Zinsrechnung bzw. Spieltheorie), der Volks- und Betriebswirtschaftslehre (über Betrachtungen zum Aktienmarkt und zum eigenen Portemonnaie), Kognitionspsychologie und Sozialwissenschaften. Dabei steht eine relativ neue Kombinationsdisziplin im Mittelpunkt, die *Verhaltensökonomik*, die die Themenfelder zwei und drei mit mathematischer Unterstützung elegant kombiniert. Sie demonstriert auf Basis vieler experimenteller Studien eindrucksvoll, dass der Mensch keineswegs nur als kompromissloser „Wirtschaftsmensch“ und Nutzenmaximierer, als *Homo oeconomicus*, gesehen werden kann, sondern sein Handeln ebenso von Emotionen und der Bereitschaft zu Kooperation oder Ablehnung bestimmt ist.

Die Verhaltensökonomik bietet wertvolle Hinweise und gibt Hilfestellung, wie Sie mit kognitiven Irrtümern aller Art (auch nicht unmittelbar monetärer Natur) sinnvoll umgehen können. An Wissenschaftler aus diesem Fachbereich, die sich (in der übertragenen Bedeutung) mit Wald und Bäumen auseinandergesetzt haben, wurden bereits mehrere „Wirtschaftsnobelpreise“ vergeben. Daniel Kahneman (2002 ausgezeichnet) nennt das für das intuitive Denken verantwortliche Organ des Menschen modellhaft „System 1“ und das für rationale Entscheidungen verantwortliche „System 2“. Er hatte in den 1970er-Jahren mit dem verstorbenen Amos Tversky das *Heuristics-and-biases*-Konzept („Heuristiken und Verzerrungen“) und die *Prospect Theory* („Neue Erwartungstheorie“) entwickelt. Für Richard Thaler (Preisträger 2017) sind intuitiv veranlagte Menschen *Humans* und das wirtschaftlich geprägte Gegenstück *Econs*. Weitere Preisträger aus dem Gebiet der Verhaltensökonomik sind Herbert Simon (1978), Maurice Allais (1988), Reinhard Selten (1994), George Akerlof (2001), Peter Diamond (2010) und Robert Shiller (2013), wobei nur die Preise an Simon, Kahneman und Thaler explizit zur Würdigung ihrer verhaltensökonomischen Forschungsbeiträge vergeben wurden.

Was kann System 1 bzw. der *Human*-Ansatz leisten, und wann ist es ratsam, System 2 (den streng rationalen Verstand der *Econs*) einzuschalten? Letzteres ist aufwendiger und anstrengender und liegt nicht jedem. Wenn Sie im Leben bestehen und erfolgreich sein wollen, kommen Sie nicht umhin, sich dieser Herausforderung zu stellen. Mit rationalem Denken und Handeln sowie Verzicht auf intuitiv nur scheinbar sinnvolles, jedoch überhastetes Agieren lässt sich eine Menge Boden gutmachen. Die typischen Trugschlüsse und Irrtümer werden gewöhnlich neutral als „Effekte“ bezeichnet, und ich habe über 300 davon anhand zahlreicher lebensnaher Praxisbeispiele erläutert. Ihre Kenntnis hilft Ihnen, sich im täglichen Gestrüpp der verschiedensten Herausforderungen zurechtzufinden.

Zum Themenbereich Kognitionswissenschaft und Verhaltensökonomik existiert eine sehr umfangreiche Literatur, wovon Sie sich leicht selbst überzeugen können. Dazu müssen Sie nur einige der zitierten Referenzen studieren oder – sofern vorhanden – die oft anschaulicheren Beiträge zu den entsprechenden Effekten im freien Internetlexikon Wikipedia lesen. Die Hälfte ist in der deutschsprachigen Version beschrieben. Zu mehr als 30 der diskutierten Effekte lassen sich auch außerhalb von Wikipedia bisher

überhaupt keine deutschsprachigen Beschreibungen finden, und oft gibt es nicht einmal einen etablierten Begriff in unserer Sprache. Die Lücke soll hier zumindest teilweise gefüllt werden; in der Liste in Abschn. 13.1 sind diesbezügliche Vertreter markiert.

Die erläuterten kognitiven Effekte erscheinen beim ersten Auftreten in Fettdruck, und die Liste am Ende enthält Verweise auf die betreffenden Abschnitte. Neben der bevorzugten Benennung in Deutsch (was nicht in allen Fällen Sinn macht) sind die englischsprachigen Namen dort ebenfalls einmalig angegeben, nach denen im Anhang alphabetisch sortiert ist und was die elektronische Suche erleichtert. Es hat sich der Übersichtlichkeit halber als sinnvoll erwiesen, den zentralen Begriff *Bias* (= Verzerrung) auch im Deutschen zu verwenden. Falls die Auswahl besteht, ist die amerikanische Schreibweise (z. B. *Labeling*, *Polarization*) der britischen vorgezogen. Am Ende der Kapitel finden Sie eine Zusammenfassung der wichtigsten Vertreter. Darüber hinaus sind an 16 Stellen im Text kurze Rückblicke auf bereits zuvor behandelte Effekte eingebaut, die für das jeweils nachfolgende Thema relevant sind und den Überblick erleichtern sollen. Ein Tipp für Leser des E-Books: Sie finden diese Wiederholungen ab Kap. 3 durch Textsuche nach „*Biases*(+*Leertaste*)“.

Soweit eindeutig zuordbar, habe ich die ursprünglichen Quellen zu den beschriebenen kognitiven Effekten angegeben. Davon sind einige auch ohne fundiertes mathematisches, psychologisches oder volkswirtschaftliches Wissen durchaus verständlich und lesenswert, um ein Gefühl für die beschriebenen Ideen, Studienansätze und Ergebnisse zu entwickeln. Allerdings möchte ich darauf hinweisen, dass es sich beim vorliegenden Werk nicht um eine wissenschaftliche Darstellung mit strenger Befolgung der Zitiervorschriften handelt, sondern um ein Sachbuch mit dem Anspruch, leicht lesbar und auch für den Laien geeignet zu sein.

Selbst wenn nicht immer der Spruch „Gefahr erkannt, Gefahr gebannt“ zutreffend sein wird – Kenntnisnahme und Analyse eines Problems (hier: Opfer eines Denkfehlers oder einer kognitiven Verzerrung zu werden) sind die ersten und wichtigsten Schritte zu dessen Lösung. Ein Problem zu formulieren hilft, es zu verstehen – es umzuformulieren und bestimmten Prototypen von Effekten zuzuordnen dient der für Gegenmaßnahmen notwendigen Akzeptanz. Sie halten somit gleichzeitig ein Handbuch und einen Ratgeber mit einem Baukasten an verhaltensökonomischen Effekten für den täglichen Gebrauch in den Händen. Das Motto lautet entsprechend der Zielsetzung: *Vertrauen Sie Ihrer Intuition, nachdem Sie sich mit den Fakten vertraut gemacht haben.*

Wie bin ich zu dieser Aufgabenstellung gekommen? Nun, oft sucht sich das Thema den Autor aus und nicht umgekehrt, und so war es auch hier. Als professioneller Einkäufer hatte ich bereits Kontakt zur Verhaltensökonomik durch Nutzung der entsprechenden Anomalien am Verhandlungstisch. Dieses Wissen konnte ich später als Verhandlungstrainer ausbauen. Um es gleich vorwegzunehmen: Ohne die Vorteile des Internets wäre es mir als Quereinsteiger außerhalb des universitären Betriebs nicht möglich gewesen, die kognitive Thematik in der notwendigen Tiefe zu durchdringen und zu erläutern. Das intensive Quellenstudium hat mir viel Freude und Erfüllung bereitet, und mein Anspruch besteht darin, einerseits eine einigermaßen vollständige Liste relevanter

kognitiver Effekte vorzustellen. Deren Kenntnis kann dafür sorgen, dass man ihnen nicht so leicht auf den Leim geht. Andererseits würde es das Buch überfrachten, falls ich zu sehr in psychologische, mathematische oder volkswirtschaftliche Details gehe.

Der Text ist in zwölf Kapitel unterschiedlicher Länge gegliedert. Letzteres liegt daran, dass sich etwa das Thema Selbstüberschätzung viel prägnanter darstellen lässt als die Grundlagen der Verhaltensökonomik oder die Problematik der Diskriminierung. Die Inhalte lassen sich in drei Hauptbereiche unterteilen. In Kap. 1 bis 5 gehe ich den täglichen Irrungen und Wirrungen auf den Grund und analysiere die zugrunde liegenden Fehleinschätzungen und Trugschlüsse, die einer nicht immer korrekten Intuition geschuldet sind. An einem ausführlichen praktischen Beispiel wird in Kap. 1 gezeigt, wie stark der Mensch psychologisch beeinflusst wird und mit wie vielen Fehleinschätzungen er ständig konfrontiert ist. Kap. 2 vermittelt einen Überblick über die vielfältige Welt der kognitiven Effekte. Den Themenkomplexen fehlerhafte Erinnerung (Kap. 3), Einfluss von Emotionen (Kap. 4) und Selbstüberschätzung (Kap. 5) sind weitere Betrachtungen gewidmet.

Kap. 6 bis 10 befassen sich mit quantitativen Daten und den entsprechenden Verzerrungen. Kap. 6 führt zunächst in die Grundlagen der Verhaltensökonomik (*Behavioral Economics*) ein, Kap. 7 in die verhaltensorientierte Finanzierungslehre (*Behavioral Finance*). Sie erfahren, wie Sie die entsprechenden Erkenntnisse persönlich nutzen können, speziell im Konsumentenbereich und bei Anlagegeschäften. Doch die Welt der Zahlen, Fakten und des Geldes rechtfertigt ebenfalls einen Blick auf die typische Arbeitswelt (Kap. 8), und ich habe weitere Effekte und Fehleinschätzungen unter den Schlagwörtern Wahrscheinlichkeit (Kap. 9) und Entscheidungsfindung (Kap. 10) gruppiert.

In Kap. 11 und 12 ist dargelegt, dass die Gesetzmäßigkeiten der Verhaltensökonomik nicht nur auf unmittelbare wirtschaftliche Fragestellungen anwendbar sind, sondern bei der Beurteilung zahlreicher weiterer Lebensbereiche wertvolle Hilfestellung leisten können. Dies trifft vor allem auf die wirklich wichtigen Themen des gesellschaftspolitischen Lebens zu, deren Fehlentwicklungen auf einer Reihe klassischer Denkfehler basieren. Und dazu zählen heute leider immer noch oder schon wieder die Ausgrenzung und Anfeindung bestimmter Gruppen sowie aktive Bestrebungen von Kreisen mit kruden Philosophien, die Demokratie zu beschädigen (Kap. 11).

Unter dem Eindruck der Corona-Pandemie mit weltweit bisher rund 6 Mio. Covid-19-Todesfällen und den immensen ökonomischen und gesellschaftlichen Schäden und Verwerfungen darf die Problematik von Übernutzung der Erde, Umweltzerstörung und Klimawandel unter anderem als Treiber für Zoonosen natürlich nicht unter den Tisch fallen (Abschn. 12). Die Unfähigkeit zu wirksamem globalem Umwelt-, Arten- und Klimaschutz ist das Paradebeispiel für die *Tragik der Allmende*. Meine Abschlussbetrachtung gilt dementsprechend den verzwickten und manchmal nahezu aussichtslosen Situationen, in denen sich Individuen und Gruppen wiederfinden können und verzweifelt nach Lösungen suchen.



Es gibt also viel zu tun, um den alten Werbespruch nochmals zu bemühen, wenn die Menschheit eine bessere, nachhaltigere und damit zukunftsfähige Welt schaffen will. Ihnen, liebe Leserin und lieber Leser, ist es zwar in den meisten Fällen verwehrt, das große Rad der Politik und Wirtschaft zu drehen, doch auch in Ihrem unmittelbaren Umfeld können Sie etwas bewirken. Lassen Sie sich nicht für dumm verkaufen und erkennen Sie, wie andere mit Ihnen spielen, Sie manipulieren und Ihre typischen, vielfach vorhersagbaren kognitiven Fehleinschätzungen und Aussetzer für ihre Zwecke ausnutzen. Und doch nur „Ihr Bestes“ wollen: Ihr Geld. Machen Sie nicht weiter mit bei schädlichem Verhalten, weil man es auch bisher so gemacht hat. Und schauen Sie optimistisch in die Zukunft und gestalten diese mit – ganz gleich in welchem Alter und Lebensabschnitt Sie sich gerade befinden. Dafür versorgt Sie das Buch mit zahlreichen Einsichten und Tipps, mit denen sich die typischen Rückschläge und Fehler vermeiden oder zumindest reduzieren lassen. Der Wald als Ökosystem ist wichtig, aber er besteht letztlich dennoch aus einzelnen Bäumen.

So spannend das hier beschriebene Thema auch sein mag: Der sinnvolle Umfang einer gedruckten Darstellung ist begrenzt. Als kleine Zugabe finden Sie auf meiner Homepage Bonusmaterial, das in ersten Entwürfen enthalten war und dem Rotstift zum Opfer gefallen ist oder sich erst später dazugesellte. Schauen Sie mal rein.

Ein Wort noch zur sprachlichen Gestaltung des Texts: Mit Blick auf die Übersichtlichkeit der Ausführungen verzichte ich in gewohnter Weise auf die gleichzeitige Verwendung geschlechtsspezifischer Sprachformen. Sämtliche Personenbezeichnungen beziehen sich auf alle Geschlechter.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Unbemerkte kognitive Beeinflussungen – ein Beispiel</b> . . . . .	1
1.1	Ein Pendler im Stau . . . . .	2
1.2	Zu spät aus dem Büro . . . . .	5
1.3	Wellerman und Werbung . . . . .	7
1.4	Gedanken zur Geldanlage . . . . .	12
1.5	Auf sportlichen Pfaden. . . . .	16
1.6	Potz Blitz! . . . . .	18
	Literatur. . . . .	22
<b>2</b>	<b>Fehleinschätzungen im Alltag</b> . . . . .	25
2.1	Übersicht über menschliche Irrungen . . . . .	26
2.2	Von Tieren, Toren und Türen . . . . .	30
2.3	Prominente Effektpaten . . . . .	35
2.4	Das Alphabet weiterer Namensgeber. . . . .	39
	Literatur. . . . .	43
<b>3</b>	<b>Trügerische Erinnerung</b> . . . . .	47
3.1	Was die Erinnerung mit uns anstellt . . . . .	48
3.2	Erinnerungsverfälschung . . . . .	51
3.3	Zeitinkonsistenz bei Erinnerungen. . . . .	57
3.4	Wie Sie sich Dinge besser merken können . . . . .	59
	Literatur. . . . .	63
<b>4</b>	<b>Beeinflussung durch Emotionen</b> . . . . .	65
4.1	Einfluss von Gefühlen auf Entscheidungsprozesse . . . . .	66
4.2	Weitere emotional bedingte kognitive Effekte. . . . .	69
4.3	Personenbeurteilungen. . . . .	72
	Literatur. . . . .	78
<b>5</b>	<b>Selbstüberschätzung</b> . . . . .	81
5.1	Eine Verzerrung vorwiegend bei Männern. . . . .	81
5.2	Der Overconfidence-Effekt . . . . .	84

5.3	Der Above-Average-Effekt. . . . .	87
	Literatur. . . . .	91
<b>6</b>	<b>Behavioral Economics – Psychologie und Wirtschaft spannend kombiniert</b> . . . . .	93
6.1	Die Entstehung der Verhaltensökonomik. . . . .	94
6.2	Versunkene Kosten und der Reiz des Besitzes. . . . .	100
6.3	Homo oeconomicus, Intuition und Rationalität. . . . .	102
6.4	Zeitpräferenz und Hyperbolische Abzinsung. . . . .	107
6.5	Weniger ist oft mehr. . . . .	109
6.6	Verhaltensökonomik und Konsumenten . . . . .	113
	Literatur. . . . .	119
<b>7</b>	<b>Behavioral Finance – Investieren am Aktienmarkt</b> . . . . .	123
7.1	Die Welt der Geldanlagen . . . . .	124
7.2	Schwierige Prognosen bei der Aktienanlage . . . . .	129
7.3	Irrationale Finanzmärkte . . . . .	132
7.4	Wie man Aktien auswählt und sein Portfolio strukturiert . . . . .	135
7.5	Psychologische Fallen beim Trading vermeiden . . . . .	139
7.6	Was tun, wenn die Krise kommt? . . . . .	143
	Literatur. . . . .	146
<b>8</b>	<b>Kognitive Irrtümer in der Arbeitswelt</b> . . . . .	149
8.1	Arbeiten im Kollektiv . . . . .	150
8.2	Probleme und Lösungen . . . . .	156
8.3	Verhandlungen 1: Effekte, Stile und Tricks . . . . .	160
8.4	Verhandlungen 2: Informationsmanagement . . . . .	164
	Literatur. . . . .	167
<b>9</b>	<b>Umgang mit Zahlen und Wahrscheinlichkeiten</b> . . . . .	169
9.1	Wahrscheinlichkeiten und Ambiguität. . . . .	169
9.2	Statistik und Basisratenfehler . . . . .	174
9.3	Läufer und statistische Fallen . . . . .	177
9.4	Kleine, große und falsche Zahlen . . . . .	181
9.5	Technik, Flughäfen und Schiffe. . . . .	186
	Literatur. . . . .	190
<b>10</b>	<b>Einflüsse auf Entscheidungsfindungen</b> . . . . .	193
10.1	Intuitive Entscheidungen . . . . .	194
10.2	Kognitive Effekte bei Entscheidungsfindungen. . . . .	198
10.3	Problematik von Prognosen . . . . .	201
10.4	Schwierigkeiten bei Studien. . . . .	206
	Literatur. . . . .	209

---

<b>11</b>	<b>Diskriminierung und Demokratiegefährdung</b> .....	213
11.1	Gruppeneffekte und kognitive Irrtümer .....	213
11.2	Fremdenfeindlichkeit und Minderheiten .....	218
11.3	Rassismus früher und heute .....	223
11.4	Fake News 1: Basis für Propaganda. ....	228
11.5	Fake News 2: Kognitive Analyse .....	233
11.6	Gefahren für die Demokratie .....	236
	Literatur. ....	242
<b>12</b>	<b>Ein Blick voraus</b> .....	247
12.1	Umweltzerstörung und Klimawandel .....	248
12.2	Catch-22 .....	255
12.3	Ein Schlusswort .....	262
	Literatur. ....	265
<b>13</b>	<b>Anhang</b> .....	267
13.1	Übersicht kognitive Irrtümer und Verzerrungen .....	267
	Weitere Leseempfehlungen. ....	305

---

## Über den Autor



**Guido Wenski**, promovierter Chemiker, wagte nach technologisch und kaufmännisch geprägten Funktionen in der Industrie 2015 als Verhandlungstrainer, Berater und Autor den Sprung in die Selbstständigkeit. Mit den Erkenntnissen der Verhaltensökonomik machte er bereits als aktiver Verhandler erste Erfahrungen, indem er erkannte und nutzte, wie sich Ankereffekt, Verlustangst und versunkene Kosten auf einen Geschäftsabschluss auswirken können. Dabei half ihm Daniel Kahnemans Buch *Schnelles Denken, langsames Denken*.

Seine Seminare in den Bereichen Selbstmanagement und Kommunikation sowie zu verschiedenen Verhandlungsthemen finden in deutscher und in englischer Sprache statt. Neben mehreren Werken zum Verhandeln in Vertrieb und Einkauf ist ebenfalls bei Springer das Sachbuch *Selbstmanagement im Beruf* (2021) erschienen. Er wohnt in Burghausen.

**Kontakt:**

[guido@wenski-consulting.com](mailto:guido@wenski-consulting.com)

[www.wenski-consulting.com](http://www.wenski-consulting.com)