

Guido Wenski

## Verhaltensökonomik in Verhandlungen

### LinkedIn-Beiträge 2021

#### Teil 1

Für eine(n) erfolgreiche(n) Verhandler/in – etwa Einkäuferin oder Vertriebsmitarbeiter – ist psychologisches Hintergrundwissen ebenso wichtig wie Fachkenntnisse. Mit Blick auf Wahrnehmungsverzerrungen und kognitive Irrtümer hilft die Verhaltensökonomik weiter.

Daniel Kahneman und Amos Tversky fanden heraus, dass man in der Praxis keineswegs rationale Entscheidungen auf der Grundlage von Wahrscheinlichkeiten trifft, sondern ständig nach Kausalverknüpfungen sucht; Abschätzungen und Heuristiken führen zu reproduzierbaren Fehlern. Richard Thaler wies darauf hin, dass der Mensch bei vielen seiner Handlungen kein Homo oeconomicus, kein rationaler Nutzenmaximierer ist und immer wieder scheinbar irrational agiert.

Kahnemans lesenswertes Buch „Schnelles Denken, langsames Denken“ gibt es in jeder Buchhandlung, die englische Version frei im Netz:

<http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/2224/1/Daniel-Kahneman-Thinking-Fast-and-Slow-.pdf>

Ich möchte Ihnen in den folgenden Beiträgen verschiedene verhaltensökonomische Effekte vorstellen, deren Kenntnis Ihnen vor allem in Beschaffungsverhandlungen nützlich sein kann. Beginnen werde ich mit den beiden stärksten Verzerrungen, die diese relativ neue Crossover-Wissenschaft zu bieten hat.

#### Teil 2

Vor allem im Ein-/Verkaufsbereich sehen Sie sich stets mit zwei starken Effekten konfrontiert. Sie sollten sich dadurch nicht in Ihrer Verhandlungsposition schwächen lassen:

Der **Ankereffekt** ist Fehlschluss, dass Menschen bei bewusst gewählten Zahlenwerten von momentan vorhandenen (auch irrelevanten) Umgebungsinformationen beeinflusst werden mit der Folge einer systematischen Verzerrung in Richtung des Ankers. Als Verbraucher messen Sie bei Preisreduktionen Ihre „Savings“ vielfach am Basispreis – und nicht daran, was ein Artikel wirklich wert ist. Auch in kommerziellen Verhandlungen stellt das erste Angebot meist den Anker dar. **Verkäufer-Tipp:** Setzen Sie durch einen adäquaten Markup einen Anker.

**Verlustaversion** nennt man die Tendenz, ausgehend von einem bestimmten individuellen Referenzpunkt Verluste höher (meist um einen Faktor von etwa zwei) zu gewichten als Gewinne. Der Referenzpunkt, von dem aus gemessen wird, ist dabei entweder der Istzustand (Status quo) oder der Sollzustand. **Tipp:** Sorgen Sie dafür, dass Ihr Verhandlungspartner subjektiv Gewinne statt Verlusten wahrnimmt. D. h. für *Einkäufer*: argumentieren Sie bei der Preisverhandlung beginnend mit Ihrer niedrigen Preisvorstellung bottom-up, für *Verkäufer* entsprechend top-down.

#### Teil 3

Heute soll es um **Kognitive Leichtigkeit** gehen: ein Phänomen, wonach Bekanntes, Gewohntes, Klares oder durch im Denken Verankertes am ehesten als wahr und authentisch akzeptiert wird – was natürlich bestimmte unrealistische oder gar falsche Denkweisen fördern kann. Man nennt diesen Effekt auch **Fluency heuristic**: eine mentale Strategie, bei der bevorzugt wird, was flüssiger, schneller oder glatter als eine andere abläuft, bearbeitet werden kann oder kommuniziert wird.

Ein Vertriebsmitarbeiter kann dies einerseits nutzen durch eine emotionale Aufladung seiner Produkte und Leistungen durch **Framing**: diese mittels Narrativ so hervorzuheben, dass

eine Handlungsempfehlung gefördert wird. Der Verhandlungspartner wird so vorbereitet und konditioniert, in eine bestimmte Richtung zu denken und zu handeln, die in der Regel nicht bewusst wahrgenommen wird (**Priming**).

Doch auch jede Art von Druckwerk lebt von der kognitiven Leichtigkeit: Wortwahl und Druckqualität eines Schreibens haben eventuell einen Einfluss auf den Adressaten.

**Verkäufertipp:** Machen Sie verständliche und präzise Angebote und Präsentationen in grafisch einwandfreier Aufmachung. **Einkäufertipp:** Vergessen Sie über den äußeren Schein nicht, die Substanz von Angeboten genau zu prüfen.

#### Teil 4

Kennen Sie den Spruch „throwing good money after bad“? Er bezieht sich auf die berühmterberühmte **Sunk cost fallacy** – der Angst davor, versunkene Kosten konsequent abzuschreiben. Egal, ob man beruflich bereits viel Geld in ein Investitionsprojekt mit schlechten Erfolgsaussichten gesteckt hat oder im privaten Aktiendepot Titel liegen hat, deren Wert immer weiter sinkt: Der Mensch neigt intuitiv dazu weiterzumachen bzw. nachzukaufen. Diese Täuschung ist auch als **Plan continuation bias** bekannt. Der Gegenspieler nennt sich **Prospective cost fallacy**.

**Verkäufertipp:** Auch wenn Sie in eine Akquise durch Konzepterstellung, Specprüfung und Reisen bereits erhebliche Ressourcen investiert haben, sollten bei fehlenden Erfolgsaussichten die Reißleine gezogen und diese irreversiblen Kosten abgeschrieben werden.

Beide Irrtümer sind vielfach in einem **Planungsfehlschluss (Planning fallacy)** begründet: Die zur Vollendung einer Aufgabe benötigten Aufwendungen werden unterschätzt, vor allem bei den Ressourcen Zeit und Geld. Denken Sie nur an große öffentliche Bauvorhaben der letzten Jahre.

**Tipp:** Planen Sie Ihre Projekte sehr sorgfältig, bevor Sie loslegen. Bauen Sie bei Beschaffungsprojekten auf Kunden- und Lieferantenseite unbedingt Puffer ein.

#### Teil 5

Diesmal zwei Effekte, die Verbraucher betreffen. Der erste trägt den blumigen Namen **Swimmer's body illusion** (deutsch etwa „Selbstillusion“) und wurde von Rolf Dobelli bekannt gemacht (<https://doi.org/10.3139/9783446445147.002>). Es geht dabei um die Erkenntnis, dass es ohne entsprechende Veranlagung trotz umfangreichem Trainingsprogramm nicht möglich ist, den Körper eines Modellathleten zu bekommen. Mit anderen Worten: Selektionskriterium und Ergebnis werden vertauscht; ohne diese Illusion würde Werbung nicht funktionieren.

**Tipp:** Prüfen Sie kritisch, welchen realer Vorteil beworbene Produkte (Fitnessgeräte, Nahrungsergänzungsmittel, Faltencremes ...) für Sie besitzen.

Der **Saliency bias** (<https://www.ing.de/wissen/saliency-bias/>) (Sichtbarkeitstrugschluss) zeichnet sich durch das „Hervorspringen“ eines bestimmten Umstands aus der Masse aus (Saliency = Auffälligkeit). Ein auffälliger Reiz wird aus seinem Kontext hervorgehoben und dadurch dem Bewusstsein leichter zugänglich gemacht als ein nicht-salienter Reiz. Konsumenten werden also bei ihren Entscheidungen von bestimmten Auffälligkeiten beeinflusst – und das kann Folgen haben.

**Tipp:** Lassen Sie sich nicht von der Warenplatzierung oder roten Preisschildern im Supermarkt beeinflussen.

#### Teil 6

Dass Scheunentoren eine Bedeutung bei kognitiven Verzerrungen zukommt, ist im deutschen Sprachraum weitgehend unbekannt. Dabei spielt die damit verbundene Symbolik bei beiden Effekten eine Rolle:

Unter **Barn door closing** („Schließen des Scheunentores“, um seine Pferde im Stall zu halten) versteht man die Tendenz etwa von Finanzinvestoren, sich heute in einer Weise zu

verhalten, die in der Vergangenheit profitabel gewesen wären, etwa erfolgreiche Strategien der Vergangenheit zu reproduzieren.

**Tipp:** Blicken Sie in die Zukunft und passen Sie Ihre Einkaufs- bzw. Vertriebsstrategie periodisch den aktuellen Anforderungen an.

Bleiben wird noch kurz auf dem Bauernhof, diesmal einer Farm im größten US-Bundesstaat, und stellen uns eine Person vor, die ihre Waffe zufällig auf besagtes Scheunentor abfeuert, um dann um die größte Trefferhäufung eine Zielscheibe zu malen. Man nennt diese Fehleinschätzung der Treffsicherheit *Texas sharpshooter fallacy* (Zielscheibenfehler) – der Denkfehler, aus einer Häufung von Ereignissen auf einen kausalen Zusammenhang rückzuschließen. Er tritt häufig als Begleiterscheinung beim Data-Mining auf.

**Tipp:** Beobachten Sie Marktdaten und -entwicklungen aufmerksam und kritisch und stimmen Sie Ihre Geschäftsstrategie darauf ab.

## Teil 7

Mit der Erinnerung verbundene Schwachstellen lassen sich auf eine ganze Reihe kognitiver Effekte zurückführen. Dabei spielen Emotionen eine große Rolle, denn entscheiden darüber, WIE eine Information im Gedächtnis abgespeichert wird. Menschliche Erinnerung ist immer subjektiv und nie in der Lage, die Vergangenheit korrekt abzubilden.

Im Geschäftsleben basieren diesbezügliche Fehlen eher auf *Erinnerungsverfälschung* (unabsichtliches Verfälschen bestehender Gedächtnisinhalte) und weniger auf *Falscher Erinnerung* (fantasierende Einbildung neuer Gedächtnisinhalte) – bei manchem Politiker mag dies umgekehrt sein. Typische Erinnerungsverzerrungen sind etwa *Recall bias*, *Fehlinformationseffekt*, *Source confusion*, zu positive oder negative Erinnerungen oder der *Regressionsfehlschluss* (Erinnerungen sind nicht ausreichend extrem).

**Tipp:** Verlassen Sie sich nie ausschließlich auf Ihr Gedächtnis – Erinnerungen verblasen, verschwinden oder werden verzerrt. Machen Sie sich zu Vorgängen, Vereinbarungen, Besprechungen etc. Notizen. Sorgen Sie für eine nachvollziehbare Archivierung Ihrer (vor allem digitalen) Aufzeichnungen. Und führen Sie bei Verhandlungen ein Verhandlungsprotokoll oder fixieren Sie das Ergebnis in einer anderen verbindlichen Form.

## Teil 8

Heute geht es um kognitive Verzerrungen privater Investoren. Unter dem *Equity premium puzzle* (Aktienprämienrätsel) versteht man das Paradox übermäßig hoher Renditeunterschiede zwischen risikobehafteten (Aktien) und relativ sicheren Wertpapieren (Anleihen). Der Grund liegt in der *Verlustangst*.

**Anlegertipp:** Mischen Sie Anlageformen verschiedener Risikoklassen und diversifizieren Sie (z. B. mit Blick auf die Zyklichkeit von Unternehmen). Berücksichtigen Sie bei der Auswahl von Aktien auch ethische Standards (ESG). Halten Sie eine gewisse Menge an verfügbarem Geld, um ggf. günstig in den Aktienmarkt einzusteigen.

Die zweite kognitive Fehlleistung äußert sich im Zwang von Privatinvestoren, handeln zu müssen: der *Action bias* („Handlungsneigung“). In vielen Fällen ist das Ergebnis schlechter als der vorherige Zustand, und schon André Kostolany hatte zurecht festgestellt: „Hin und her macht Taschen leer.“ Dem Action Bias oft die *Selbstüberschätzung* von Investoren zugrunde, die regelmäßig denken, sie können den Markt mit Einzelaktien schlagen.

**Tipp:** Wenn Sie aufgrund der Marktentwicklung bei einer bestimmten Aktie das Gefühl haben, diese jetzt besser abzustoßen – und es Sie andererseits in den Fingern juckt nachzukaufen: Tun Sie keins von beiden!

## Teil 9

Einer meiner Kontakte hat hier einmal einen lustigen Videoclip verlinkt, in dem Leute für alltägliche Arbeiten völlig überdimensionierte Tools verwendet haben. (Leider finde ich den Link nicht mehr.) Die Verwendung von Hilfsmitteln, die für einen bestimmten Einsatzzweck

denkbar ungeeignet sind, ist weit verbreitet, unproduktiv und kann jedoch zu materiellen Schäden und auch Verletzungen führen – schlimmstenfalls bis hin zu Todesfällen, wenn etwa Strom, Giftstoffe, große Lasten oder Arbeiten in der Höhe betroffen sind.

Die entsprechende kognitive Verzerrung lautet im Englischen *Law of the instrument* (im Deutschen auch *Maslows Hammer*). Es beschreibt die Beobachtung, dass Menschen, die mit einem Werkzeug (oder einer Vorgehensweise) gut vertraut sind, dazu neigen, dieses Werkzeug auch dann zu benutzen, wenn ein anderes Werkzeug besser geeignet wäre. Damit in direktem Zusammenhang steht die *Functional fixedness*: die Beschränkung von Überlegungen und Handlungen auf die gewohnheitsmäßige Verwendung von Strategien und Objekten. Dies betrifft auch Verhandlungen!

**Tipp:** Formulieren Sie für die Lösung eines Problems zunächst eine Strategie und bestimmen Sie im Anschluss, mit welchen Tools und Verfahren sich das Problem am effektivsten lösen lässt.

### Teil 10

Mein Verhandlungscredo ist immer schon gewesen, dass ein Verhandlungsergebnis dann gut ist, wenn es von beiden Seiten als fair empfunden wird – und dies ist bei einer Win-Win-Lösung meist der Fall. Dazu ist wichtig, dass das Gegenüber für sich Gewinne und nicht Verluste im abgeschlossenen Deal erkennt. Darüber hinaus ist zwischen verhandelnden Geschäftspartnern ein gewisser Level an gegenseitigem Vertrauen erforderlich.

Dabei ist von Bedeutung, *Stereotype* und sonstige *Implizite Verzerrungen* auszuschließen, die den anderen bzw. dessen Motiv in einem negativen Licht erscheinen lassen könnten. Ein grundsätzliches Problem in Verhandlungssituationen stellt der *Attributionsfehler* dar: die fälschliche Neigung, die Ursache für ein beobachtetes Verhalten in Charaktereigenschaften der handelnden Person zu suchen und weniger in den Merkmalen der jeweiligen Situation zu suchen. Dies geht bis hin zum *Hostile attribution bias* („Annahme feindlicher Absichten“), Haltung bzw. Verhalten anderer als ablehnend oder feindlich anzusehen und nicht als neutral oder wohlwollend.

**Tipp:** Der erste Eindruck zählt! Gehen Sie offen, freundlich und wohlwollend auf Ihren Verhandlungspartner zu – dieser wird dieses positive Verhalten in aller Regel ebenso erwidern.

### Teil 11

Der *Overconfidence-Effekt* (= Selbstüberschätzung oder Kompetenzillusion) bildet die Grundlage für den *Dunning-Kruger-Effekt* („Wenn jemand inkompetent ist, dann kann er nicht wissen, dass er inkompetent ist“). Es handelt sich um die systematische Überschätzung des eigenen Könnens und eigener Kompetenzen. Einen Grund dafür bietet die *WYSIATI-Regel* von Daniel Kahneman („**W**hat **Y**ou **S**ee **I**s **A**ll **T**here **I**s“): Wir konstruieren um Informationen, die wir unmittelbar vor Augen haben, eine kohärente Geschichte.

Schädliche Auswirkungen des Overconfidence-Effekts findet man überall, im Kleinen wie im Großen. Und die Lernfähigkeit der Planer, Entscheider, Kontrolleure, Unternehmen und Staaten ist – um es vorsichtig auszudrücken – begrenzt. Ein verwandtes Phänomen ist der *Hard-easy-Effekt* („Schwer-leicht-Effekt“), ein kognitiver Irrtum, der sich in der Tendenz manifestiert, die eigenen Fähigkeiten zur Erledigung einer schwierigen Aufgabe zu überschätzen und leichter Aufgaben zu unterschätzen.

**Tipp:** Selbstüberschätzung ist vor allem bei erfahrenen Einkäufern (= biologisches Maschulinum) verbreitet. Gehen Sie also stets gut vorbereitet in Einkaufsverhandlungen und setzen Sie nie voraus, dass das ein Selbstläufer wird und/oder Sie am Tisch improvisieren können.

### Teil 12

Heute der letzte Teil dieser kleinen Serie, die die Zeit zwischen meinen beiden Covid-Impfungen überbrückt hat. Mit durchschnittlich über 300 Lesern pro Beitrag scheint das Thema von allgemeinem Interesse zu sein. Zu kognitiven Effekten schreibe ich aktuell ein neues Sachbuch,

das 2022 bei Springer erscheinen wird. Das Motto lautet: „*Vertrauen Sie Ihrer Intuition, nachdem Sie sich mit den Fakten vertraut gemacht haben.*“ Mit vollständigem Impfschutz biete ich ab sofort wieder Verhandlungsschulungen und Seminare an, die in Ihrem Hause durchgeführt werden können. –

Folgende kognitiven Effekte spielen nach meiner praktischen Erfahrung beim Verhandeln die größte Rolle:

- **Ankereffekt.** Sichern Sie sich mit dem ersten Angebot genug Raum für Konzessionen.
- **Verlustaversion.** Ihr Gegenüber muss für sich Gewinne wahrnehmen.
- **Fairnessprinzip.** Leben und leben lassen – streben Sie eine Win-Win-Situation an.
- **Selbstüberschätzung.** Respekt vor Verhandlungen und gute Vorbereitung sind essenziell.

## Nachtrag

Zum Abschluss eine kurze Übersicht mit lesenswerten Quellen, wie die Verhaltensökonomik überhaupt entstanden ist. Erste Effekte, etwa die Verlustaversion, wurden bereits im 18. Jahrhundert von Adam Smith beschrieben ([https://www.ibiblio.org/ml/libri/s/SmithA\\_MoralSentiments\\_p.pdf](https://www.ibiblio.org/ml/libri/s/SmithA_MoralSentiments_p.pdf)).

Doch so richtig los ging es im Jahr 1974 mit dem bahnbrechenden Artikel „Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases“ von Amos Tversky († 1996) und Daniel Kahneman im Science-Magazin, dem eigentlichen Urknall der modernen („Neuen“) Verhaltensökonomik (<https://www2.psych.ubc.ca/~schaller/Psyc590Readings/TverskyKahneman1974.pdf>). Eine deutschsprachige Übersetzung findet sich in Kahnemans Buch „Schnelles Denken, langsames Denken“.

Mit der Prospect Theory (auf deutsch weniger griffig als „Neue Erwartungstheorie“ bezeichnet) über das variierende Risikoverhalten unter Unsicherheit legten sie 1979 nach (<https://www.uzh.ch/cmsssl/suz/dam/jcr:00000000-64a0-5b1c-0000-00003b7ec704/10.05-kahneman-tversky-79.pdf>). Darüber hinaus empfehle ich die Lektüre ebenfalls im Netz verfügbaren Artikel von Richard Thaler (<http://www.eief.it/butler/files/2009/11/thaler80.pdf>) und Robert Shiller (z. B. dessen lesenswerter Nobelpreis-Rede 2013: <https://www.nobelprize.org/uploads/2018/06/shiller-lecture.pdf>).

## Glossar

Nachfolgend sind die 31 kognitiven Verzerrungen, die in den oben wiedergegebenen Beiträgen erwähnt wurden, zusammen mit einer prägnanten Definition zusammengefasst. In meinem Buch zu diesem Thema bei Springer Nature, das zurzeit in Arbeit ist, finden Sie zehnmal so viele verhaltensökonomische Effekte nebst Erläuterungen, Beispielen und Synonymen.

### Anchoring bias (*Ankereffekt*)

Fehlschluss, dass Menschen bei bewusst gewählten Zahlenwerten von momentan vorhandenen (auch irrelevanten) Umgebungsinformationen beeinflusst werden mit der Folge einer systematischen Verzerrung in Richtung des Ankers

### Attribution bias (*Attributionsfehler, Korrespondenzverzerrung*)

fälschliche Neigung, die Ursache für ein beobachtetes Verhalten in (feststehenden) Charaktereigenschaften der handelnden Person und zu selten in den (variablen) Merkmalen der jeweiligen Situation zu suchen

### Barn door closing (*wörtlich „Schließen des Scheunentores“*)\*

Tendenz, sich heute in einer Weise zu verhalten (z. B. Geschäfte abzuschließen), die in der Vergangenheit profitabel gewesen wären



### **Cognitive ease (Kognitive Leichtigkeit, Verarbeitungsflüssigkeit)**

verhaltensökonomisches Phänomen, wonach Bekanntes, Gewohntes, Klares oder durch → *Priming* Verankertes am ehesten als wahr und authentisch akzeptiert wird, was bestimmte unrealistische oder gar falsche Denkweisen fördern kann

### **Dunning-Kruger effect (Dunning-Kruger-Effekt)**

Tendenz von wenig kompetenten Menschen, das eigene Können zu überschätzen und die Kompetenz anderer zu unterschätzen

### **Equity premium puzzle (Aktienprämienrätsel)**

Paradox auf Finanzmärkten, sichtbar durch einen übermäßig hohen Unterschied zwischen den Renditen aus risikobehafteten Anlageformen und als relativ sicher geltenden Wertpapieren

### **Fairness principle (Fairnessprinzip)**

Beobachtung in Geschäfts- und Privatleben, dass das Ergebnis einer Einigung nur dann gut ist, wenn es von den Beteiligten als fair empfunden wird

### **False memory syndrome (FMS, „Syndrom falschen Erinnerns“)**

Effekt, dass etwas, selbst wenn man davon zutiefst überzeugt ist, nicht zwingend auch wahr ist

### **Fluency heuristic (Fluency-Heuristik, Abrufflüssigkeit)**

mentale Strategie, bei der, falls eine Sache flüssiger, schneller oder glatter als eine andere abläuft bearbeitet werden kann oder kommuniziert wird, dieser ein höherer Wert bei der aktuellen Fragestellung zugemessen wird

### **Framing effect (Framing-Effekt, Präsentationseffekt, wörtlich „Rahmensetzungseffekt“)**

Folge davon, einen Sachverhalt durch ein Narrativ (= sinnstiftende Erzählung) so hervorzuheben und emotional zu belegen, dass eine Handlungsempfehlung gefördert wird

### **Functional fixedness (Funktionale Fixierung)**

Beschränkung von Überlegungen und Handlungen auf die gewohnheitsmäßige Verwendung von Strategien und Objekten, was daran hindert, alternative Einsatzmöglichkeiten von Objekten und andere Strategien in Überlegungen miteinzubeziehen

### **Hard-easy effect (Hard-easy-Effekt, „Schwer-leicht-Effekt“)**

kognitiver Irrtum, der sich in der Tendenz manifestiert, die eigenen Fähigkeiten zur Erledigung einer schwierigen Aufgabe zu überschätzen und leichter Aufgaben zu unterschätzen

### **Hostile attribution bias (Annahme feindlicher Absichten)**

Tendenz, die Haltung bzw. das Verhalten anderer als ablehnend oder feindlich anzusehen und nicht als neutral oder wohlwollend

### **Implicit bias (Implizite Verzerrung)**

Beeinflussung der Beziehungen zu anderen durch unbewusste, automatische Anwendung unterschwelliger Haltungen und Stereotype auf diese

### **Law of the instrument („Gesetz des Instruments“; Maslows Hammer)**

Beobachtung, dass Menschen, die mit einem Werkzeug (oder einer Vorgehensweise) gut vertraut sind, dazu neigen, dieses Werkzeug auch dann zu benutzen, wenn ein anderes Werkzeug besser geeignet wäre

### **Loss aversion (Verlustaversion)**

Tendenz, ausgehend von einem bestimmten individuellen Referenzpunkt Verluste höher (meist um einen Faktor von etwa zwei) zu gewichten als Gewinne, wobei der Referenzpunkt entweder einen Istzustand (Status quo bias) oder einen Sollzustand darstellt

**Memory implantation (Erinnerungsverfälschung)**

Technik in kognitiver Psychologie zur Untersuchung menschlichen Erinnerungsvermögens, bei der suggeriert wird, dass sie sich an ein Ereignis erinnern, das nie stattgefunden hat

**Misinformation effect (Fehlinformationseffekt)**

Effekt, dass Erinnerungen an eine Begebenheit durch falsche Informationen, denen man nach dem Ereignis ausgesetzt wird, verzerrt werden

**Overconfidence effect (Overconfidence-Effekt, Selbstüberschätzungseffekt)**

deutsch auch Vermessenheitsverzerrung, überschätztes Selbstvertrauen bzw. Kompetenzillusion: Überschätzung des eigenen Könnens und eigener Kompetenzen

**Planning fallacy (Planungsfehlschluss)**

Tendenz von Menschen und Organisationen, zu unterschätzen, wie viel Zeit und Geld sie zur Vollendung einer Aufgabe benötigen

**Priming effect (Priming-Effekt, Bahnungseffekt)**

Vorbereitung und Konditionierung, in eine bestimmte Richtung zu denken und zu handeln, die Menschen in der Regel nicht bewusst wahrnehmen, z. B. durch Körpersprache, Schlüsselwörter oder Framing

**Prospective cost fallacy (Angst vor erwarteten Kosten)**

Scheu bzw. Abneigung vor erwarteten zukünftigen (evtl. zusätzlichen) Kosten, wenn eine Aktivität durchgeführt wird

**Recall bias (Erinnerungsverzerrung)**

Fehlerquelle durch Verzerrungen vor allem in retrospektiven Studien dadurch, dass die Probanden sich nicht mehr korrekt an Begebenheiten erinnern oder Begebenheiten im Nachhinein mehr oder weniger Bedeutung als ursprünglich zumessen

**Regressive bias (Regressionsfehlschluss)**

Tendenz, hohe Werte und Wahrscheinlichkeiten/Frequenzen als niedriger in Erinnerung zu behalten, als sie ursprünglich waren, und die niedrigeren entsprechend als höher

**Salience bias („Hervorspringen“, Sichtbarkeitstrugschluss)**

Fehleinschätzung dadurch, dass ein auffälliger („salienter“) Reiz aus seinem Kontext hervorgehoben und dadurch dem Bewusstsein leichter zugänglich ist als ein nicht-salienter Reiz

**Source confusion („Quellenverwirrung“)**

Vermischung eigene Erinnerungen werden mit anderen Informationen

**Stereotyping, Stereotypical bias (Stereotypisierung, Stereotypische Verzerrung)**

Einordnung anderer Personen oder Gruppen in relativ starre, verbreitete Vorstellungsbilder, die meist einfach, einprägsam und bildhaft sind

**Sunk cost fallacy (Angst vor versunkenen, irreversiblen Kosten)**

Scheu bzw. Abneigung vor der Abschreibung irreversibler Kosten, wenn eine Aktivität zur Geschäftsanbahnung ergebnislos abgebrochen wird oder werden sollte

**Swimmer's body illusion (Irrtum bei Selektionskriterien)**

Illusion, bei der Selektionskriterium und Ergebnis vertauscht werden und ohne die Werbung nicht funktionieren würde (ohne Veranlagung ist es trotz umfangreichem Trainingsprogramm nicht möglich, den Körper eines Modellathleten zu bekommen)

### Texas sharpshooter fallacy (*Zielscheibenfehler*)

Denkfehler, aus einer Häufung von Ereignissen auf einen kausalen Zusammenhang rückzuschließen; der Name bezieht sich auf einen Texaner, der seine Waffe zufällig auf ein Scheunentor abfeuert und dann um die größte Trefferhäufung eine Zielscheibe malt

### WYSIATI = What you see is all there is (*WYSIATI-Regel; wörtlich „Nur was man gerade weiß, zählt“; Voreilige Schlussfolgerungen*)

Daniel Kahnemans verdichtete Beschreibung von voreiligen Schlussfolgerungen (Urteilssprüngen) auf beschränkter Datenbasis, die sehr wichtig für das Verständnis intuitiven Denkens sind

### Der Autor

Guido Wenski, promovierter Chemiker, wagte nach technologisch und kaufmännisch geprägten Funktionen in der Industrie 2015 als selbstständiger 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.

© Dr. Guido Wenski 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Autors. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Autor geht davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind, und übernimmt, ausdrücklich oder implizit, keinerlei Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Für in dieser Publikation enthaltene Links auf Webseiten Dritter wird für deren Inhalte keine Haftung übernommen, da der Autor sich diese nicht zu eigen macht, sondern lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Veröffentlichung verweist.