

Thinking, Fast and Slow

by Daniel Kahneman · Language: DE

Summary by booksummaryai.com —

<https://booksummaryai.com/country/de/thinking-fast-and-slow-zusammenfassung>

Summary

In 60 Sekunden

Kahneman zerlegt den Geist in System 1, den blitzschnellen, automatischen Denker, und System 2, den langsamen, mühseligen, der meistens nur die Schnellurteile von System 1 absegnet. Er führt durch Jahrzehnte von Experimenten, die zeigen, wie Anker, Rahmen, kleine Stichproben und Selbstüberschätzung unsere Entscheidungen verbiegen. Der Ausweg ist nicht, perfekt rational zu werden; es ist zu wissen, wann deine schnellen Intuitionen Vertrauen verdienen und wann sie eine langsame, bewusste Prüfung brauchen.

Warum es sich lohnt

Dies ist das Buch, das die Verhaltensforschung salonfähig gemacht hat, vom Konferenzraum bis zur Baseball-Dugout. Wenn du Entscheidungen unter Unsicherheit triffst — Einstellungen, Investitionen, Diagnosen, Planungen — zeigt Kahneman genau, wo dein Urteil bricht, und bietet praktische Kontrollen wie Pre-Mortems und Outside-View-Baselines. Lies es, wenn du deine eigene Psyche dabei ertappen willst, wie sie dich anlügt, bevor es dich Geld, Zeit oder eine Einstellung kostet.

Die Kernideen

Zwei Systeme, ein überlasteter Schiedsrichter

Gezeigt wird ein Foto einer wütenden Frau mit verzerrtem Gesicht; System 1 erkennt den Ärger sofort, während System 2 bemüht werden kann, um 17×24 zu lösen. Die Pupille weitet sich, wenn System 2 bei anstrengender geistiger Arbeit aktiviert wird. Bei der Addier-1-Aufgabe hören die Probanden eine Reihe von Ziffern (etwa 4.678) und müssen zu jeder Ziffer 1 addieren, um 5.789 zu erhalten, wobei sie die neue Reihe im Gedächtnis behalten, während sie es wiederholen; ihre Pupillen weiteten sich stetig, je mehr Ziffern hinzukamen, und zogen sich zusammen, wenn sie die Ziffern aufsagten – ein Beweis dafür, dass die Pupillenweite die geistige Arbeitslast misst.

System 1 arbeitet automatisch und schnell, mit wenig oder gar keinem Aufwand und ohne Gefühl freiwilliger Kontrolle; System 2 verteilt Aufmerksamkeit auf die anstrengenden geistigen Tätigkeiten, die sie verlangen. System 2 ist faul und wird müde, daher billigt es standardmäßig alles, was System 1 vorschlägt. Diese Arbeitsteilung ist effizient – du könntest nicht absichtlich jedes Gesicht, jedes Straßenschild und jedes Wort verarbeiten –, aber sie bedeutet, dass dein

sorgfältiges, logisches Ich oft nur ein Pressesprecher ist, der Schnellurteile beschönigt. Die Überraschung ist, wie körperlich das alles ist: Aufmerksamkeit ist ein endliches Budget, und wenn es für eine fordernde Aufgabe aufgebraucht ist, bleibt für die nächste nichts mehr übrig.

Probier es aus: Wenn eine Entscheidung dringend wirkt und dein Kopf bereits mit etwas Schwerem beschäftigt ist, halte inne und schiebe sie auf – ein müdes System 2 stempelt alles ab, was sich richtig anfühlt.

Der Schläger und der Ball, der Harvard narrt

Ein Schläger und ein Ball kosten zusammen 1,10 Dollar. Der Schläger kostet 1,00 Dollar mehr als der Ball. Wie viel kostet der Ball? Zehn Cent, oder? Falsch – dann würde der Schläger 1,10 Dollar kosten, und die Summe wäre 1,20 Dollar. Die Antwort lautet fünf Cent, und mehr als die Hälfte der Studenten in Harvard, MIT und Princeton scheitert daran. Kahneman stellt das eine gemeinere Falle zur Seite: Er schreibt die Wörter „Bananen“ und „Erbrechen“ auf ein Blatt und beobachtet, wie sich dein Gesicht vor Ekel verzieht, dein Puls sich beschleunigt – reine System-1-Assoziation, ohne dass deine Zustimmung nötig wäre. Wiederholte Aussagen wirken wahrer als neue; reimende Aphorismen werden als zutreffender beurteilt als nicht reimende Versionen: „Woes unite foes“ wurde als wahrer eingestuft als „Woes unite enemies“.

Kognitive Leichtigkeit – herbeigeführt durch gute Lesbarkeit – kann falsche Aussagen wahr erscheinen lassen. Das Schläger-und-Ball-Problem hält sich, weil die intuitive Antwort mit einem befriedigenden Klick eintrifft, und die Überprüfung kostet Mühe, die die meisten Köpfe nicht investieren wollen. Die Falle zu kennen entschärft sie nicht; du musst absichtlich verlangsamen und die Rechnung anstellen, die dein Bauch verweigert.

Probier es aus: Bevor du eine Behauptung akzeptierst, die offensichtlich richtig wirkt, frage, welche Zahlen vorliegen müssten, damit sie tatsächlich aufgeht – und rechne das dann nach.

Linda, die feministische Bankangestellte

Studenten lesen eine Skizze von Linda: einunddreißig, ledig, aufrecht, klug, Philosophiestudentin, die gegen Atomwaffen und für soziale Gerechtigkeit demonstrierte. Dann eine Wahrscheinlichkeitsfrage: Ist Linda eher eine Bankangestellte oder eine Bankangestellte, die in der Frauenbewegung aktiv ist? Fünfundachtzig bis neunzig Prozent wählen die zweite Option. Das ist logisch unmöglich – Bankangestellte UND Feministin zu sein kann nicht wahrscheinlicher sein, als Bankangestellte zu sein allein –, doch das anschauliche Porträt lässt die reichere Geschichte wahrscheinlicher wirken. Das verletzt die Konjunktionsregel der Wahrscheinlichkeit (der Konjunktionsfehler).

Mehr Details lassen eine Geschichte plausibler wirken, während sie sie zugleich unwahrscheinlicher machen. Dein Bauch urteilt nach Ähnlichkeit – passt diese Person zum Stereotyp? –, nicht nach Logik oder Basisraten. Deshalb überzeugt ein konkretes, lebendiges Szenario mehr als ein breites, in Prognosen, Verkaufsgesprächen und Einstellungsentscheidungen. Die Lektion lautet nicht, Geschichten rundweg zu misstrauen; sie

lautet, zu bemerken, wann eine gute Geschichte dir still und leise schlechtere Chancen verkauft.

Probier es aus: Wenn eine Prognose überzeugend klingt, reduziere sie auf ihre nackte Wahrscheinlichkeit: Ist die engere Behauptung wirklich wahrscheinlicher als die weitere, in der sie steckt?

Dein Liebesleben ist nicht dein Leben

In einer Umfrage wurden deutsche Studenten zwei Fragen gestellt: „Wie glücklich bist du heutzutage?“ und „Wie viele Dates hattest du letzten Monat?“ Die Korrelation zwischen den beiden Antworten war nahe null. Aber als die Reihenfolge umgekehrt wurde – zuerst nach Dates gefragt, dann nach Glück – wurde die Korrelation substanziell. Fragst du direkt vor der Glücksfrage nach der Romantik, beantworten die Studenten die Glücksfrage, indem sie ihr Dating-Leben prüfen. System 1, mit einer großen unbeantwortbaren Frage konfrontiert, tauscht sie stillschweigend gegen eine kleinere aus, die es bewältigen kann.

Du beantwortest nie wirklich die harten Fragen; du beantwortest, welche einfachere Frage der Moment dir gerade reicht. „Wie glücklich ist mein Leben?“ wird zu „Wie ist meine Stimmung gerade?“ oder „Wie läuft mein Liebesleben?“ – ganz danach, was eben gerade salient gemacht wurde. Deshalb kann ein sonniger Tag, ein kürzliches Kompliment oder ein einziges schlechtes Meeting dein Urteil über deine gesamte Existenz kippen. Die Substitution ist von innen unsichtbar; du hast das Gefühl, die echte Frage beantwortet zu haben.

Probier es aus: Bevor du etwas Großes bewertest – einen Job, ein Jahr, eine Beziehung –, liste die tatsächlichen Komponenten auf Papier auf, statt deine aktuelle Stimmung den Stellvertreter wählen zu lassen.

Kleine Stichproben, große Lügen

Kahneman beschreibt eine Studie zur Häufigkeit von Nierenkrebs in den 3.141 Counties der Vereinigten Staaten. Die Counties mit den niedrigsten Raten sind meist ländlich, dünn besiedelt, in traditionell republikanischen Staaten – Mittlerer Westen, Süden, Westen. Dann zeigt er die Counties mit den höchsten Raten: ebenfalls meist ländlich, dünn besiedelt, traditionell republikanisch. Gleiches Profil, entgegengesetzte Ergebnisse. Die Erklärung hat nichts mit Politik, Ernährung oder Wasser zu tun. Kleine Stichproben sind schlicht extremer – ein County mit ein paar hundert Einwohnern kann durch Zufall wild schwanken, während große Populationen zum Durchschnitt zurückkehren.

Dein Gehirn liest Muster in Rauschen, besonders wenn die Stichprobe klein ist. Eine Handvoll Datenpunkte – ein paar Kunden, eine kurze Serie, ein schlechtes Quartal – sieht wie ein Trend aus, und System 1 baut fröhlich eine Kausalgeschichte darauf. Die Lösung ist langweilig und mächtig: Bevor du irgendeinem Muster glaubst, frage, auf wie vielen Beobachtungen es beruht. Extreme Ergebnisse in kleinen Gruppen sind der statistische Standardfall, kein Beleg für irgendetwas.

Probier es aus: Wenn dir jemand ein auffälliges Ergebnis aus einer winzigen Gruppe zeigt, frage, auf wie vielen Fällen es beruht, bevor du der Geschichte dahinter glaubst.

Anker: die Zufallszahl, die deine Schätzung verschiebt

Besucher des Exploratorium in San Francisco wurden zwei Fragen gestellt: „Ist die Höhe des höchsten Mammutbaums mehr oder weniger als 1.200 Fuß?“ und „Was ist deine beste Schätzung der Höhe des höchsten Mammutbaums?“ Der Anker von 1.200 Fuß ergab eine durchschnittliche Schätzung von 844 Fuß. Lag der Anker bei 180 Fuß, betrug die durchschnittliche Schätzung 282 Fuß. Der Unterschied zwischen den beiden Gruppen betrug 562 Fuß. Ein Rad wurde in Anwesenheit der Teilnehmer gedreht, um eine Zufallszahl zwischen 0 und 100 zu erzeugen, so präpariert, dass es bei 10 oder 65 stehen blieb. Als sie den Anteil afrikanischer Nationen in den Vereinten Nationen schätzen sollten, gaben Teilnehmer, die das Rad bei 10 stehen sahen, einen Median von 25 %, während diejenigen, die 65 sahen, einen Median von 45 % angaben.

Jede Zahl, die du zuerst hörst – ein Preis, eine Gehaltsforderung, eine Frist – wird zum Gravitationsfeld für dein Urteil, selbst wenn du weißt, dass sie willkürlich ist. Anker wirken zum Teil, weil System 1 die Zahl behandelt, als könnte sie stimmen, und sich von dort aus anpasst, und zum Teil, weil die Zahl kompatible Ideen aktiviert. Das Wissen um den Effekt immunisiert dich nicht; das Rad funktioniert auch bei Leuten, die die Studie gelesen haben. Was hilft, ist, bewusst deine eigene Schätzung zu generieren, bevor die Zahl eines anderen den Raum betritt.

Probier es aus: Schreibe in jeder Verhandlung deine eigene Zahl und Begründung auf, bevor die Zahl der Gegenseite laut ausgesprochen wird.

Verfügbarkeit: Wovor du dich fürchtest, ist nicht das, was dich tötet

Paul Slovic und Kollegen baten Menschen, die relative Häufigkeit verschiedener Todesursachen zu schätzen. Schlaganfälle verursachen fast doppelt so viele Todesfälle wie alle Unfälle zusammen, aber 80 % der Befragten hielten den Unfalltod für wahrscheinlicher. Tornados galten als häufigere Killer als Asthma, obwohl Asthma zwanzigmal mehr Todesfälle verursacht. Das Muster bleibt dasselbe: Dramatische, anschauliche, leicht vorstellbare Ereignisse — Flugzeugabstürze, Haiangriffe, Tornados — fluten das Gedächtnis und blähen ihre wahrgenommene Häufigkeit auf, während stille Killer, die nie Schlagzeilen machen, abgewertet werden.

Dein Risikomesser misst keine Häufigkeit; er misst, wie leicht dir Beispiele einfallen. Medienberichterstattung, emotionale Anschaulichkeit und aktuelle Erfahrung verzerren alle die Stichprobe, aus der dein Gehirn schöpft. Deshalb fürchtest du das Spektakuläre und ignorierst das Statistische — und deshalb springt die öffentliche Aufmerksamkeit von einer dramatischen Bedrohung zur nächsten, während chronische Gefahren leer ausgehen. Die Korrektur ist unspektakulär: Schlage die tatsächlichen Basisraten nach, bevor du Sorge oder Geld zuweist.

Probier es aus: Bevor du einen Plan aus Angst änderst, prüfe die tatsächlichen Statistiken zu diesem Risiko, statt darauf zu vertrauen, wie leicht dir Beispiele einfallen.

Tom W. und die ignorierte Basisrate

Den Teilnehmern wurde eine Beschreibung eines fiktiven Doktoranden namens Tom W. vorgelegt. Als sie gebeten wurden, neun Fachrichtungen der Graduiertenausbildung danach zu ordnen, wie wahrscheinlich es ist, dass Tom W. in jeweils einer davon ist, stuften die Teilnehmer Informatik am höchsten und Soziale Arbeit am niedrigsten ein — und ignorierten dabei die Basisraten der Einschreibungen in den einzelnen Fächern.

Wenn eine Beschreibung in ein Stereotyp passt, läuft dein Bauch mit Ähnlichkeit und lässt die Basisrate fallen — die tatsächliche Häufigkeit in der Bevölkerung. Dieselbe Maschinerie steckt hinter Einstellungen nach Bauchgefühl, Profiling und selbstbewussten Vorhersagen aus dünnen Porträts. Die statistische Korrektur ist mechanisch: Beginne damit, wie verbreitet jede Kategorie ist, passe dann für die individuellen Belege an — und nur so weit, wie diese Belege wirklich diagnostisch sind. Meistens verdient die Basisrate das meiste Gewicht.

Probier es aus: Bevor du jemanden nach einem Eindruck beurteilst, notiere die Basisrate der Kategorie, in die du ihn einordnest — und beginne deine Schätzung dort.

Das Taxi, der Zeuge und die Antwort 41 %

Den Teilnehmern wurde erzählt, dass nachts ein Taxi an einem Unfall mit Fahrerflucht beteiligt war. In der Stadt gibt es zwei Taxifirmen, Grün und Blau. 85 % der Taxis in der Stadt sind grün und 15 % sind blau. Ein Zeuge identifizierte das Taxi als blau. Das Gericht prüfte die Fähigkeit des Zeugen, Taxis unter denselben Sichtbedingungen zu identifizieren, und stellte fest, dass der Zeuge jede der beiden Farben zu 80 % korrekt identifizierte und zu 20 % danebenlag. Gefragt nach der Wahrscheinlichkeit, dass das am Unfall beteiligte Taxi eher blau als grün war, lauteten der Median und der Modalwert der Antworten 80 %. Die korrekte Bayessche Antwort lautet 41 %.

Die Zuversicht eines Augenzeugen fühlt sich wie ein Beweis an, aber sie ist nur ein Puzzleteil — die vorherigen Quoten sind genauso wichtig. Wenn die Basisrate extrem ist, kann selbst gutes Zeugnis sie nicht überwinden, doch fast alle ignorieren die Vorquote vollständig und schließen allein aus der Anekdote. Das ist die Mathematik hinter „vertrauen, aber überprüfen“ in Gerichtssälen, medizinischen Diagnosen und Betrugserkennung: Ein verlässlich erscheinendes Signal in einer unwahrscheinlichen Kategorie ist meist Rauschen.

Probier es aus: Wenn du eine Behauptung bewertest, nenne zuerst die vorherigen Quoten und frage dann, wie sehr die neuen Belege sie tatsächlich verschieben sollten.

Regression zur Mitte: warum Schreien zu funktionieren scheint

Kahneman erzählt die Geschichte, wie er Fluglehrer der israelischen Luftwaffe unterrichtete. Er erklärte, dass Lob für ein sauber ausgeführtes Manöver wirksamer sei als Bestrafung für ein schlecht ausgeführtes. Ein Instructor wandte ein: 'Bei vielen Gelegenheiten habe ich Flugschüler für die saubere Ausführung eines Kunstflugmanövers gelobt, und im Allgemeinen machen sie es beim nächsten Versuch schlechter. Andererseits habe ich Flugschüler oft angeschrien, wenn sie

etwas schlecht ausführten, und im Allgemeinen machten sie es beim nächsten Mal besser.' Kahneman erkannte, dass der Instructor die Regression zur Mitte beobachtete. Auf eine außergewöhnliche Leistung, ob gut oder schlecht, folgt in der Regel eine, die näher am Durchschnitt des Flugschülers liegt – Lob oder Geschrei hin oder her. Das Geschrei bekommt einfach die Anerkennung.

Extreme Leistungen driften von selbst zurück zum Durchschnitt, sodass jede Maßnahme, die auf ein Extrem folgt, so aussieht, als hätte sie die Veränderung verursacht. Bestrafung scheint zu wirken, weil sie auf Misserfolge folgt, die sich ohnehin gleich bessern würden; Lob scheint nach hinten loszugehen, weil es auf Erfolge folgt, die sich ohnehin abschwächen würden. Dieses eine Missverständnis prägt Erziehung, Coaching und Management überall. Einmal gesehen, kannst du es nicht mehr ungesehen machen – und du belohnst nicht mehr die lauteste Korrektur für Effekte, die reine Statistik waren.

Probier es aus: Bevor du einer Maßnahme die Verantwortung für eine Veränderung der Leistung eines Menschen zuschreibst – ob als Verdienst oder als Schuld –, frage dich, wie sein Durchschnitt aussah, bevor das extreme Ergebnis eintrat.

Experten gegen Würfel: die Demütigung der Vorhersage

Philip Tetlock sammelte Vorhersagen von 284 Menschen, die ihren Lebensunterhalt damit verdienten, 'politische und ökonomische Trends zu kommentieren oder dazu Ratschläge zu geben'. Er trug mehr als 80.000 Vorhersagen zusammen. Die Ergebnisse zeigten, dass die Experten schlechter abschnitten, als sie es getan hätten, wenn sie den drei möglichen Ausgängen schlicht jeweils die gleiche Wahrscheinlichkeit zugeordnet hätten. Wer das größte Medienprofil hatte, war der schlechteste Prognostiker von allen. Paul Meehls Buch 'Clinical versus Statistical Prediction' von 1954 wertete 20 Studien aus, die klinische Vorhersagen ausgebildeter Psychologen mit einfachen statistischen Formeln verglichen. In allen bis auf eine Studie war die Formel genauer als der menschliche Beurteiler. Bis Kahneman Thinking, Fast and Slow schrieb, war die Zahl solcher Studien auf rund 200 gewachsen, und in etwa 60 % davon war die Formel genauer. Die übrigen 40 % waren Unentschieden. Die klinischen Vorhersagen waren nie eindeutig besser.

Expertenintuition ist in Umgebungen mit schwachen Signalen und ohne schnelle Rückmeldung größtenteils Rauschen in selbstsicherem Gewand. Einfache Formeln – selbst dumme – schlagen Menschen, weil sie dieselben Gewichte konsequent anwenden und sich nie von einer überzeugenden Geschichte verführen lassen. Das Muster gilt in der Medizin, bei Einstellungen und in der Prognostik gleichermaßen. Die unbequeme Schlussfolgerung: In den meisten unsicheren Domänen schlägt eine Checkliste den erfahrenen Profi, und Ruhm unter Experten korreliert mit schlechterer, nicht besserer Treffsicherheit.

Probier es aus: Für jedes wiederholte Urteil, das du fällst – Einstellungen, Prognosen, Bewertungen –, schreibe die 3–5 Faktoren auf, die zählen, und bewerte sie konsequent, statt nach Gefühl zu entscheiden.

Das Lehrbuch, das acht Jahre dauerte

Kahneman stellte ein Team zusammen, das einen Lehrplan entwerfen und ein Lehrbuch über Urteilen und Entscheiden für israelische Highschools schreiben sollte. Er bat das Team, zu schätzen, wie lange das Projekt dauern würde. Die Schätzungen reichten von 18 bis 30 Monaten (etwa zwei Jahre). Kahneman fragte dann den Curriculum-Experten Seymour, der an ähnlichen Projekten beteiligt gewesen war, wie lange solche Projekte typischerweise dauerten. Seymour sagte, dass 40 % der Teams nie fertig würden und dass diejenigen, die es schafften, 7 bis 10 Jahre brauchten. Das Team ignorierte diese Information aus der Außenansicht und machte weiter. Das Projekt wurde 8 Jahre später abgeschlossen, und das Buch wurde vom Bildungsministerium nie verwendet.

Innerhalb eines Projekts prognostizierst du, indem du den Weg zum Erfolg skizzierst – die Innenansicht –, und das Ergebnis ist fast immer rosig. Die Außenansicht stellt eine andere Frage: Wie sind Unternehmungen dieser Art tatsächlich ausgegangen? Diese Basisrate ist brutal und wird universell ignoriert – selbst von einem Raum voller Experten, die Urteilen selbst erforschen. Kahnemans eigenes Team beweist den Punkt: Die Statistiken zu kennen, änderte nichts. Die Lösung besteht darin, die Außenansicht als Ausgangsschätzung zu behandeln und jede Abweichung davon explizit zu begründen.

Probier es aus: Bevor du ein Projekt beginnst, finde heraus, wie lange ähnliche Unternehmungen bei anderen tatsächlich gedauert haben – und nimm diese Zahl als deine Basislinie, nicht deinen Optimismus.

Verluste wiegen schwerer: die Prospect-Theorie

Problem 1: Du bekommst eine Münzwette angeboten. Wenn du verlierst, verlierst du 100 \$. Welcher Mindestgewinn würde die Wette für dich akzeptabel machen? Die meisten Menschen verlangen einen Gewinn von etwa 200 \$. Problem 2: Du bekommst eine Münzwette angeboten. Wenn du gewinnst, gewinnst du 150 \$. Welchen maximalen Verlust würdest du akzeptieren? Die meisten Menschen setzen den maximalen Verlust bei etwa 100 \$ an. Diese Asymmetrie ist der Kern der Prospect-Theorie, des Rahmens, den er zusammen mit Amos Tversky entwickelte: Wir bewerten Ergebnisse als Gewinne und Verluste relativ zu einem Referenzpunkt, nicht als Endvermögen; die Sensibilität nimmt an den Rändern ab; und Verluste schmerzen ungefähr doppelt so stark, wie gleich große Gewinne sich gut anfühlen. Richard Thaler führte eine Studie mit Cornell-Studierenden durch. Die Hälfte der Studierenden bekam eine Cornell-Kaffeetasse und wurde gefragt, zu welchem Preis sie sie verkaufen würde. Der anderen Hälfte wurde gefragt, zu welchem Preis sie eine solche Tasse kaufen würde. Der Medianverkaufspreis lag bei 5,25 \$, der Medianankaufspreis bei 2,25 \$.

Du erlebst kein Vermögen, du erlebst Veränderungen — und Verluste registrieren sich etwa doppelt so intensiv wie Gewinne. Diese eine Asymmetrie erklärt, warum sich Verkaufen anfühlt wie etwas aufgeben, warum versunkene Kosten dich als Geisel nehmen und warum ein garantierter kleiner Gewinn in einem Rahmen eine riskantere, größere Chance schlägt, während

es in einem anderen umgekehrt ist. Wer den Rahmen besitzt, hat das Spiel zur Hälfte gewonnen.

Probier es aus: Wenn eine Entscheidung unmöglich wirkt, formuliere beide Optionen in Endresultaten um — Gesamtvermögen, Gesamtzeit — statt in Gewinnen und Verlusten von deinem jetzigen Standpunkt aus.

Framing: die asiatische Krankheit und die 5-zu-1-Ehe

Kahneman und Tversky legten den Teilnehmern ein Szenario vor: 'Stell dir vor, die USA bereiten sich auf den Ausbruch einer ungewöhnlichen asiatischen Krankheit vor, von der erwartet wird, dass sie 600 Menschen tötet. Zwei alternative Programme zur Bekämpfung der Krankheit wurden vorgeschlagen.' In einem Rahmen rettet Programm A 200 Menschen; Programm B hatte eine Wahrscheinlichkeit von einem Drittel, dass 600 Menschen gerettet werden, und eine Wahrscheinlichkeit von zwei Dritteln, dass niemand gerettet wird. 72 % wählten Programm A. In einem anderen Rahmen führt Programm C zum Tod von 400 Menschen; Programm D hatte eine Wahrscheinlichkeit von einem Drittel, dass niemand stirbt, und eine Wahrscheinlichkeit von zwei Dritteln, dass 600 Menschen sterben. 78 % wählten Programm D. In Entscheidung 1 wählten 84 % A (ein sicherer Gewinn von 240 \$). In Entscheidung 2 wählten 87 % D (eine 75-prozentige Chance, 1.000 \$ zu verlieren, und eine 25-prozentige Chance, nichts zu verlieren). Nur 3 % der Teilnehmer wählten die Kombination aus B und C, die eindeutig besser ist. Der Psychologe John Gottman kann den langfristigen Erfolg oder das Scheitern einer Ehe mit hoher Genauigkeit vorhersagen, indem er ein Paar 15 Minuten beobachtet. Der Schlüssel ist das Verhältnis positiver zu negativer Interaktionen. Ein Verhältnis unter 5 zu 1 — fünf positive Interaktionen auf jede negative — ist ein Warnsignal, dass die Ehe in Gefahr ist.

Die Wörter wählen deine Präferenzen, bevor du es tust. '200 retten' und '400 werden sterben' beschreiben dieselbe Welt, lösen aber unterschiedliche Instinkte aus — Risikoaversion im Gewinnsszenario, Risikofreude im Verlustsszenario. Dieselbe Kurzsichtigkeit summiert sich über Entscheidungen hinweg: Jede Wahl wirkt für sich genommen vernünftig, und das Portfolio ist eine Katastrophe. Gottmans Verhältnis schneidet all das durch, indem es Verhalten zählt statt nach Gefühlen zu fragen — eine Erinnerung daran, dass stabile, einfache Maße oft besser vorhersagen als reiche Erzählungen.

Probier es aus: Wenn du Optionen vergleichst, formuliere jede sowohl in Gewinn- als auch in Verlustsprache — kippt deine Präferenz, treibt dich das Framing, nicht die Fakten.

Zwei Ichs: die Darmspiegelung und die Geschichte von Jenny

Patienten, die sich einer schmerzhaften Darmspiegelung unterzogen, meldeten ihre Schmerzen alle 60 Sekunden. Der Eingriff bei Patient A dauerte 8 Minuten und endete mit mäßigen Schmerzen. Der Eingriff bei Patient B dauerte 24 Minuten und endete mit leichten Schmerzen. Patient A bewertete das Gesamterlebnis als schlimmer, obwohl Patient B die Schmerzen dreimal so lange ertrug. Das erinnernde Ich summiert die Schmerzen nicht; es nimmt den Höhepunkt und den letzten Moment und nennt das die Geschichte. Kahneman bittet die Leser, ein Szenario

zu betrachten: 'Jenny ist eine 35-jährige ledige Frau, die nie verheiratet war. Sie ist intelligent, attraktiv und hat einen guten Job. Sie hatte eine glückliche Kindheit und hat viele Freunde. Sie genießt ihre Arbeit und ihre Freizeit. Sie ist bei guter Gesundheit.' Dann fragt er: 'Wie stark hängt Jennys Lebenszufriedenheit von ihrem Familienstand ab?'

Du bist zwei Wesen: ein erlebendes Ich, das von Moment zu Moment lebt, und ein erinnerndes Ich, das das Filmmaterial auf Höhepunkte und Enden zuschneidet. Der Redakteur hat das Sagen — er trifft die Entscheidungen und streicht systematisch die Dauer. Deshalb erlöst ein gutes Ende einen schlechten Abschnitt und ein saures Ende vergiftet einen guten, im Urlaub, in Beziehungen und Karrieren. Der Preis ist real: Entscheidungen, die getroffen werden, um das erinnernde Ich zufriedenzustellen, können das erlebende Ich — dasjenige, das tatsächlich deine Stunden lebt — schlechter stellen.

Probier es aus: Wenn du etwas Denkwürdiges planst — eine Reise, eine Feier, einen Abschied — investiere unverhältnismäßig viel in den Höhepunkt und das Ende.

Die besten Zitate

- "Der Erwerb von Fertigkeiten erfordert eine regelmäßige Umgebung, ausreichend Gelegenheit zum Üben sowie schnelles und eindeutiges Feedback über die Richtigkeit von Gedanken und Handlungen. Sind diese Bedingungen erfüllt, entwickelt sich mit der Zeit Fertigkeit, und die intuitiven Urteile und Entscheidungen, die einem schnell in den Sinn kommen, werden meist zutreffend sein." - Daniel Kahneman

Kritik

Manche Studien, die Kahneman zitiert, vor allem aus der Priming-Forschung, haben sich seither nicht replizieren lassen, und er hat eingeräumt, dass das Kapitel zum Priming auf Befunden beruhte, die nicht hielten. Die Aufteilung in System 1 und System 2 ist eine nützliche Fiktion — das Gehirn enthält nicht buchstäblich zwei Systeme — und Kahneman sagt das selbst, aber Leser behandeln sie manchmal als buchstäbliche Anatomie. Das Buch ist auch lang und repetitiv; seine Kernideen würden in einen schlankeren Band passen. Schließlich ist sein Rat zum Debiasing bescheiden: Wer von diesen Verzerrungen weiß, eliminiert sie im Moment selten.

In einem Satz

Dein schneller Geist ist selbstsicher und dein langsamer ist faul, also ist die einzige Verteidigung zu wissen, wann du der Antwort misstrauen solltest, die zuerst kommt.

Für wen sich das Buch eignet

Alle, die Entscheidungen unter Unsicherheit treffen — Investoren, Manager, Ärzte, Politikgestalter, Verhandler. Auch alle, die verstehen wollen, warum kluge Menschen beständig vorhersehbare Fehler machen.