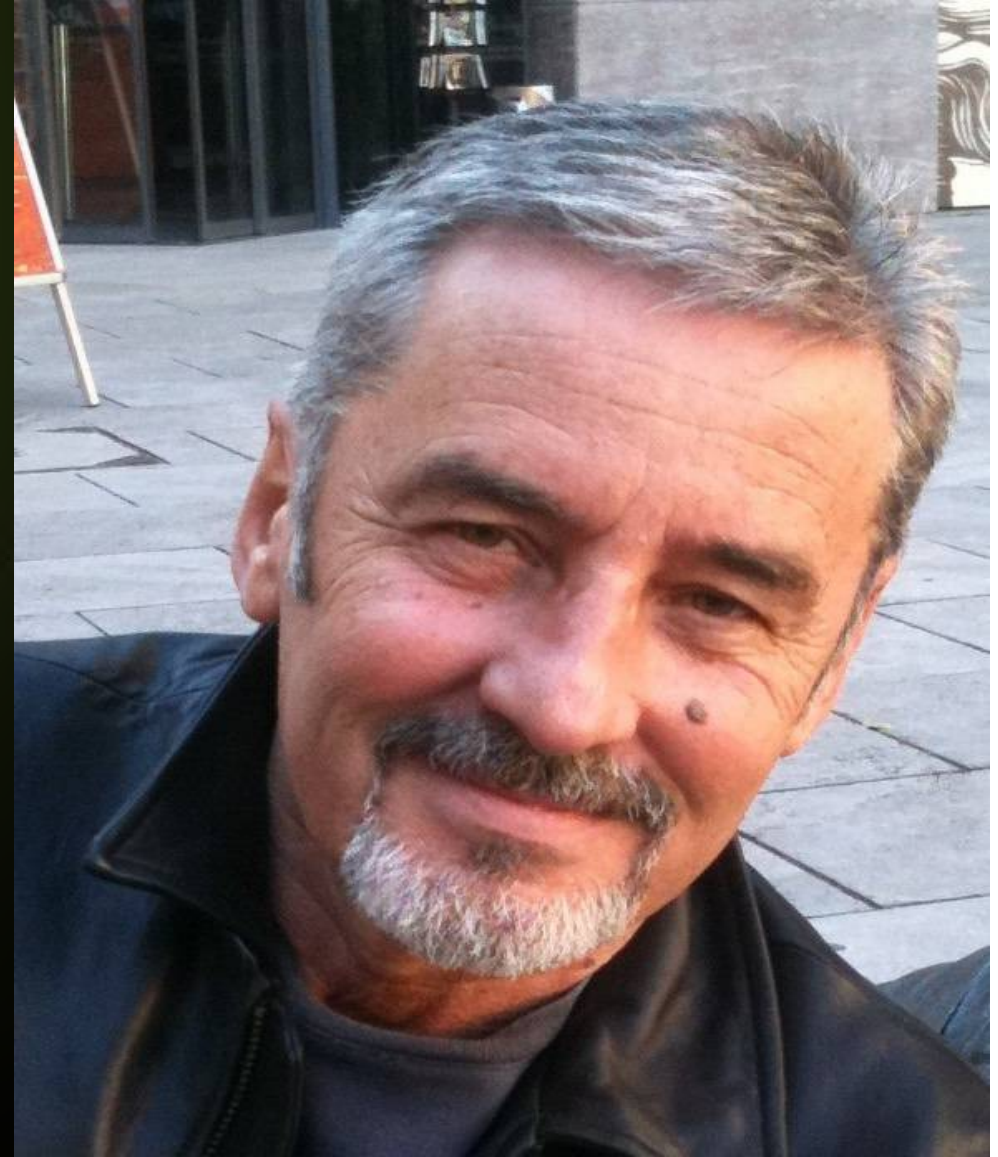




Petra Ehrhardt
Dipl. Psychologin
Universität Hamburg



Wolf Ehrhardt
MSc./PhD Verhaltensökonomie
Universität London

Bewerbungstraining ist Verhandlungstraining.

Verhandlungstraining ist Bewerbungstraining.

Sie sind gut. Keine Frage. Wir machen Sie besser !



Viel besser !

www.offiziere.eu



Vorhersagbar Irrational ?



Ziele des Trainings

- Wie funktioniert unsere Wahrnehmung (und warum) ?
- Wie funktioniert richtige Kommunikation (und warum ?)
- Wie wird meine Botschaft optimal empfangen ?
(Beispiel Story-Telling)
- Welche Denkfehler sollte ich bei komplexen Entscheidungen lieber Anderen überlassen?
- Wie treffe ich richtige Entscheidungen ?
- Warum ist das für den Aufbau einer Karriere relevant ?
- Was kann man daraus für Verhandlungen ableiten ?

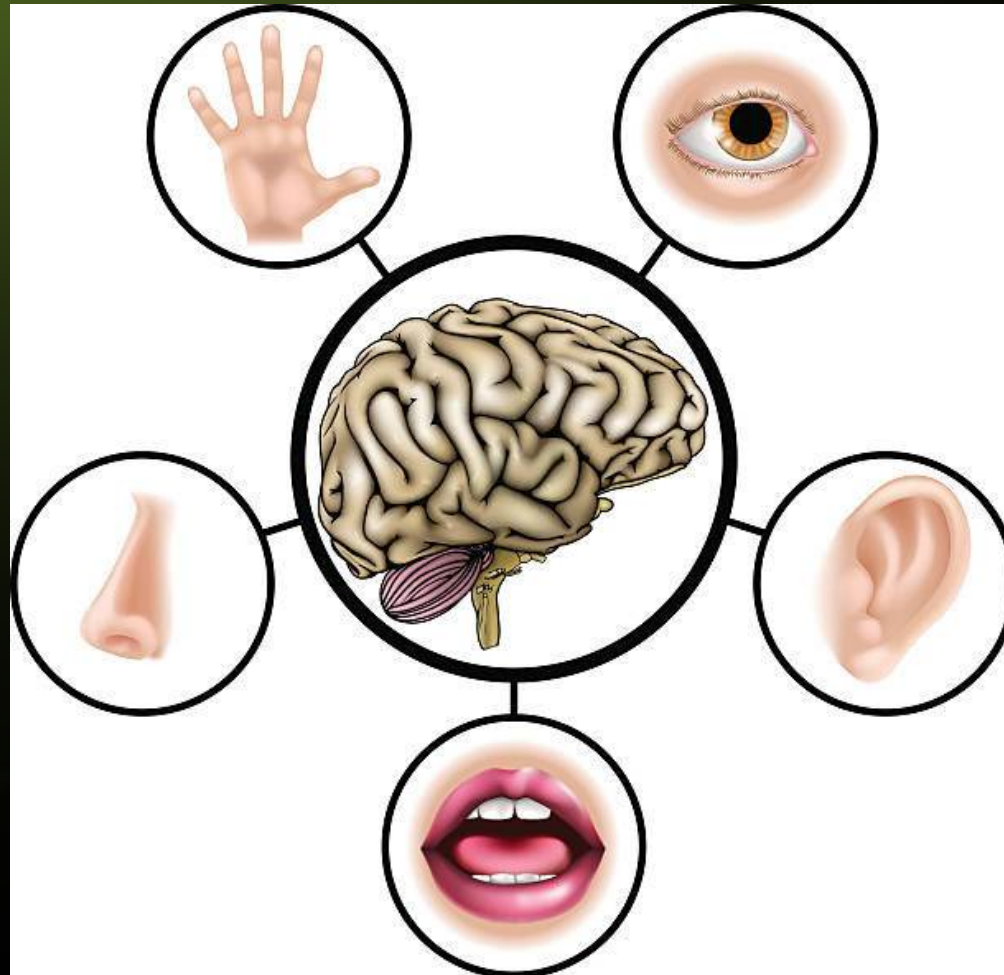
LERMEN
LERNEN

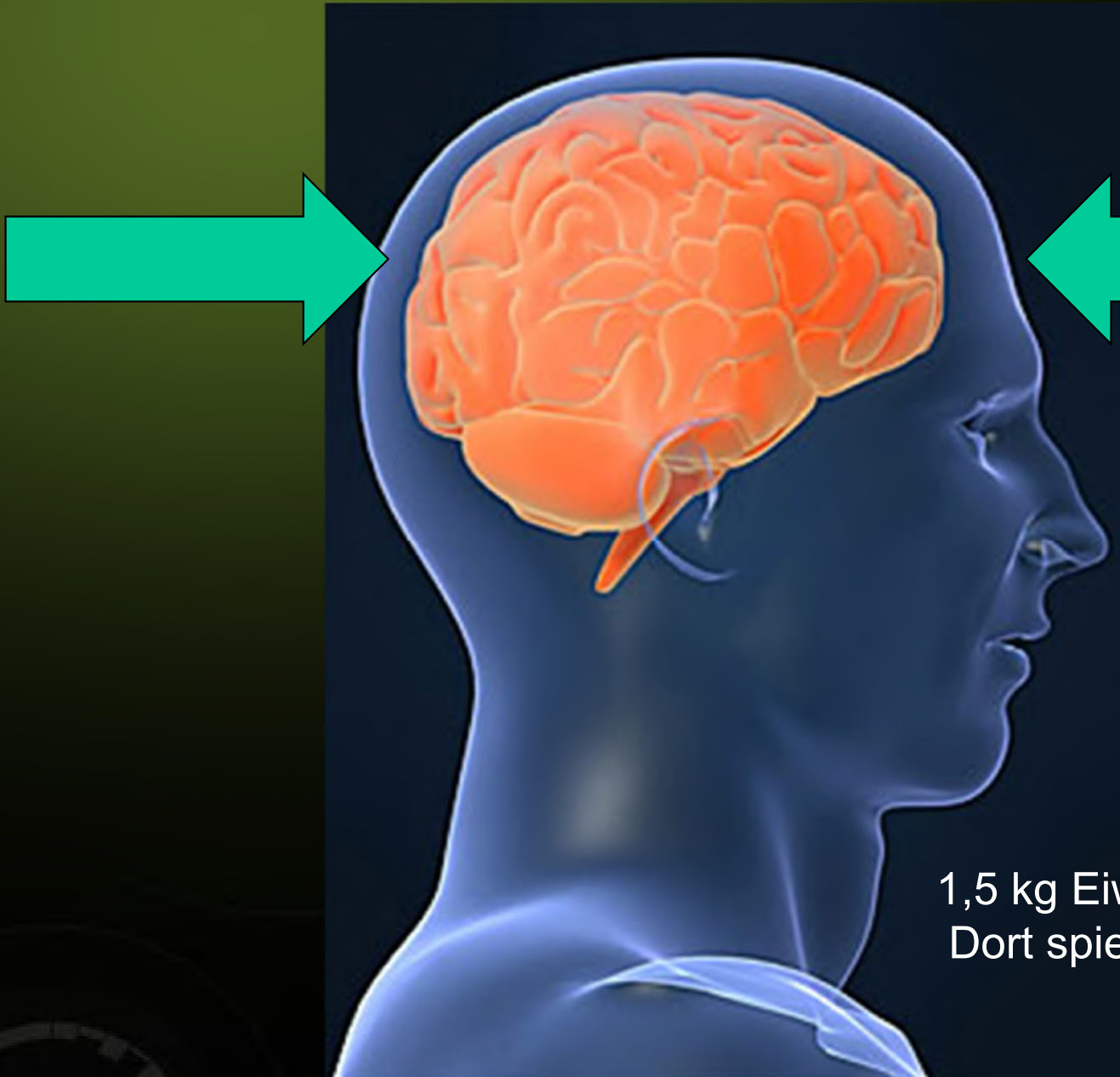


Der Stoff setzt sich wie ein
Puzzle zusammen...

Aber erst später...

Ein paar kurze Grundlagen zur Einstimmung.





1,5 kg Eiweiß zwischen den Ohren.
Dort spielt sich alles ab.

Mumpitz Esoterik

„Wenn ich eine Behauptung aufstelle die den bis dato bekannten Naturgesetzen widerspricht – muss **ICH** den Beweis dafür antreten. Nicht der Andere den Gegenbeweis“



Kommunikation
Erfahrung
Vertrieb

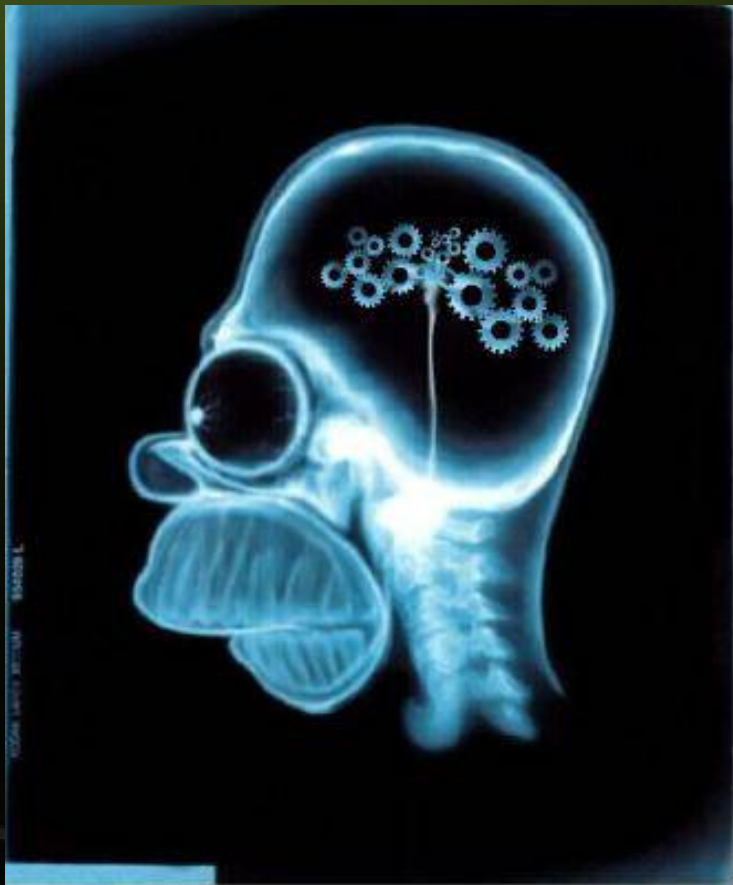
+

Wie kommt die **Wahrnehmung** in den **Kopf** ?

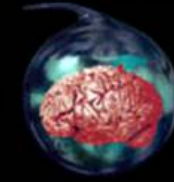


**Welche Prioritäten
setzt das Gehirn?**

Schnelligkeit vor Genauigkeit !



Außenwahrnehmung



Beim Lesen dieses Satzes verarbeiten Sie etwa 50 Bits/Sekunde



10 Millionen Bits



100.000 Bits



100.000 Bits



1 Million



1.000

Pro Sekunde !

Das Gehirn **konstruiert** sich seine eigene Wirklichkeit. Nicht immer objektiv !



Finde Ein Muster
Finde eine Relation
Finde eine Regel
Finde eine Gesetzmäßigkeit
Finde einen Zusammenhang

➤ **...und zwar schnell**

Das Gehirn **konstruiert** sich seine eigene Wirklichkeit. Nicht immer objektiv !

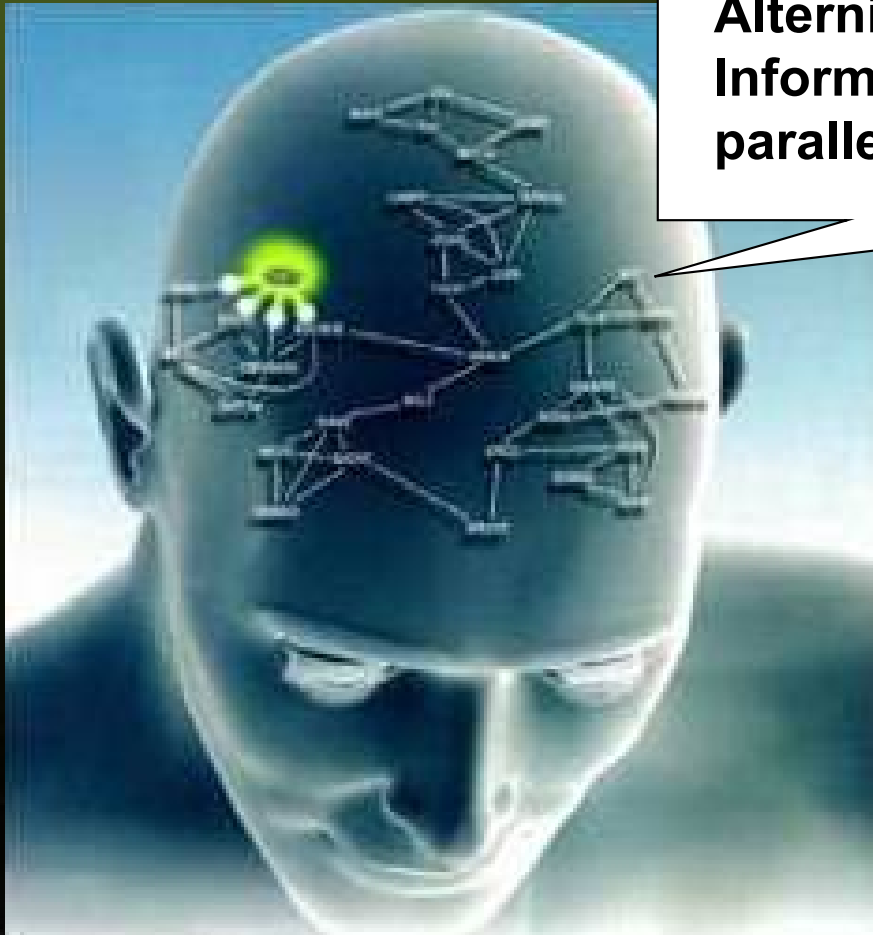


Wo soll ich suchen ?

- ✓ Aktualbewusstsein
- ✓ Arbeitsgedächtnis
- ✓ Kurzzeitgedächtnis
- ✓ Langzeitgedächtnis
- ✓ Unterbewusstsein

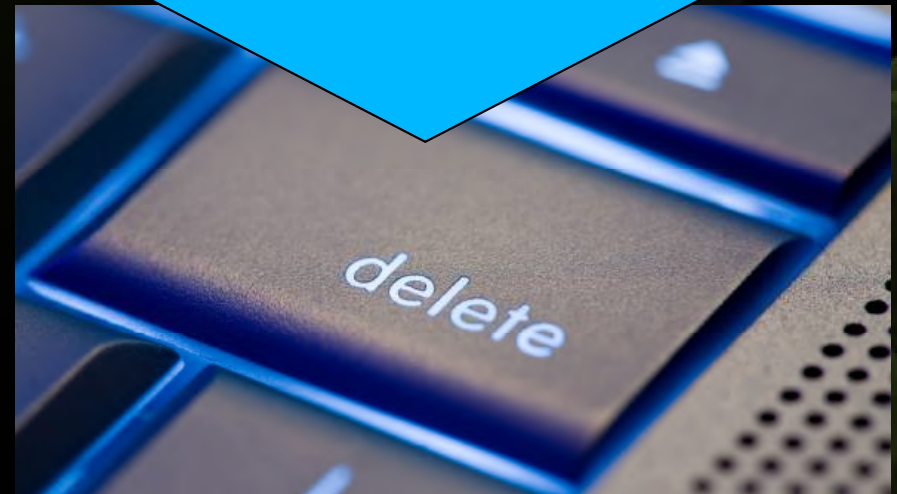
...und jetzt vergleiche !

Ca. 95% seiner Arbeit leistet das Gehirn ohne Außenwahrnehmung !



**Alternierende
Informationen Arbeitsspeicher: Nur 3-5
parallel...**

**6 und
weitere
werden...**



Retikuläre Aktivierung

In diesem Zusammenhang bezieht sich das auf die natürliche Fähigkeit des Gehirns, nicht benötigte Informationen auszublenden und vollständig wegzufiltern, was es leichter macht, die entscheidenden Dinge wahrzunehmen.

Wie funktioniert Gedächtnis ?

Alle Memo- Vorgänge sind grundsätzlich **unbewusst**.

Der weitaus größte Teil wird **nicht absichtsvoll** gespeichert.

Es werden nie komplette Bilder/Sequenzen gespeichert, sondern **nur Musterfragmente**.

Diese sind in der gesamten Großhirnrinde **distributiert**.

Bei Aufruf von Gedächtnisinhalten wird lediglich **rekonstruiert**.

Wie funktioniert Gedächtnis ?

Dabei kommt die Zeitachse als weitere **Unsicherheitskomponente** dazu.

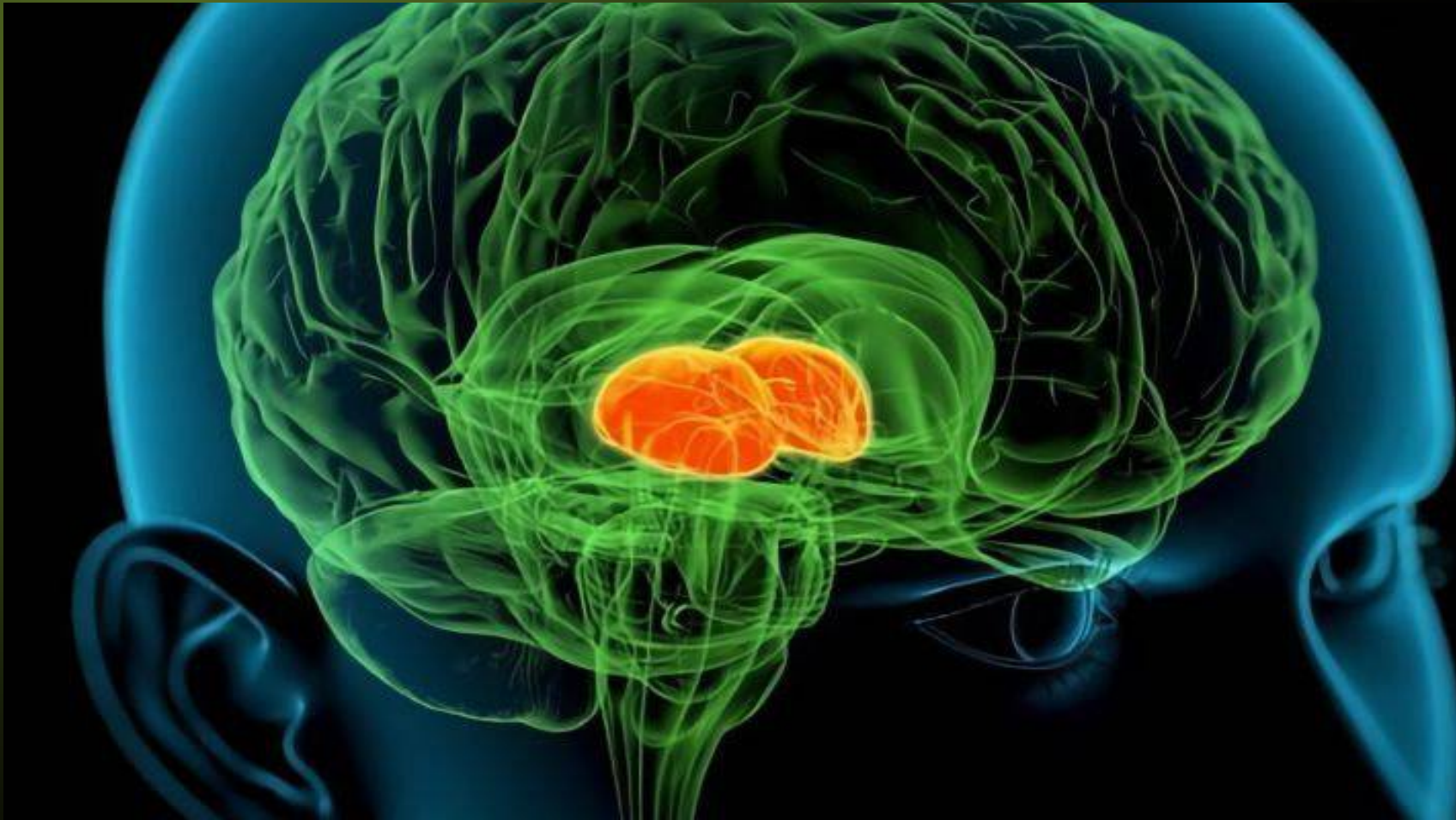
Zeitliche Zusammenhänge, sowie Ursache und Wirkung werden häufig **nach Wunschenken** zusammenkomponiert.

Es werden bevorzugt Elemente zusammengezogen, die Gedächtnisinhalte **übertrieben positiv** oder **übertrieben negativ** darstellen.

Reine Fakten werden zu Regeln **umdeklariert**.

Der daraus gebildeten Meinung wird oft **unumstößlich** geglaubt.

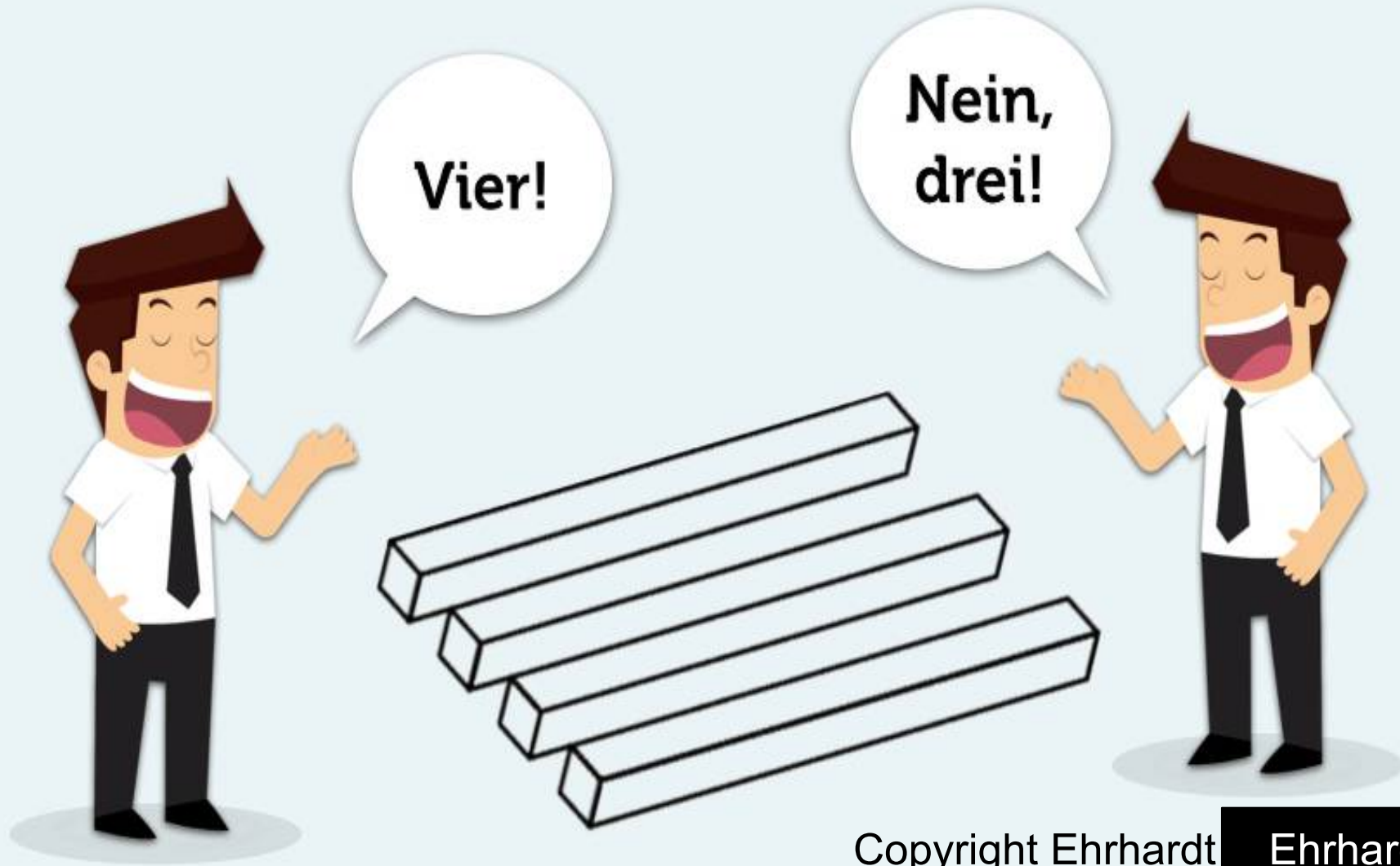
**Wahrnehmung
ist grundsätzlich subjektiv,
obwohl wir
„objektiv“
die gegenteilige
Empfindung haben....**

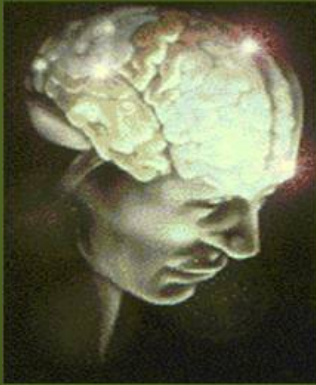


Zu glauben, wir könnten unsere Emotionen restlos durch Denken kontrollieren, ist illusorisch – so illusorisch wie der Versuch, das Wachstum unserer Haare gedanklich zu steuern.

WAS WIR HÖREN, IST OFT NUR EINE MEINUNG, KEIN FAKT.

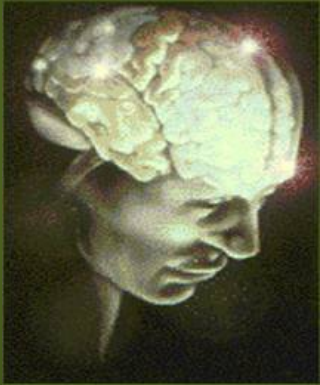
WAS WIR SEHEN, IST EINE PERSPEKTIVE, NICHT DIE WAHRHEIT.





Das Gehirn strebt nach ganzheitlicher Wahrnehmung. **Ist diese nicht vorhanden komponiert sich das Gehirn seine eigene....**

Aber: Wenn die Wahrnehmung oft bruchstückhaft ist, wie kann die dann darauf abgesetzte Handlung immer rational sein?



Vorhersagbar irrational

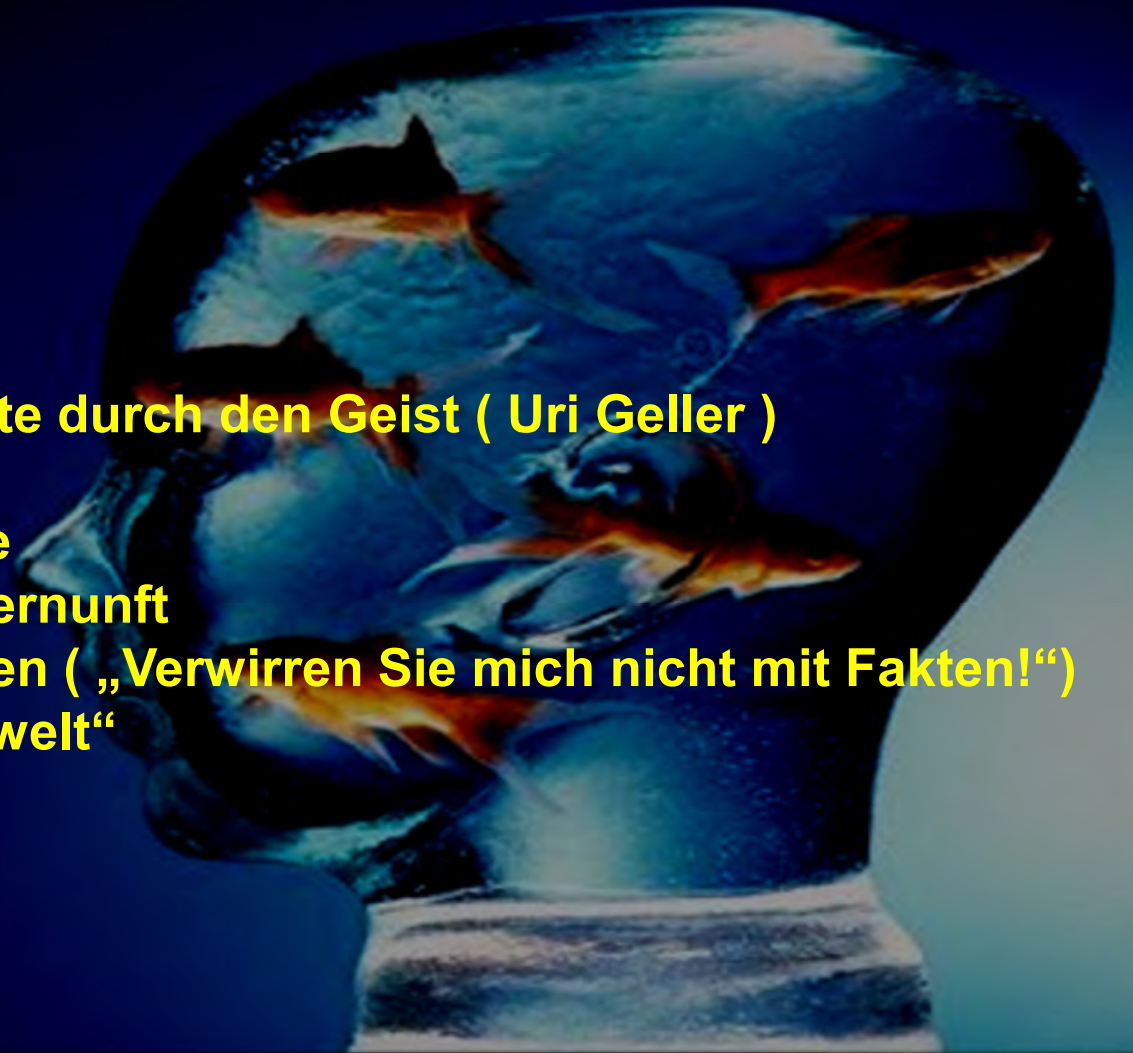
Der Mensch ist irrational. Wenn etwas den Eindruck erweckt, dass es funktionieren sollte, schließen wir daraus meistens, dass dies auch zutrifft.

Wir haben weder die Zeit noch die Ressourcen, um zu jeder unserer Entscheidungen wissenschaftliche Analysen vorzunehmen.

Also setzen wir unseren »gesunden Menschenverstand« und unser »Bauchgefühl« ein, um über die Runden zu kommen. Das ist die ganz normale Weltsicht. Die Lebenserfahrung besagt allerdings, dass gesunder Menschenverstand und Bauchgefühl **nicht viel mehr sind als magisches Denken.**"

Was ist Intuition ?

- Schlechtes Raten
- Wunschdenken
- Telepathie
- Außersinnliche Wahrnehmung
- Gedankenübertragung
- Hellsehen
- Präkognition
- Beeinflussung materieller Objekte durch den Geist (Uri Geller)
- Esoterische Lichterweckung
- Religiöse Erweckungserlebnisse
- Der Sieg des Gefühls über die Vernunft
- Rein gefühlsmäßiges Entscheiden („Verwirren Sie mich nicht mit Fakten!“)
- Ein anderer Begriff für „Gefühlswelt“
- Meditatives Denken
- „Nach Innen horchen“
- Spiritismus
- Mystizismus



Das unmittelbare Erkennen eines Sachverhaltes im Kern seines Wesens, ohne dass bewusstes Denken oder Reflexion darauf hingeführt hat.



Vorsicht Intuition!

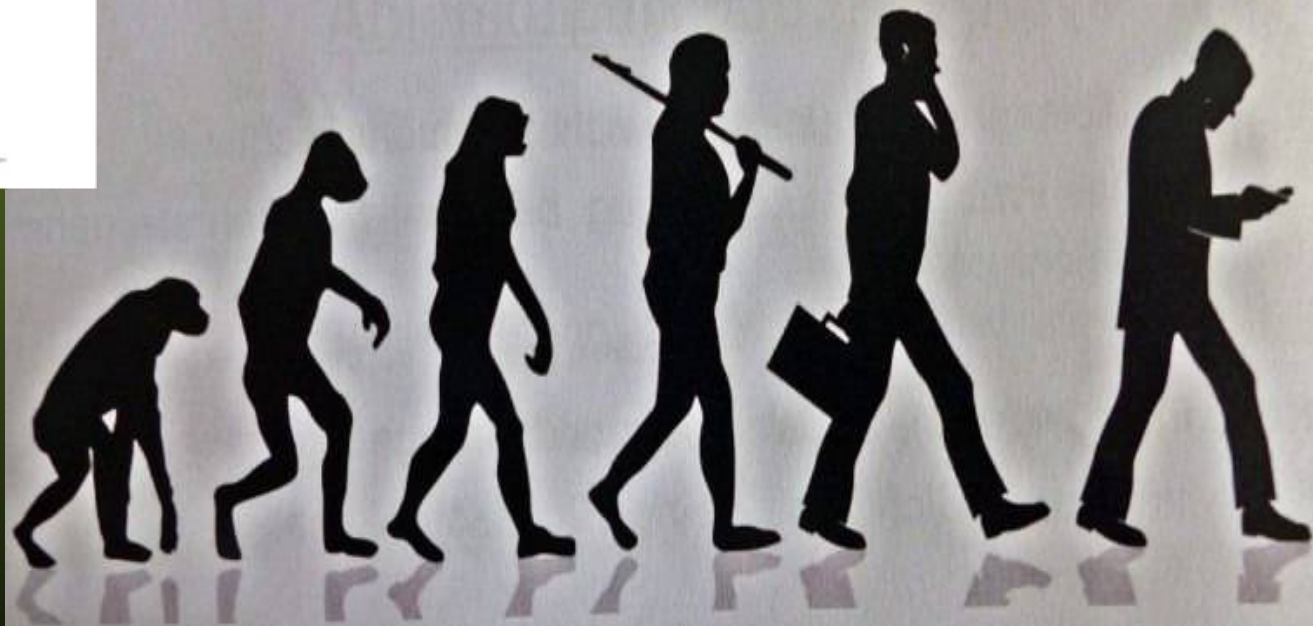
Wenn Sie eine Matheschwäche haben, können Sie tagelang entspannt auf eine Intuition warten. Ihren Algebra Kenntnissen wird das wenig helfen.



Intuition funktioniert wenn ich in einer bestimmten domain sehr viel Erfahrung habe !



Sonst nicht !



Evolution des Fußgängers

Homo Erectus

Neandertaler

Homo Sapiens

Smombies
(Smartphone-Zombie)



3,5 Milliarden Jahre



6 Millionen Jahre

Copyright Ehrhardt & Ehrhardt GmbH

Evolution....ein Affe läuft einen Pfad entlang und biegt um einen Felsen, und begegnet einem anderen Affen....

- Ist es ein Affe oder ein Nicht-Affe ?
- Wenn es ein Nicht-Affe ist, ist er ein Pro-Affe oder ein Anti-Affe ?
- Wenn es ein Affe ist, ist er männlich oder weiblich ?
- Wenn es ein Weibchen ist, ist es in Hitze?
- Wenn es ein Weibchen ist, hat sie Babys?
- Wenn es ein Männchen ist, ist er jung oder erwachsen?
- Wenn er erwachsen ist, gehört er meiner Gruppe an, oder gehört er zu einer anderen Gruppe?
- Gehört er zu meiner Gruppe, ist er ranghöher, oder rangniedriger?
- **Wenn ich diese Entscheidung nicht richtig treffe, (1/5 sek) werde ich angegriffen !**

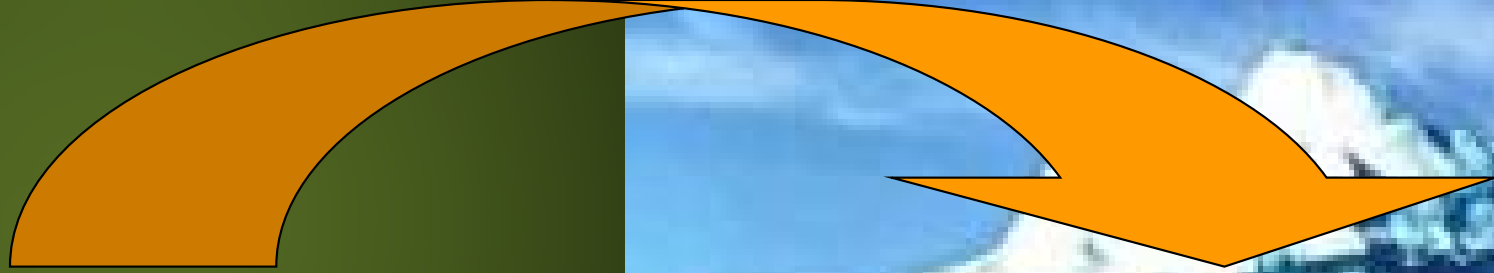
Als Affe wären Sie jetzt tot...



Evolution....ein Affe läuft einen Pfad entlang und biegt um einen Felsen, und begegnet einem anderen Affen....

- Ist es ein Affe oder ein Nicht-Affe ?
- Wenn es ein Nicht-Affe ist, ist er ein Pro-Affe oder ein Anti-Affe ?
- Wenn es ein Affe ist, ist er männlich oder weiblich ?
- Wenn es ein Weibchen ist, ist es in Hitze?
- Wenn es ein Weibchen ist, hat sie Babys?
- Wenn es ein Männchen ist, ist er jung oder erwachsen?
- Wenn er erwachsen ist, gehört er meiner Gruppe an, oder gehört er zu einer anderen Gruppe?
- Gehört er zu meiner Gruppe, ist er ranghöher, oder rangniedriger?
- **Wenn ich diese Entscheidung nicht richtig treffe, (1/5 sek) werde ich angegriffen !**

Das **Bewusstsein** benötigt
das **Unbewusste**
um überhaupt jemals
eine Handlung auszuführen,
Wahrzunehmen, oder
zu Empfinden.



Das Unbewusste ist wie eine Küche...

...aber Sie wissen nie wann Ihnen etwas serviert wird



**Wir sollten mal
nach Norwegen
in den Urlaub
fahren**



Woher kommt dieser plötzliche Gedanke ?

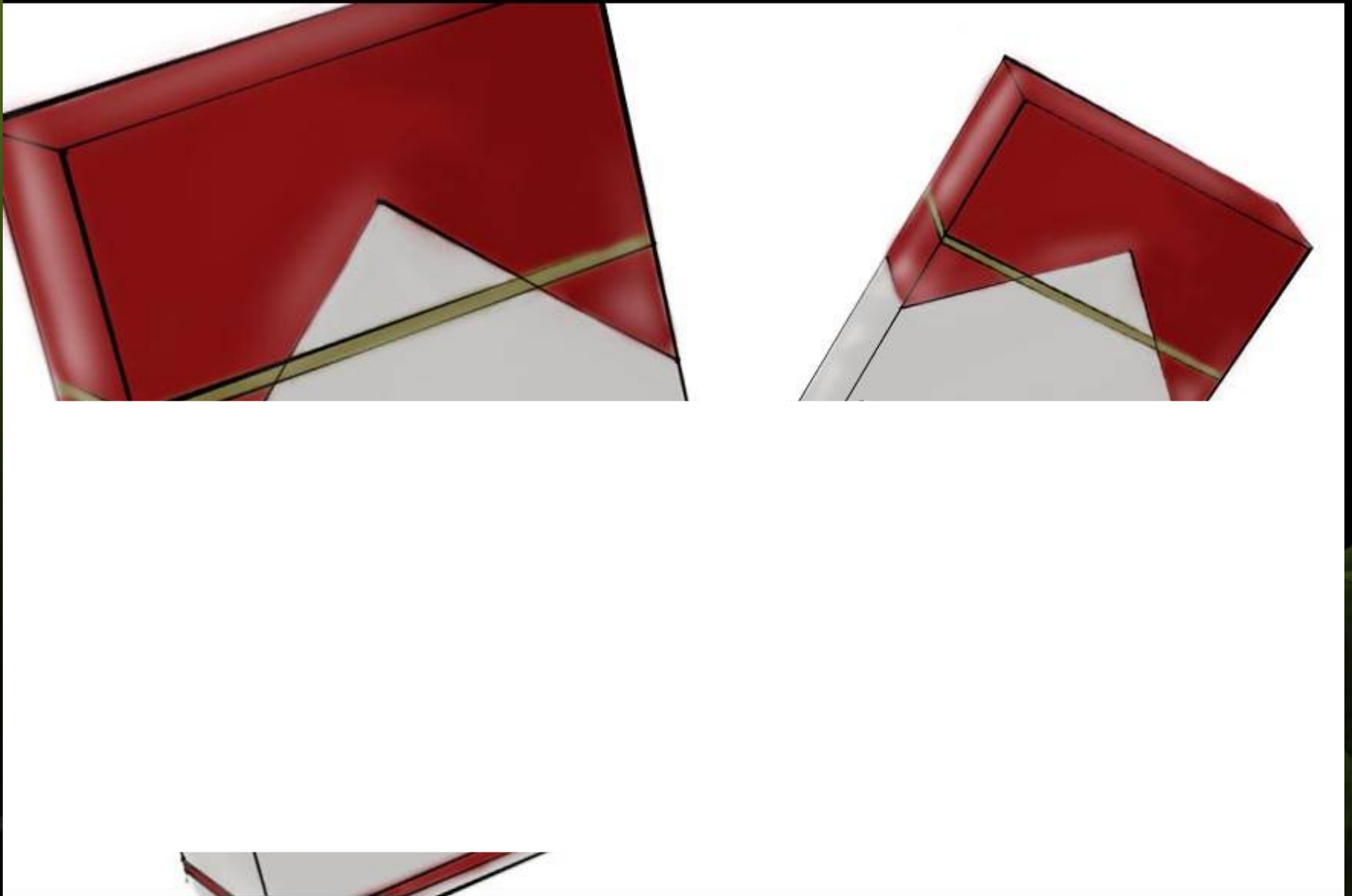
Unser Gehirn: Der unbestechliche Ratgeber ?



Wie kommt
die **Wahrnehmung**
in den **Kopf** ?



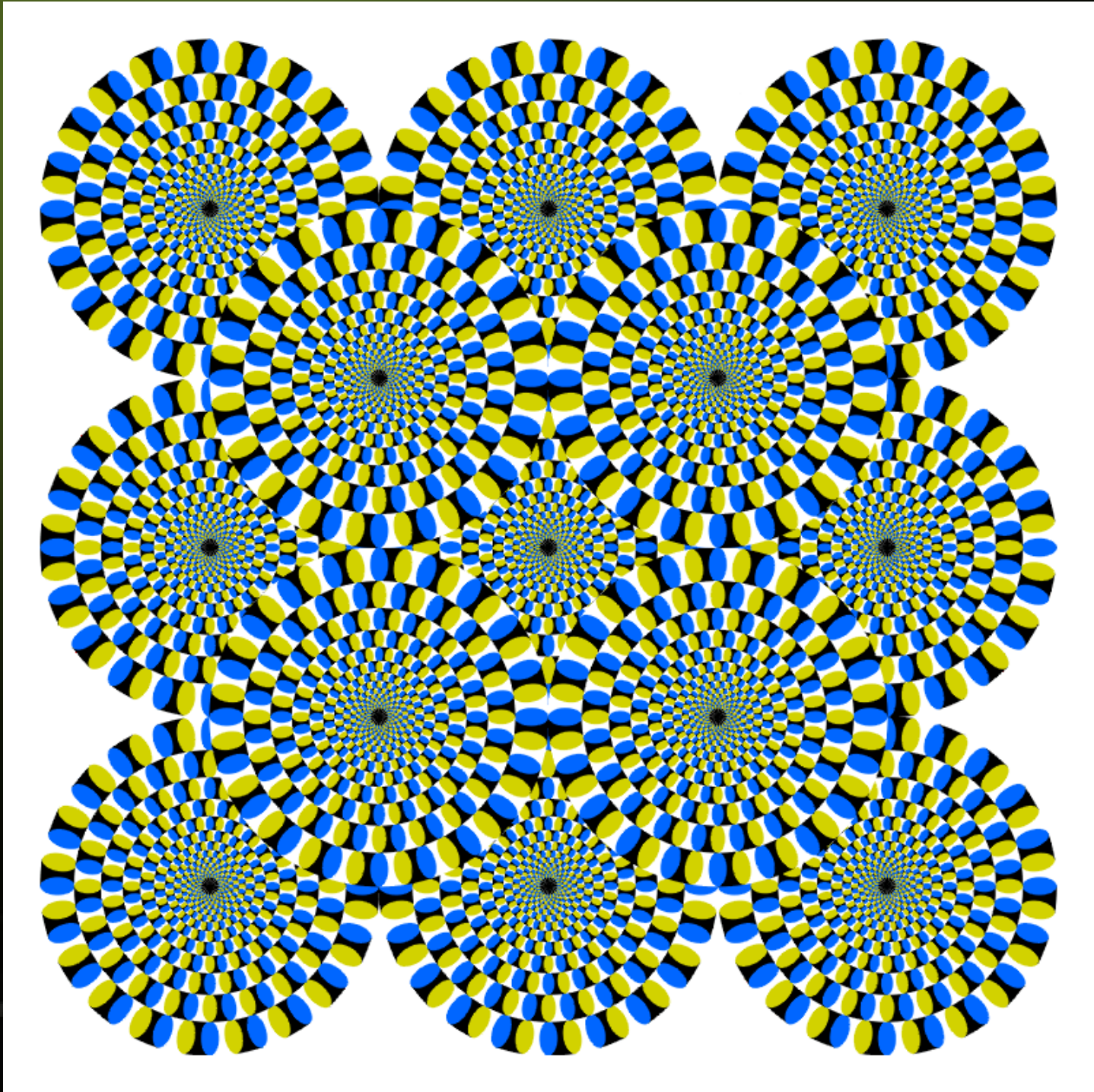






Was das Hirn alles kann! Einfach drauflos lesen, auch wenn's komisch aussieht!

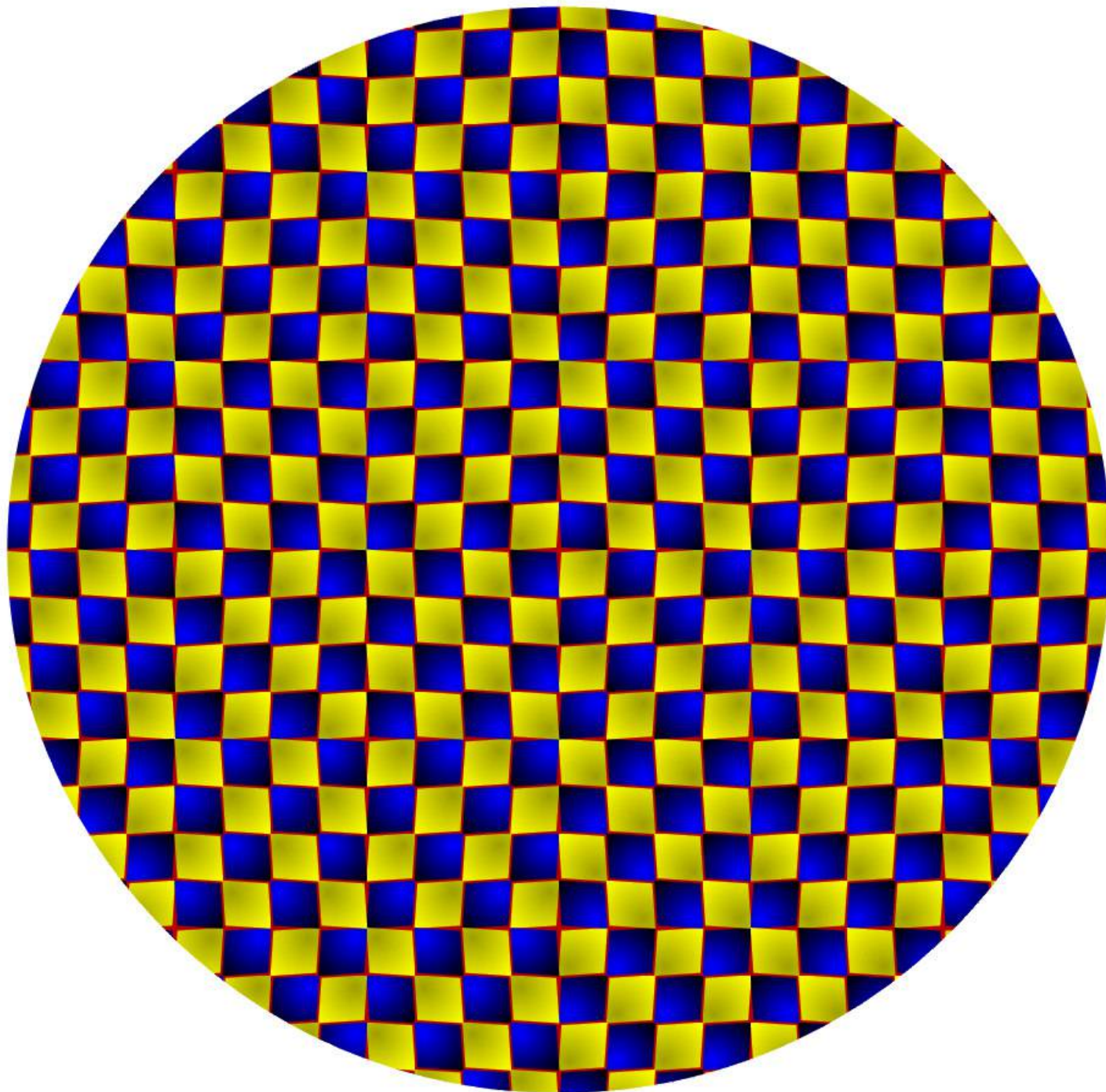
Afugrnuð enier Sduite an enier Elingshcen Unvirestiät ist es eagl, in wleher Riehnefoge die Bcuhtsbaen in eniem Wrot sethen, das enizg wcihitge dbaei ist, dsas der estre und lzete Bcuhtsbae am rcihgiten Paltz snid. Der Rset knan ttolaer Bölsdinn sien, und du knasnt es torztedm onhe Porbelme lseen. Das ghet dseahlb, wiel wir nchit Bcuhtsbae für Bcuhtsbae enizlen lseen, snodren Wröetr als Gnaezs.



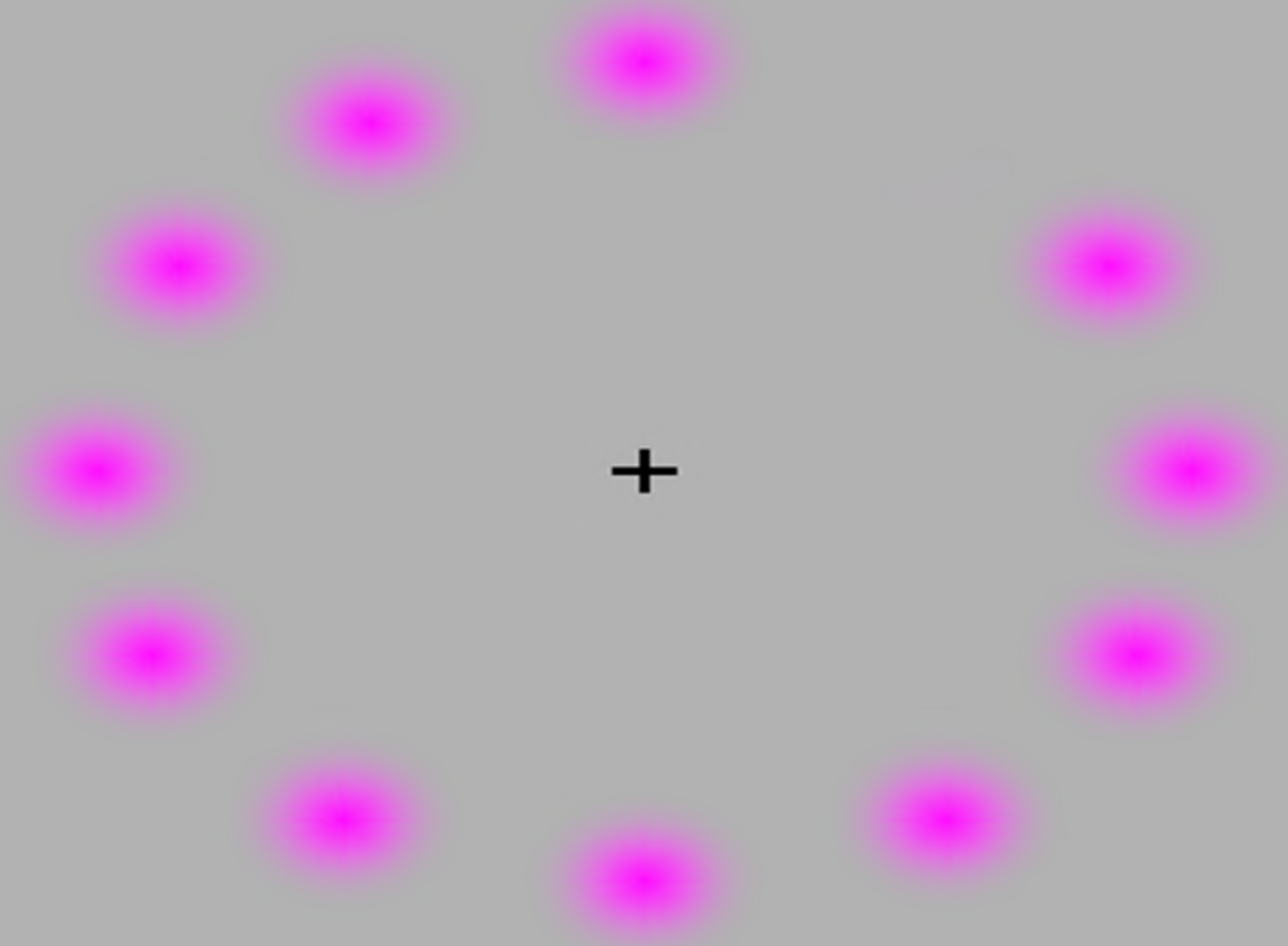


Copyright Ehrhardt & Ehrhardt GmbH

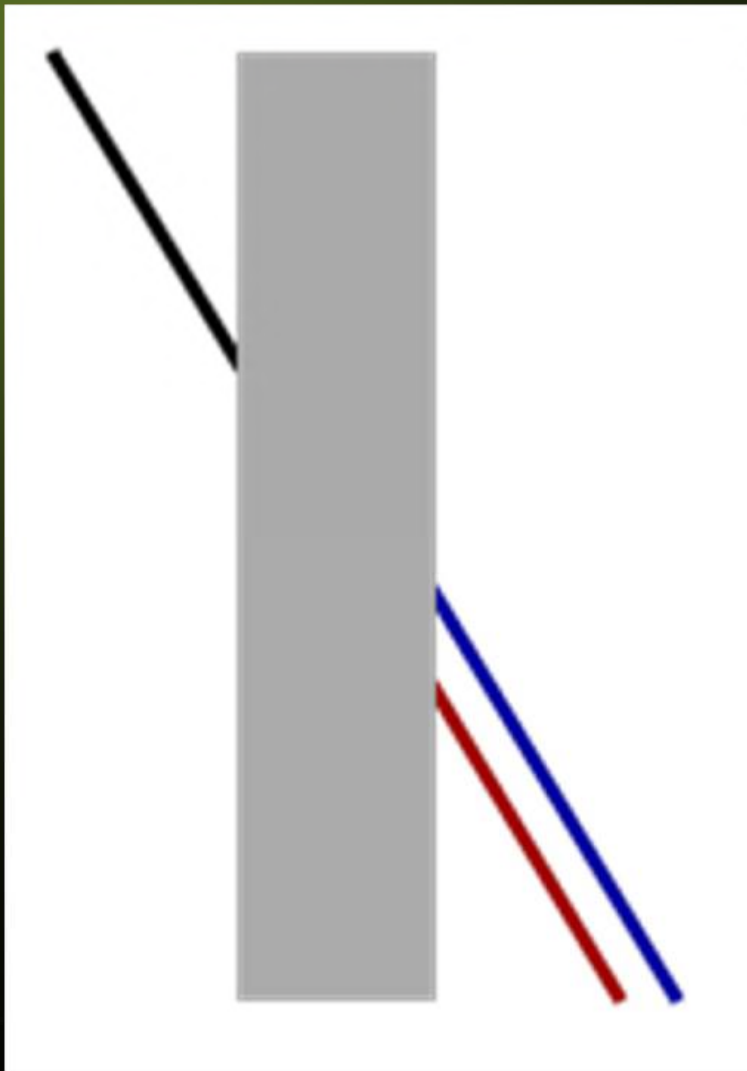












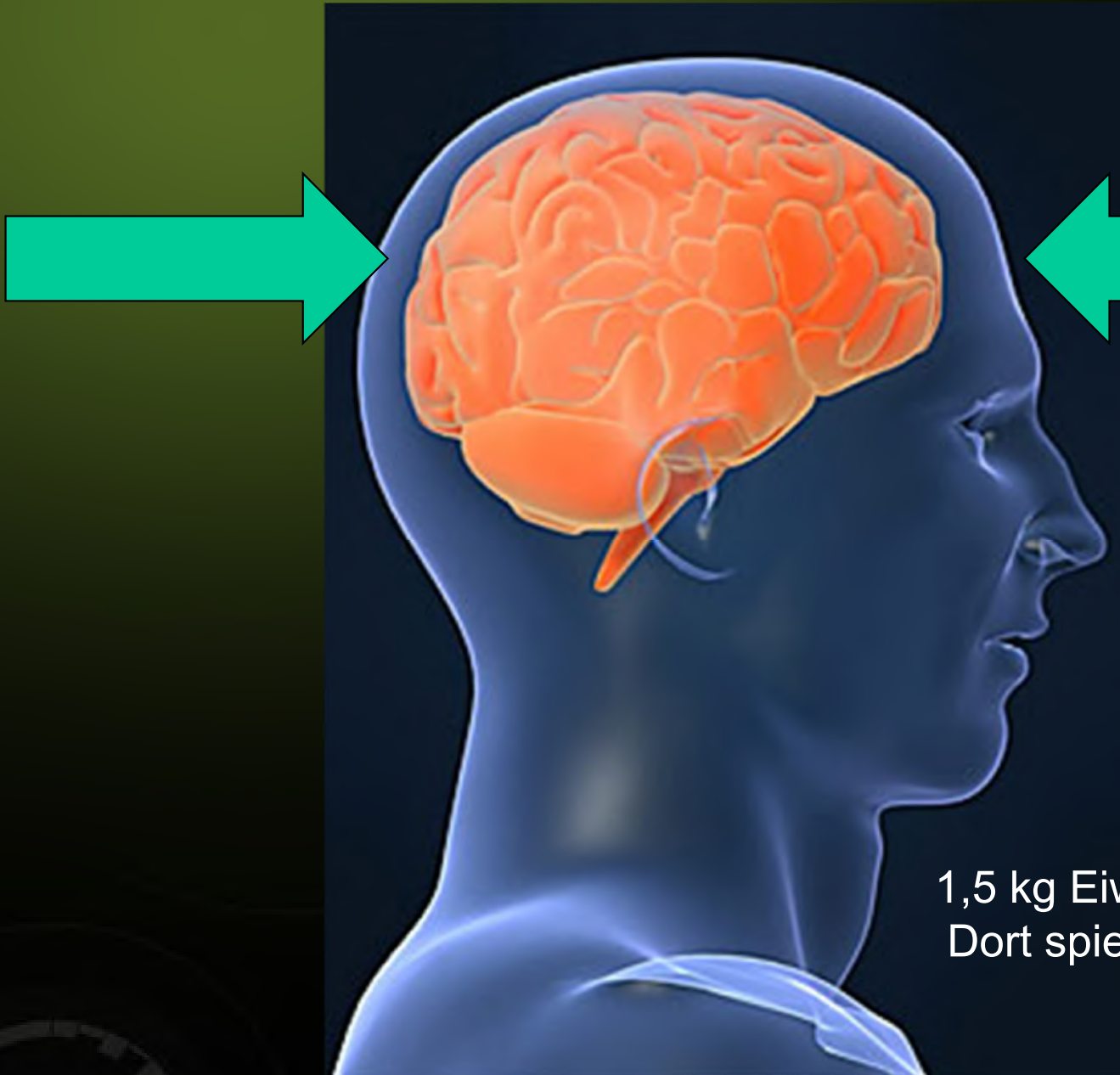




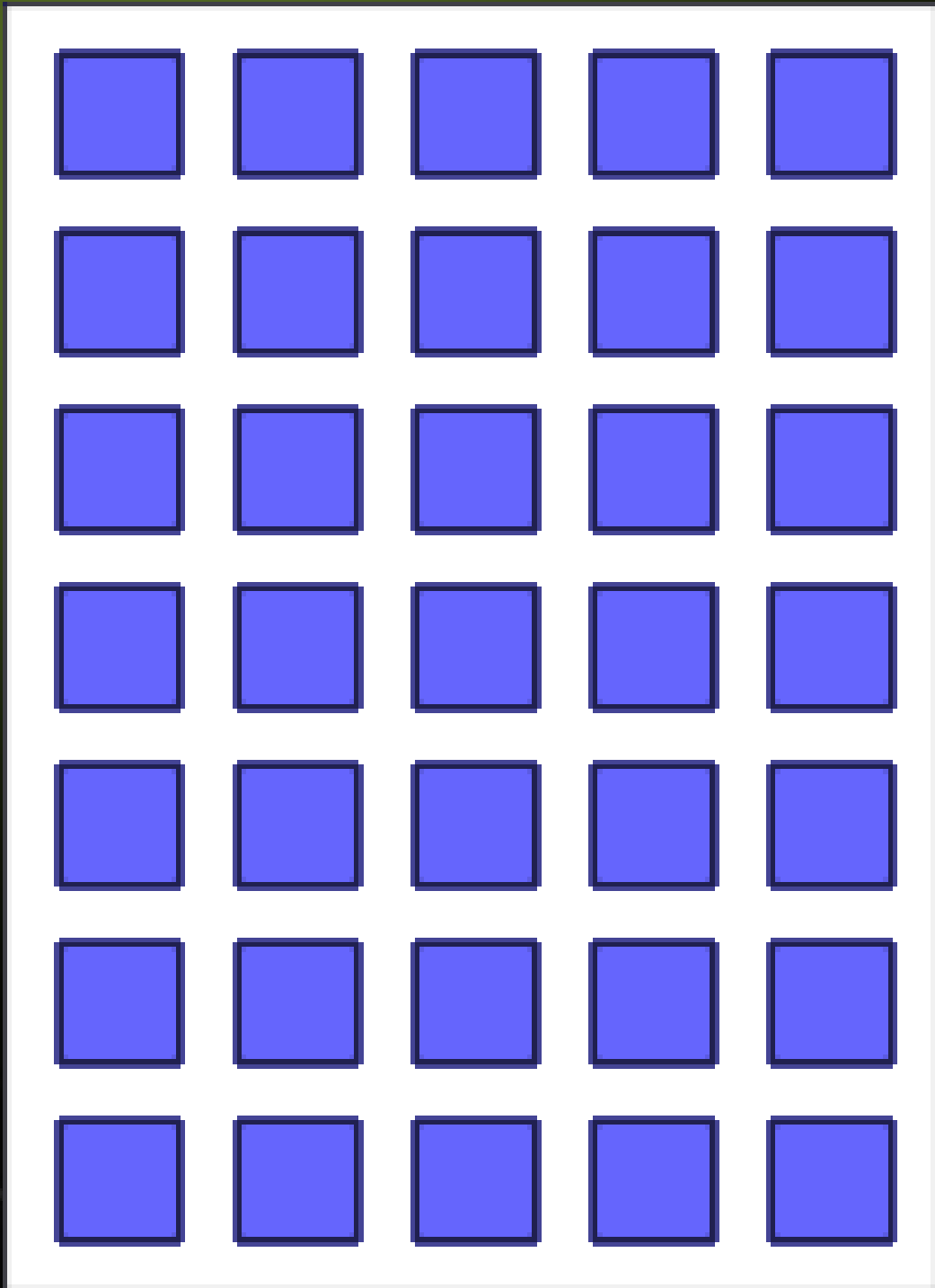
**Drei SUVs.
Alle unterschiedlich groß ?**

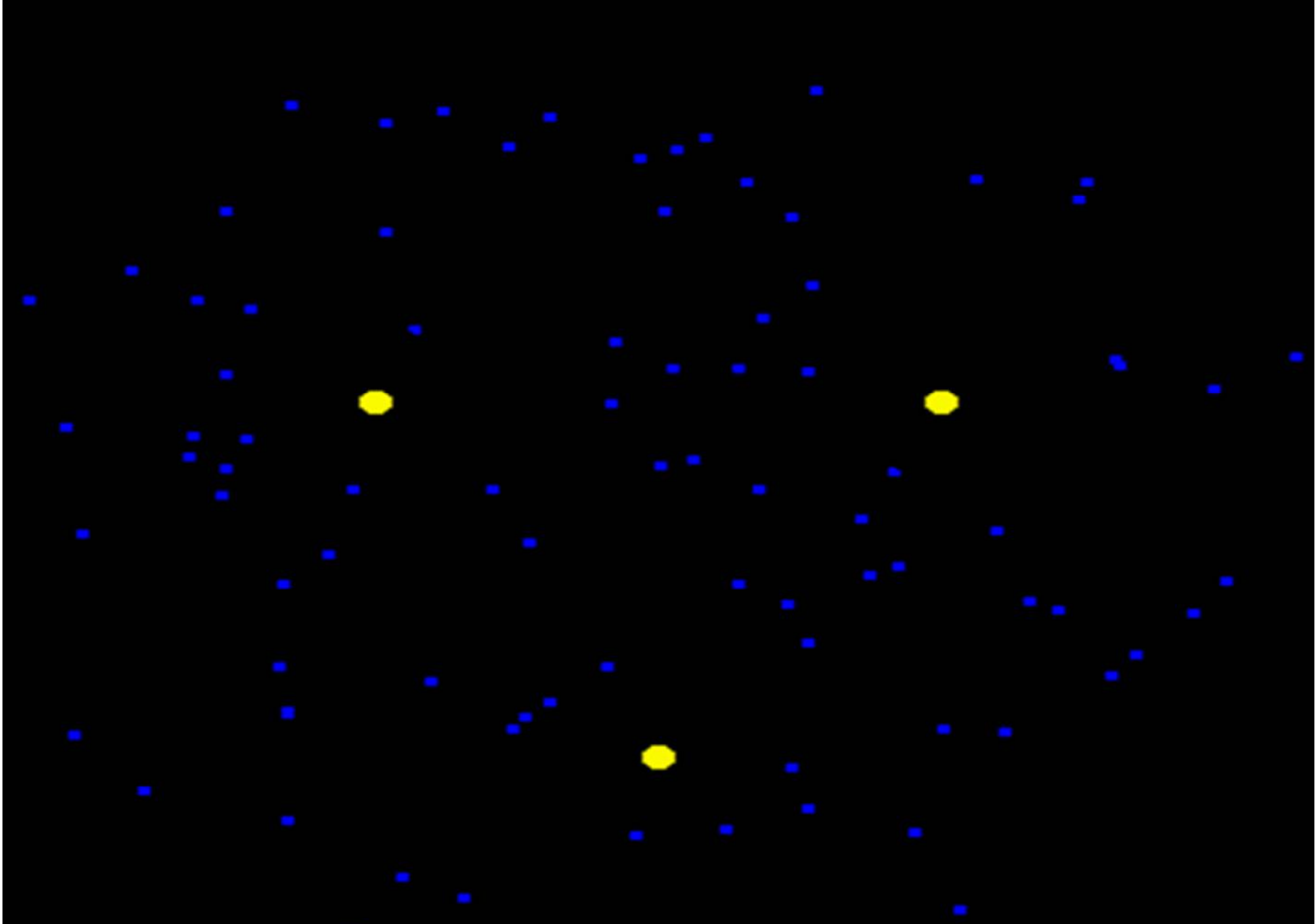


Dann messen Sie jetzt am Bildschirm nach !



1,5 kg Eiweiß zwischen den Ohren.
Dort spielt sich alles ab.







XXXXXX

XXXXXX

XXXXXX

XXXXXX

XXXXXX

XXXXXX

XXXXXX

XXXXXX

XXXXXX

XXXXXX

XXXXXX

XXXXXX

XXXXXX

XXXXXX

XXXXXX

BLAU

ROT

SCHWARZ

ROT

GELB

BLAU

GELB

GRÜN

GELB

GRÜN

BLAU

ROT

SCHWARZ

SCHWARZ

GRÜN

ROT

SCHWARZ

BLAU

BLAU

BLAU

GRÜN

GRÜN

GELB

SCHWARZ

BRAUN

ROT

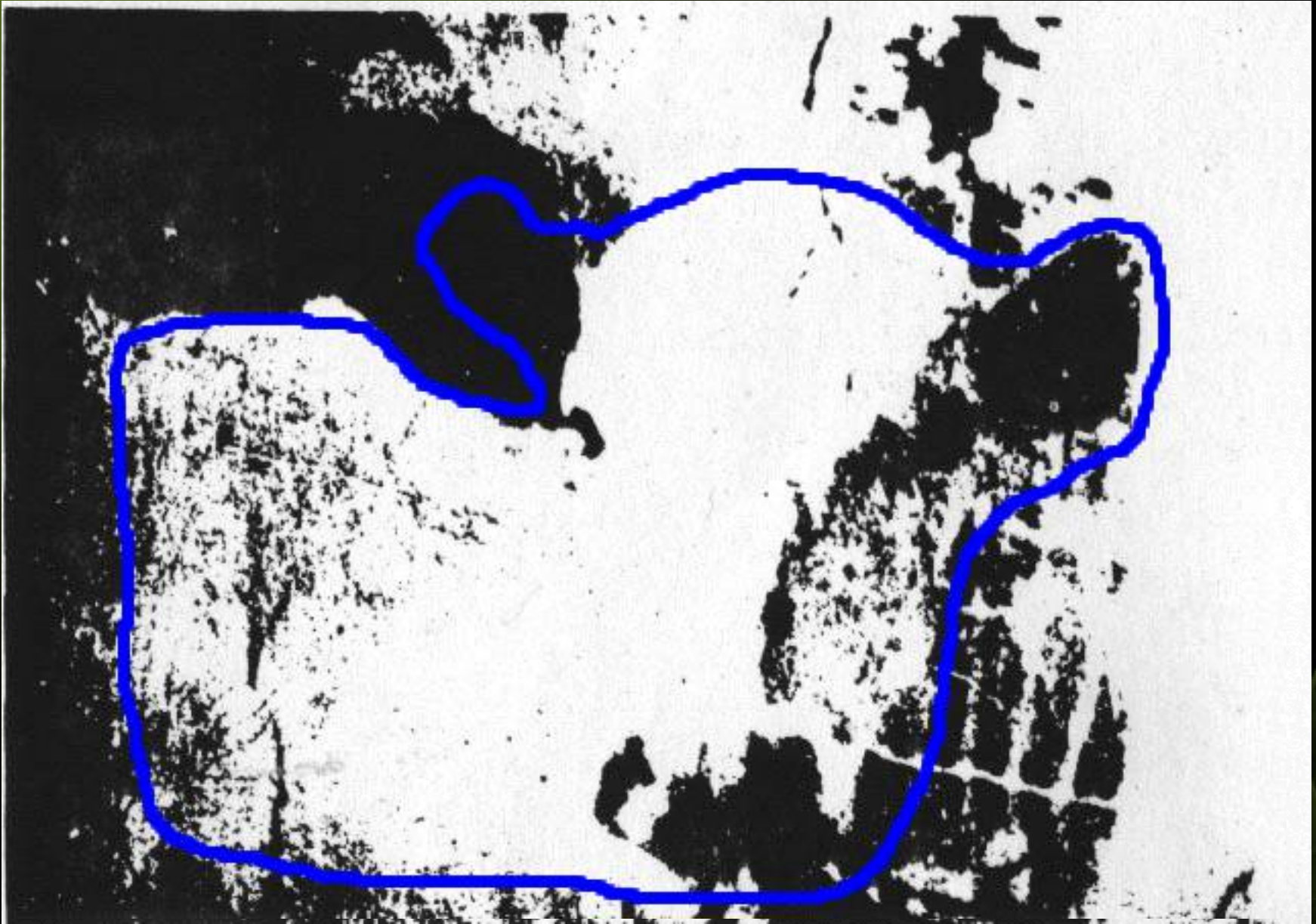
GELB

GELB

GRÜN

ROT









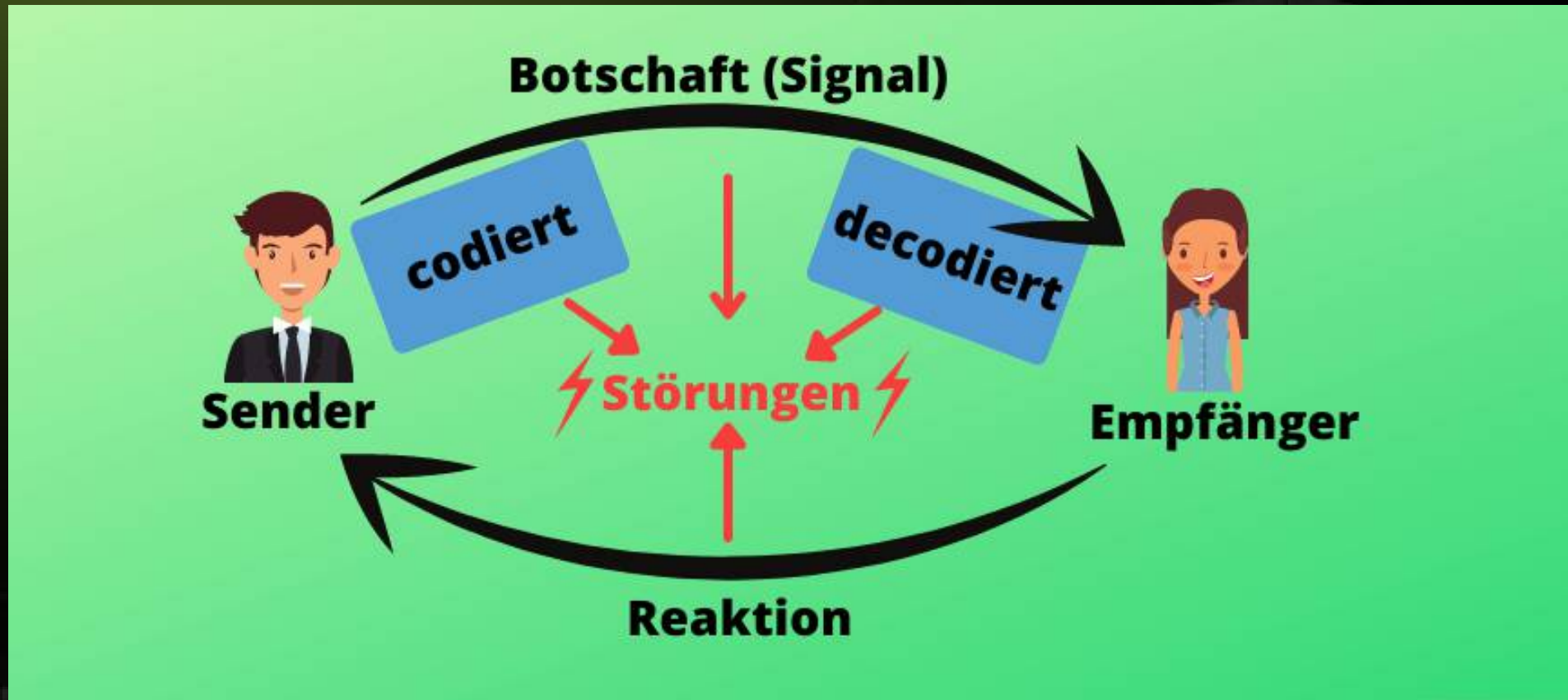
Jetzt können Sie die Kuh nicht mehr sehen.

MISSKOMMUNIKATION



Regel? Ausnahme? Und Ursache?

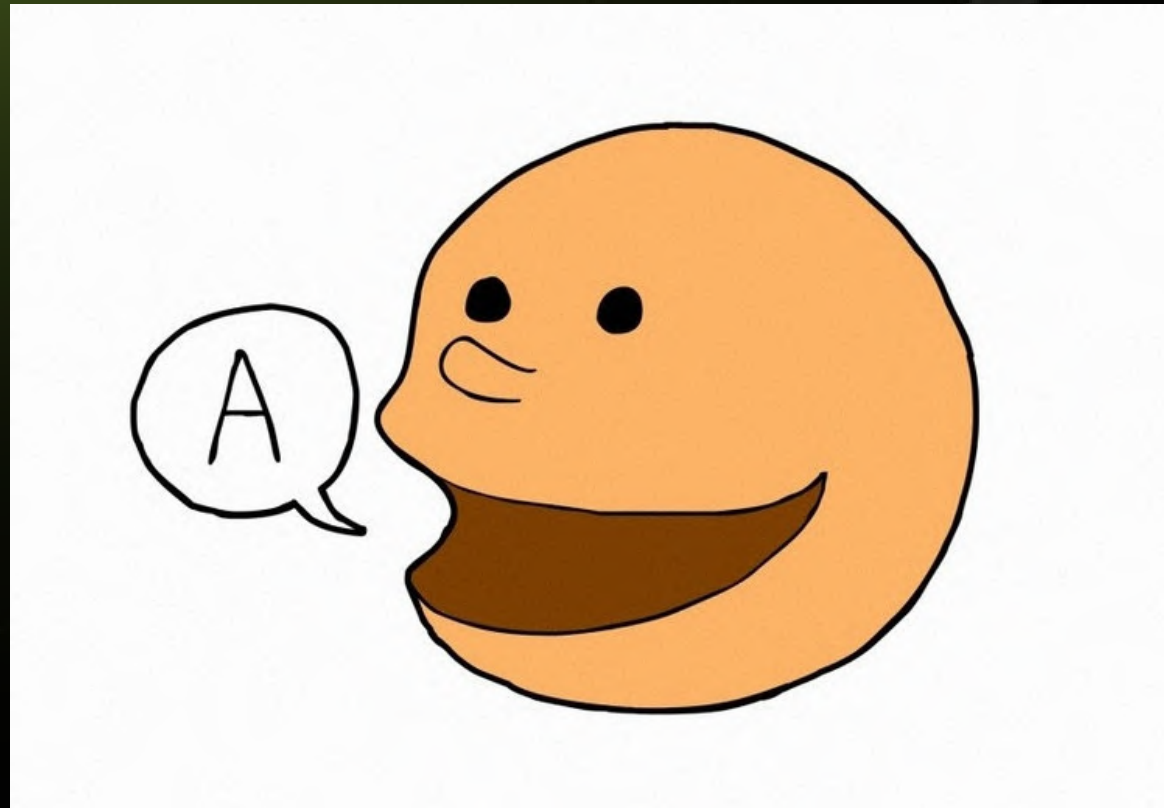
„Was ist Sprache ?“



„Was ist Sprache ?“

**Walrecht
für
Aale!**

**Sprechen Sie schon, oder
machen Sie noch mit dem Mund
Geräusche?**





Steven Pinker

* 1954

Während Sie diesen Text lesen, vollzieht sich in Ihnen eines der Wunder der Natur. Wir sind in der Lage, Vorgänge im Gehirn unserer Mitmenschen mit unglaublicher Präzision zu beeinflussen.

Indem wir einfach mit dem Mund Geräusche erzeugen, können wir einigermaßen zuverlässig neue Gedankenkombinationen in der Geisteswelt anderer Menschen entstehen lassen. **Dies erscheint uns so normal, dass wir dazu neigen, zu vergessen, welches Wunder dies eigentlich ist !**

Sprache ist.....

.....der *Speicher* unserer:

- Vorannahmen + Vorurteile
- Erfahrungen + Ängste
- Emotionen + Gefühle
- Erziehung + Alter
- Umgebung + Stellung im Leben
- Prädispositionen + Gedächtnis



Mitten im Winter landet ein
Pilot eine voll besetzte
Passagiermaschine
mitten im Hudson River
nach Ausfall beider
Triebwerke.

Wie beeinflusst Wahrnehmung unsere Kommunikation?

- **Non – Verbal**

- Mimik
- Armbewegungen
- Handbewegungen
- Fingerbewegungen
- Körperbewegungen
- Körperhaltung
- Aussehen (?)

- **Verbal**

- Stimme
- Stimmhöhe
- Stimm-Modulation
- Sprechrythmus
- Lautstärke
- Sprachmelodie- Dialekt ?
- Telefon / Persönlich



Kommunikation einer Botschaft !

Was ist wichtiger ?

1. Der Inhalt ?

2. Die „Verpackung“ ?



Scharfe Rhetoriker sind scharfe Denker ?



**Können wir nur das denken, was wir
sprechen können ?**

**Können wir nur
das sprechen, was wir denken
können ?**



Grenzen....

Die Grenzen unserer Sprache sind die
Grenzen unserer Welt ?



Wie viele Wörter ?

Der DUDEN enthält ungefähr 500.000 Einträge.
Goethe verwendete in seinem Gesamtwerk ca. 90.000 Wörter.
Zur allgemein gebräuchlichen
Standardsprache gehören rund 75.000 Wörter.

Aber der Wortschatz, den der Durchschnittsdeutsche aktiv verwendet,
beläuft sich auf 5.000 bis 10.000 Wörter.

**Als guter Manager kann ich niemals ein
nur... durchschnittlicher Redner sein...**



Irgendwie fühle ich mich echt Scheiße heute....

.....

.....

.....

.....

.....

Christoph Georg Lichtenberg

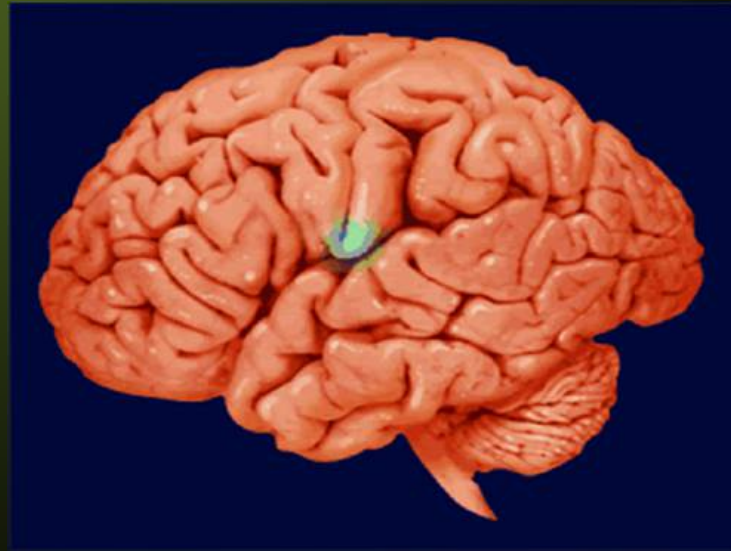


(*1742 † 1799)

"Es war ihm unmöglich, die Wörter nicht in dem Besitz ihrer Bedeutung zu stören."

- 1. Konjunktive, nur da wo sinnvoll.**
- 2. Ich sage. Nicht *man* sagt !**
- 3. Verneinungen, nicht als Umwegdeutsch**
- 4. Schachtelsätze. Geht gar nicht !**
- 5. Fragen stellen und gleich selbst beantworten.**
- 6. Füllwörter vermeiden (quasi, eigentlich, okay...)**
- 7. Wiederholungen vermeiden.**
- 8. Superlative raus.**
- 9. Fremdworte, nur wenn nötig.**
- 10. Satz beenden (Subjekt / Prädikat / Objekt).**
- 11. Pausen sprechen.**
- 12. Generationendeutsch: Raus !**
- 13. Klar machen, an wen man sich wendet !**
- 14. Bildhaftes Sprechen mit Beispielen.**
- 15. Satzende ? Stimmesenken.**

**Gute Sprache zwingt das Gehirn
nicht ständig rück-zu-übersetzen !**



**Ständige Rückübersetzungen
ermüden das Gehirn ! Und damit
den Zuhörer !**

Gute Sprache in Verhandlungen ist...



Voltaire, 1694-1778.

Verwende nie ein neues Wort, sofern es nicht die drei Eigenschaften besitzt:

1. **Es muss notwendig sein**
2. **Es muss verständlich sein**
3. **Es muss wohlklingend sein**



Ein Beispiel:

Ich bin der Meinung, dem Dritten Stand sollte mehr Chancengleichheit gewährt werden. Er repräsentiert schließlich 95% der Bevölkerung. Zudem wird er heute von den zwei übrigen Ständen unterdrückt. Man sollte fordern, dass allen Menschen die gleichen bürgerlichen Rechte gewährt werden sollten.



Ein sehr gutes Beispiel:

„*Quest-ce que le Tiers-Etat?*“

(Abbe Sieyes 1789 am Beginn der Französischen Revolution)

Das hat er wirklich gesagt...

Was ist der Dritte Stand ?

Alles !

Was bedeutet er heute ?

Nichts !

Was fordert er ?

Etwas zu sein !

Genial !

Feurig beginnen !



„Wir trafen Jesus in der Mittagspause kurz vor seiner Kreuzigung!“

Genial !

Schnell aufhören





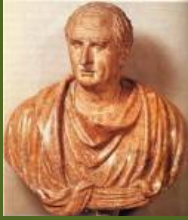
Hat uns „der olle Cicero“ heute noch etwas zu **sagen** ?

Cicero: „De oratore“

MARCUS TULLIUS CICERO

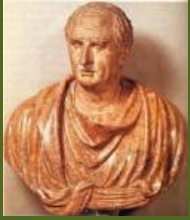
106-43 BC





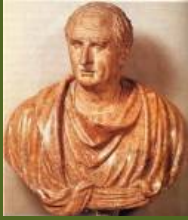
Die Sprache sei volkstümlich und simpel

*(Mussolini: „Weil wir die Sprache des Volkes
sprachten, haben wir das Volk erobert“)*



Der Redner stelle nur wenige Grundbehauptungen auf

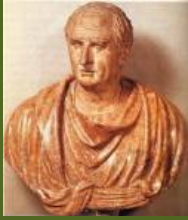
(Norbert Blüm: „Die Rente ist sicher.“)



Man wähle geeignete Schlag- und Reizwörter

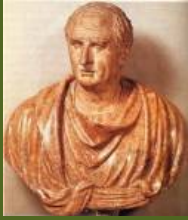
*(Georg Bernhard Shaw: „Ein guter
Schlachtruf ist die halbe Schlacht.“*

MAKE AMERIKA GREAT AGAIN



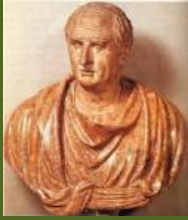
Die Reizwörter und Grundbehauptungen sind unermüdlich zu wiederholen

*(Kleist: „Was man dem Volk dreimal sagt,
hält das Volk für wahr.“)*



Der Redner übertreibe

(Goebbels: „Die Propaganda muss sich der Mittel bedienen, die durchschlagend wirken, und durchschlagend wirkt auf das Volk immer das Extrem.“)



Man verwische die Grenzen zwischen Wahrheit und Lüge

4 Fragen... und eine Antwort

Warum kassieren unsere Manager heute fünfmal mehr als vor zehn Jahren?...

Warum hat der Nationalrat diese Woche ein Gesetz verabschiedet, das Kadern 50 Prozent Steuerrabatt auf Mitarbeiteraktien gewährt? ...

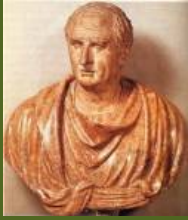
Warum hat der Zürcher Stadtrat diese Woche ein Besoldungsreglement vorgelegt, das weitere Kürzungen vorsieht? ...

Warum werden bei Volkswagen die Löhne um 20 Prozent gesenkt? ...

Weil sich die grosse Mehrheit mit immer kleineren Stücken vom globalen Kuchen zufrieden geben muss, bleiben für die wenigen umso grössere Stücke übrig....

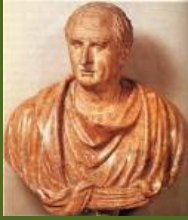
In den USA kassiert das reichste Prozent der Steuerzahler heute 16 Prozent aller Einkommen, doppelt so viel wie vor 20 Jahren.

Wollen wir wirklich, dass es bei uns auch so wird?



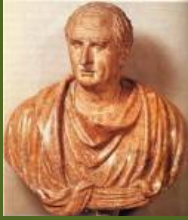
Man vernebele überhaupt

(Cicero: „Setzt Dich eine Frage in Verlegenheit, dann richte es so ein, dass Du nichts klar ausdrückst, sondern im Allgemeinen und Weitläufigen schwebst. Es ist die größte Kunst einen Eindruck zu erwecken, ohne sich an Wörter zu binden...“)



Den Gegner ringe man mit allen Mitteln nieder

(Cicero: „Erkläre - mit der Miene aufrichtigen Zugeständnisses - denjenigen Teil der gegnerischen Argumentation für den beweiskräftigsten, den Du am gewissenhaftesten widerlegen kannst.“)



Vor allem ziele der Redner aufs Gefühl

(Blaise Pascal: „Für die Wahrheit die wir fassen können, sind der Verstand und das Gefühl gleichermaßen die Tore, durch die sie von der Seele eingelassen werden...“)

Sprachmüll in der Formulierung

- **Ehrlich gesagt** – ich bin völlig zu heute.
- Ach – eben waren Sie unehrlich und offen ??
- Das **scheint mir** eine gute Idee zu sein !
- Ist es oder ist es nicht....??
- Mein Job ist **nicht schlecht**.
- (Vielleicht gut ?)
- **Wie geht ´s ? Danke.**
- Es **könnte schlechter** sein.
- **Wissen Sie wann der Zug geht?**
- Seit wann geht ein Zug ?

Sprachmüll in der Formulierung

- Sie **können** sich dieses Angebot anschauen
- Sie **dürfen** sich dieses Angebot anschauen
- Kommst Du heute ? **Ich denke schon...**
- Ich **muss** zum Kunden...Ich **werde** zum Kunden gehen
- Ich **habe** den Auftrag verloren....Ich **verlor** den Auftrag
- Entscheiden Sie ! **Wählen** Sie !
- **Vergiss** nicht den Kunden anzurufen.
- **Bitte ruf den Kunden an.**
- Du hast doch **sicher** das Angebot rausgeschickt.
- Du hast doch hoffentlich das Angebot herausgeschickt.

Sprachmüll in der Formulierung

- **Wissen Sie, wo der Kölner Dom ist ?**
- **Ja !**
- **Dann sagen wir mal.....:**
- **Und was bitte ??**
- **Eigentlich** finde ich das **ziemlich** gut.
- Und uneigentlich ?
- **Immerhin** haben wir etwas erreicht.
- Immerhin ?? Immerhin WAS ?

Sprachmüll in der Formulierung

- „Ich komme **sofort**“
- Wir haben eine „**gute Stunde**“ geredet
- Mit Ihrer Aussage bin ich **grundsätzlich** einverstanden
- Das ist ein **billiges** Argument
- Wir treffen uns **nächsten Freitag**
- Sie sind sich in **Hassliebe** verbunden
- Ich spreche **über** meinen Mann
- Ich spreche **von** meinem Mann

Sprachmüll in Bedeutungen

- Ich habe ein **Attentat** auf Sie vor...
- Ich habe ihn am Telefon **abgewürgt**
- Ich spanne ihn auf die **Folter**
- Ich habe meinen Kunden **festgenagelt**
- Heute ist ein **Bombenwetter** zum Wandern
- Ich gehe auf dem **Zahnfleisch**
- Ich kriege einen **dicken Hals**
- Ich habe die **Nase voll**
- Ich kriege die **Krise**
- Das ist **unheimlich** schön
- „**Tschüss**“ oder „**Ciao**“ statt „Auf Wiedersehen (hören)“
- „**Hallo**“ oder „Hi“ statt „Grüß Gott/Guten Tag“
- **Nichts für Ungut (????)**
- **Dafür nich...(????)**

- Was ist Konsequenz? **Heute** so. **Morgen** so.
- Was ist Inkonsequenz: Heute **so**, morgen **so**.

Sprachfallen

- Zehn Finger hab ich an jeder Hand, fünf und zwanzig an Händen und Füßen.
- Zehn Finger hab ich, an jeder Hand fünf, und zwanzig an Händen und Füßen.

Deutsche Sprach, schwere Sprach...

- **Schneckenhaus** (Wie viele Schnecken wohnen darin?)
- **Zahnbürste** (Bürsten Sie damit nur einen Zahn?)
- **Einwandfrei** (ohne eine Wand ?)
- **Kinderbett** (Wie viele Kinder liegen darin?)
- **Kindbett** (Wer liegt aber darin ?)
- **Atempause** (Pause zum Atmen ? Oder Pause zum Nichtatmen ?)
- **Arbeitspause** (Pause zum Arbeiten oder Pause von der Arbeit ?)
- **Denkpause** (Pause zum Denken, oder Pause zum Nichtdenken?)
- **Juwelendieb** (Stiehlt Juwelen)
- **Strauchdieb** (Stiehlt Sträucher ?)
- **Meisterdieb** (Stiehlt Meister ?)
- **Ich bin satt** (= Ich habe genug gegessen)
- **Ich bin ?....** (= Ich habe genug getrunken)

Sprachregeln in Verhandlungen

- Ich will von der Sprache einen seltenen und gekonnten Gebrauch machen.
- Ich will jemanden informieren.
- Ich verneble nur vorsätzlich.
- Ich bin nur mäßig geschwätzig.
- Ich habe eine Abneigung gegen schwammige oder aufgeblasene Wörter.
- Ich definiere soweit, wie man mit Definitionen kommen kann.

Sprachregeln in Verhandlungen

Was kann ich tun, damit meine Mitteilung von denen, für die Sie bestimmt ist...

1. vollständig,
2. mit dem geringsten Risiko des Missverständnisses,
3. mit möglichst niedrigem Reibungsverlust,
4. ...und mit der geringsten Mühe aufgenommen werden kann ?

**Man gebrauche gewöhnliche Worte
...und sage ungewöhnliche Dinge !**

Sprachregeln in Verhandlungen

- Angemessene Redundanz
- Folgerichtigkeit
- Optimaler Satzbau

Sprachregeln im Verhandlungen

Angemessene Redundanz ist:
(„Toooooor“)

Dosierung von Redundanz in Abhängigkeit von:

1. Erwartungshorizonten
2. Erfahrungshorizonten
3. Vorverständnissen
4. Aufmerksamkeit (Müdigkeit)

Sprachregeln in Verhandlungen

„Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, obwohl es eigentlich nicht der Ort ist, um darüber zu reden, dass die Erfahrung der letzten Jahre zeigt, dass solche Unternehmen die Krise am besten meistern, die durch rechtzeitige Modernisierung ihrer Unternehmenspolitik neues schöpferisches Geistespotenzial schaffen und gleichsam neue, innere Märkte erschließen. Das ist keine Absage an die Tradition, sondern die nüchterne Schlussfolgerung, dass Tradition im Bereich des Handelns dort ihren größten Wert erlangt, wo sie uns hilft, die Zukunft zu gewinnen.“



Was will er sagen

„Rechtzeitig modernisieren.“

Ratschläge für schlechte Redner

Du musst alles in die Nebensätze legen. Sag nie: „Die Steuern sind zu hoch“. Das ist zu einfach. Sag: „Ich möchte zu dem, was ich eben gesagt habe, noch kurz bemerken, dass mir die Steuern bei weitem...“

Das hat der Zuhörer gern: dass er deine Rede wie ein schweres Schulpensum aufbekommt; dass Du mit dem drohst, was Du sagen willst, sagst, oder schon gesagt hast...

Wenn Du einen Witz machst, lach vorher, damit man weiß, wo die Pointe ist...

Kündige den Schluss deiner Rede lange vorher an, damit die Hörer vor Freude nicht einen Schlaganfall kriegen...

Wenn einer spricht, müssen die anderen zuhören – das ist deine Gelegenheit. Missbrauche sie !

Kurt Tucholsky

Copyright Ehrhardt & Ehrhardt GmbH

Das ist jetzt ein Scherz:

Den Gegner ringe man mit allen Mitteln nieder.

- ...Es genügt nicht von einer Sache keine Ahnung zu haben, - man muss auch darüber reden können ...**
- ...Sie sind nicht wirklich verrückt, aber die Tassen in Ihrem Schrank werden immer weniger ...**
- ...Es hört sich dekorativ an, was Sie sagen ...**
- ...Ich ahnte schon, dass Sie für einen unerwarteten Gedanken nicht erreichbar sind ...**
- ...Sie wissen es möglicherweise besser, als Sie es ausdrücken können ...**
- ...Warum bemühen Sie sich so heftig, unser aller Weltkenntnis rhetorisch zu unterbieten ...**
- ...Ist Ihr Friseur krank – dass Sie diesen Unsinn *UNS* erzählen ?**
- ...Sagen Sie ruhig Ihre Meinung, ich erkläre Ihnen dann die Zusammenhänge...**
- ...Ich habe kein Wort verstanden, aber offensichtlich hat Ihre Rede *SIE* furchtbar mitgenommen...**

Achtung !

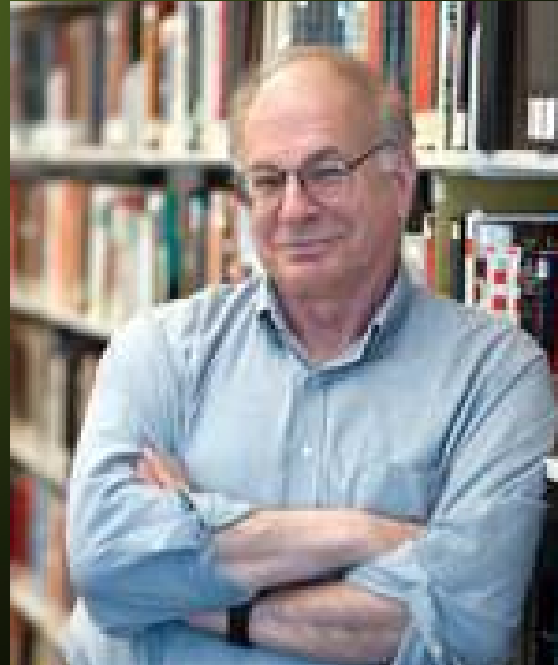




Verhaltensökonomie: Vorhersagbar irrational ?



Professor Daniel Kahneman



Nobelpreis 2002 . Begründung:
**„Für das Einführen von Einsichten
der psychologischen Forschung in die
Wirtschaftswissenschaft, besonders bezüglich
Beurteilungen und Entscheidungen
bei Unsicherheit“**



Vorhersagen sind schwierig, insbesondere wenn sie die Zukunft betreffen.

Verhaltensökonomie

Die Erforschung vorhersagbarer
Verhaltensmuster !

Alles was ich vorhersagen kann,
kann ich auch provozieren.

Damit kann ich Menschen positiv beeinflussen.

Bias ?

- = Verzerrung
- = Wahrnehmungsverzerrung
- = Verblendung



Das neue Medikament hat in Tests allerdings eine Zunahme an **Schlaganfällen** um 100 % gezeigt.



Nehmen Sie es trotzdem ?



Sie haben sich
vermutlich falsch
entschieden !

Beim Medikament **eins** wurden 10.000 Personen getestet.
Dabei gab es einen Schlaganfall.

Beim Medikament **zwei** wurden gleichfalls 10.000 Personen
getestet. Dabei gab es zwei Schlaganfälle.

Unterschied: **Relative** versus **absolute** Risikozunahme.

Relativ: 100 % !

Absolut: 0,01 %!



München:
Regenwahrscheinlichkeit 30 %





- 1: Es wird an 30% der **Zeit** regnen.
- 2: Es wird in 30 % der **Region** München regnen.
- 3: Es wird an 30% der **Tage** regnen, an der die Vorhersage gilt.
- 4: **3 Meteorologen glauben**, dass es regnet. 7 glauben es nicht !



Lösung:

Es wird an 30 % der **Zeit** regnen, auf die sich die Prognose bezieht.

Und Regen sind bereits 0,1 Millimeter !

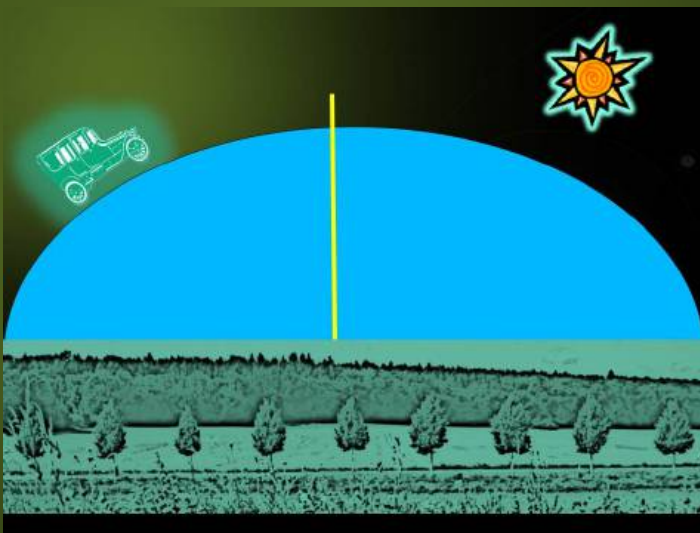
Statistik. Fragen Sie immer nach:

1. Ist das eine relative oder absolute % Zahl ? (Pillenbeispiel)
2. Auf welchen Bereich nimmt die Aussage (%) Bezug ? (Hier: ZEIT.)



**Ein altes klappriges Auto
fährt einen Hügel hinauf.**





Der Weg über den Hügel beträgt insgesamt 2 Kilometer.
Hinauf und hinunter.
Bei Kilometer 1 (der Anstieg) schafft es nur max. 15 km/h

Frage:

Wie schnell muss es den zweiten Kilometer fahren (hinunter geht's ja schneller) um auf eine Durchschnittsgeschwindigkeit von 30 km/h zu kommen ?



- 1: 45 km/h
- 2: 60 km/h
- 3: 90 km/h



Lösung:

Die Straße nach oben ist einen Kilometer lang.
Der Wagen fährt mit 15 km/h. Er braucht also 4 Minuten.
(1 Stunde geteilt durch 15) bis zur Spitze.

Wie lange braucht der Wagen den Hügel rauf, und runter
mit einer Durchschnittsgeschwindigkeit von 30 km/h ?
Die Straße rauf und runter sind 2 Kilometer. 30 km/h
entspricht 2 Kilometer in vier Minuten.

Folglich müsste das Auto die ganze Strecke in 4 Minuten
zurücklegen.

Doch diese 4 Minuten sind schon....
...für den Weg auf den Hügel hinauf verbraucht.

Lichtgeschwindigkeit wäre also noch zu langsam....

**(Und das konnten Sie keinesfalls
Intuitiv lösen.)**

Statistik...



100.000 Emails:

Davon :

1. 50.000 : Dax wird fallen
2. 50.000 : Dax wird steigen

Nach einem Monat ist der Dax gesunken
An die 50.000 aus (1) neue Mails

1. 25.000: Dax wird fallen
2. 25.000: Dax wird steigen

Nach 10 Monaten bleiben 100 Personen
übrig, denen sie IMMER die richtige
Dax-Entwicklung vorhergesagt haben.

Für DIE sind sie jetzt ein GURU !

Statistik – intuitiv ?



Für 30 Tage jeden Tag 1000 Euro

Lineares Wachstum

30.000 Euro Gewinn



Für 30 Tage immer einen cent mehr

Exponentielles Wachstum

10.000.000 Euro Gewinn

$$\mathbf{CAGR} [\%] = \left(\sqrt[n]{\frac{\mathbf{Endwert}}{\mathbf{Anfangswert}}} - 1 \right) * 100$$

$$\mathbf{CAGR} [\%] = \left(\sqrt[5]{\frac{90}{40}} - 1 \right) * 100 = \mathbf{17,6 \%}$$

Wenn es um Wachstumsraten geht, vertrauen Sie nicht auf Ihr Gefühl. Sie haben keines – akzeptieren Sie das. Was Ihnen wirklich hilft, ist der Taschenrechner

Schlechte Intuition:

Risiko : Alle Varianten sind alle bekannt, ihre Eintrittswahrscheinlichkeit ist statistisch berechenbar.

Beispiel:



1:140.000.000

Gute Intuition:

Ungewissheit: Die meisten Varianten sind bekannt, aber einige sind völlig ungewiss. Sie sind auch statistisch nicht berechenbar.

Beispiel:



Wechselkurse

Ambiguitätstoleranz

Schlechte Intuition:

Risiko : Alle Varianten sind alle bekannt, ihre Eintrittswahrscheinlichkeit ist statistisch berechenbar.

Beispiel:



1:140.000.000

Gute Intuition:

Ungewissheit: Die meisten Varianten sind bekannt, aber einige sind völlig ungewiss. Sie sind auch statistisch nicht berechenbar.

Beispiel:



Wechselkurse



Analytisches Denken



2,5 x 3,5 m



6,5 cm

Welche Stadt hat mehr Einwohner ?



Milwaukee ?



Detroit ?



- 1: Detroit
- 2: Milwaukee



Welche Stadt hat mehr Einwohner ?





- 1: Bielefeld
- 2: Hannover

Rekognitionsheuristik:

„Wenn du den Namen einer Stadt kennst, dann schließe daraus, dass die erkannte Stadt mehr Einwohner hat !“



**Mehr Intuition = bessere
Schlussfolgerungen ?**



Lösung:

Detroit: 715.000

Milwaukee: 595.000

Bielefeld: 325.000

Hannover: 526.000



Wie viele Tiere jeder Art nahm Moses mit auf die Arche ?

24 ★

36 ★

120 ★



1: 24
2: 36
3: 120

Moses ?



Frage eins: Bei dieser Airline kommt es alle tausend Jahre zu einem Absturz

Frage zwei: Bei einem von tausend Flügen kommt es zu einem Absturz



- 1: Airline 1 ist sicherer
- 2: Airline 2 ist sicherer



Lösung:

**Beide Wahrscheinlichkeiten
sind zu 100 % gleich !**

Annahme von Wahrscheinlichkeiten





Bei einem Besuch im Spielcasino ist die Kugel 24 mal hintereinander auf schwarz gefallen.

Wie setzen Sie als nächstes ?

1: **Auf Schwarz. Es muss eine Serie sein.**

2: **Auf Rot. Es ist unwahrscheinlich dass es noch einmal passiert.**



Lösung:

**Die Kugel hat kein Gedächtnis.
Beide Wahrscheinlichkeiten sind
zu 100% gleich.**

Phänomen: Schlechtes Gefühl für: Ursache, Wirkung, Zusammenhang



- 12 x im Jahr ist Vollmond
- Alle Menschen wachen nachts manchmal auf

Passiert das zufällig **dreimal** hintereinander: Glauben wir **fest** daran, dass es einen Zusammenhang gibt.

Ursache, Wirkung, Zusammenhang

Wir glauben sehr schnell, dass wenige
Zufallsereignisse eine „Serie“ sind und
daraus eine allgemeingültige Wahrheit
abzuleiten wäre....



Wir nehmen folgende Prozesse als „wahrscheinlich“ an:

- Ein Ereignis wird wahrscheinlicher, wenn es über einen längeren Zeitraum nicht eingetreten ist.
- Ein Ereignis wird unwahrscheinlicher, weil es über einen längeren Zeitraum nicht eingetreten ist.
- Ein Ereignis wird wahrscheinlicher, weil es schon mal vorgekommen ist.
- Ein Ereignis wird unwahrscheinlicher, weil es schon einmal vorgekommen ist.

"Wirkung ist die zweite von zwei Erscheinungen, die immer in derselben Aufeinanderfolge vorkommen.

Von der ersten Ursache genannt, sagt man, sie bringt die zweite hervor ...

...was nicht vernünftiger ist, als würde jemand ein Kaninchen für die Ursache eines Hundes halten, nur weil er noch nie einen Hund anders als bei der Verfolgung eines Kaninchens gesehen hatte“.

- Ambrose Bierce, (* 24. Juni 1842 in Ohio; † 1914)
war ein US-amerikanischer Schriftsteller und Journalist
Zitat aus: Des Teufels Wörterbuch -The Devil's Dictionary .

Intuition
für
Zahlen





Ein Mathematiker nimmt auf jedem Flug eine Bombe mit ins Handgepäck. »Die Wahrscheinlichkeit, dass eine Bombe im Flugzeug ist, ist sehr gering«, sagt er, »und die Wahrscheinlichkeit für zwei Bomben liegt nahezu bei null!

Der durchschnittliche Intelligenzquotient der Schüler einer Großstadt beträgt 100.

Für eine Studie ziehen Sie eine zufällige Stichprobe von 50 Schülern. Das erste Kind, das Sie testen, hat einen IQ von 150. Wie hoch wird der durchschnittliche IQ Ihrer 50 Schüler sein?

Die meisten Menschen, denen ich diese Frage stelle, tippen auf 100. Irgendwie, denken sie, müsste der superschlaue Schüler, den sie zuerst getestet haben, durch einen superdummen Schüler mit einem IQ von 50 (oder durch zwei Schüler mit einem IQ von 75) ausbalanciert werden. Doch bei einer so kleinen Stichprobe ist das sehr unwahrscheinlich.

Man muss damit rechnen, dass die restlichen 49 Schüler dem Durchschnitt der Population entsprechen, dass sie also einen IQ von 100 haben. 49 mal ein IQ von 100 und ein mal ein IQ von 150 ergibt in der Stichprobe einen durchschnittlichen IQ von 101.

10 Soldaten



10 Soldaten. Wie oft kann ich sie umstellen, dass kein Soldat wieder neben einem anderen zu stehen kommt ?



- 1 : **10 mal**
- 2 : **bis zu 100 mal**
- 3 : **bis zu 1000 mal**
- 4 : **bis zu 100.000 mal**



Lösung:

$10 \times 9 \times 8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1$ Varianten
ergeben: **3.628.800** Möglichkeiten !



**Ein Baseballschläger und ein Ball
kosten zusammen
\$ 1,10.**

**Der Schläger kostet 1 \$ mehr als der Ball.
Wie teuer ist der Ball ?**





- 1 : **10 cent.**
- 2 : **5 cent.**
- 3 : **Keins dieser Ergebnisse**



Lösung:

Wenn der Ball 10 ct kostet, und der Schläger 1 Dollar mehr, also \$1,10 dann kosten beide zusammen \$ 1,20 – und nicht \$ 1,10.

Richtig ist also ? 5 ct.

Alles klar ?

Roundtrip Bias

**Fast alle Terroristen sind Moslems.
Fast alle Moslems sind Terroristen.**



Annahme: Satz eins ist zu 99% richtig. Das heißt, dass nur rund 0,001 % der Terroristen Moslems sind.

Grundgesamtmenge: Ca. 1 Milliarde Moslems zu ca. 10.000 Terroristen in Beziehung gesetzt = einen in 100.000

Die Annahme, das ein beliebiger Moslem ein Terrorist ist überschätzen wir fast um das 50-tausenfache....

(90 % der Probanden wählten die Variante 1)



1. Der Gutschein über 50 Euro ist ein Geschenk !
2. Für den Gutschein über 150 Euro bezahlen Sie 70 Euro !

Wählen Sie !



Das schönste Beispiel einer falschen Kausalität ist der Zusammenhang zwischen dem Geburtenrückgang und der sinkenden Zahl von Storchepaaren in Deutschland. Wenn man die beiden Entwicklungslinien zwischen 1965 bis 1999 aufzeichnet, liegen sie fast perfekt aufeinander. Stimmt es also doch, dass der Storch die Kinder bringt? Wohl nicht, denn das ist eine rein zufällige **Korrelation und sicher keine **Kausalität**.**

Lernen Sie Linda kennen...

(Roundtrip-Phänomen)





Linda ist eine äußerst intelligente junge Frau. Sie hat Philosophie studiert und man könnte Sie als „starken Charakter“ beschreiben. Vielleicht wäre „Sturkopf“ sogar noch treffender.

Sie hat sich an der Universität in verschiedenen Gremien sehr für die Rechte der Frauen eingesetzt und war in der Friedensbewegung aktiv. Auf vielen Demonstrationen ist sie an vorderster Front mitmarschiert. Linda ist heute berufstätig. Was könnte Sie machen?

Zwei Varianten. Bitte wählen Sie die für Sie am plausibelsten erscheinende aus.

- 1. Linda ist Kassiererin in einem Finanzinstitut.**
- 2. Linda ist Kassiererin in einem Finanzinstitut und ist Aktivistin einer bekannten Frauenbewegung.**

Welche Variante erscheint Ihnen wahrscheinlicher?

Über 90% der Befragten geben die Variante 2:

**„Linda ist KassiererIn in einem Finanzinstitut und ist Aktivistin einer bekannten Frauenbewegung“
...als die wahrscheinlichste an.**

Und wieder einmal hat Sie Ihr Gehirn getäuscht. Durch die Art der Entscheidungsfindung, die uns bei schnellen Antworten unser Kopf als Autopilot vorgibt, unterliegen wir oft einem Logik- und Zirkelschluss.

Die Frage ist nämlich unbeantwortbar.

Das Linda Aktivistin in einer Frauenbewegung ist, hat nichts mit ihrer Berufstätigkeit zu tun, und ihre Vorgeschichte auch nicht. Beide Varianten sind also gleich wahrscheinlich. Und die die Tatsache, dass Linda in beiden Varianten zwar als KassiererIn arbeitet, ist allenfalls eine Zusatzinformation, die den Grad der Wahrscheinlichkeit nicht erhöht, dass Variante zwei die richtige ist.

Anchor Bias



Phänomen: Ankerzahlen + Bezugswahlen

...und Luftanker





150 Euro in Berlin

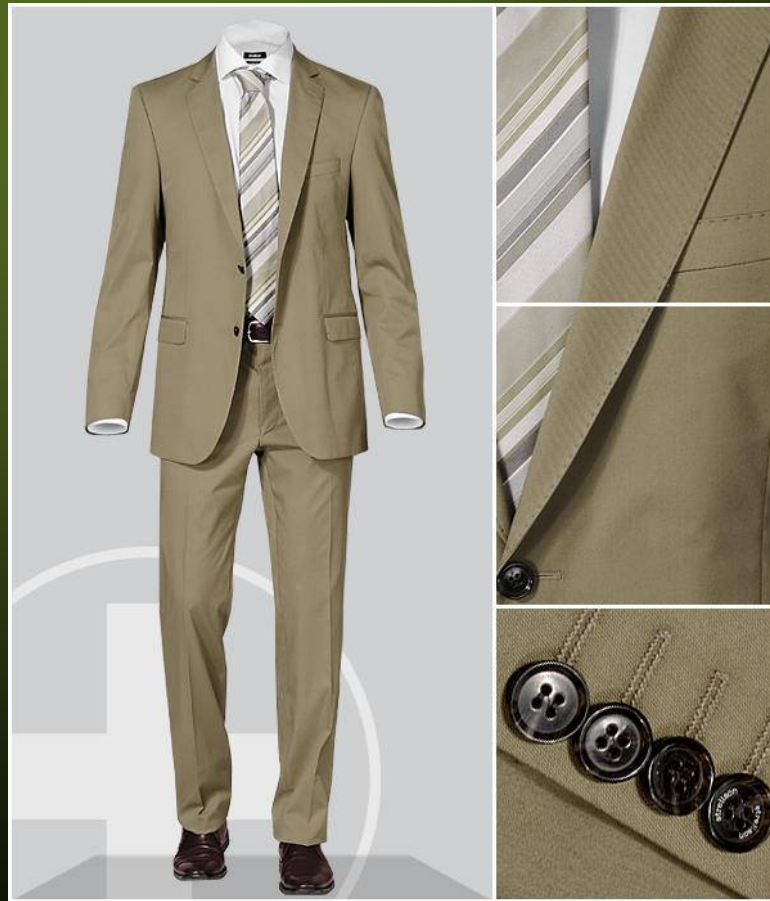


100 Euro in Potsdam

Copyright Ehrhardt & Ehrhardt GmbH

**Fast 100 % der Probanden
brechen den Kaufvorgang ab.**





2.950 Euro in Berlin



2.900 Euro in Potsdam

Fast 100 % der Probanden brechen den Kaufvorgang
Nicht ab.

Obwohl 50 Euro 50 Euro sind und der Weg
nach Potsdam...
bleibt auch gleich.

Vorhersagbar Irrational ?

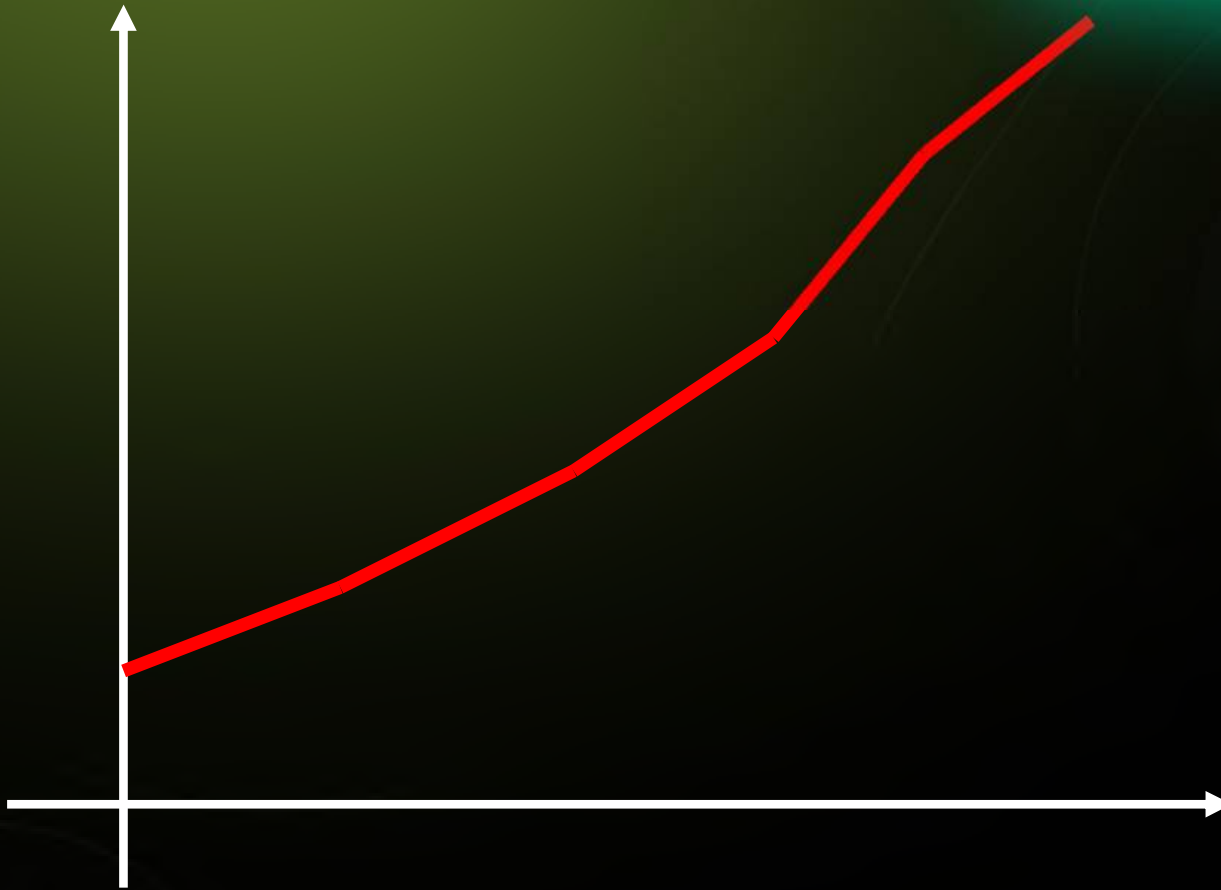


Wie viele afrikanische Staaten
gibt es in der
UNO Vollversammlung ?





Luftanker !





Studenten und Immobilienprofis wurden durch ein Haus geführt und anschließend gebeten, den Wert dieses Hauses zu schätzen. Zuvor wurde ihnen ein (zufällig generierter) »gelisteter Verkaufspreis« kommuniziert. Wie zu erwarten: Die Studenten, also die Nichtprofis, ließen sich von dem Anker beeinflussen. Je höher der Listenpreis, desto teurer bewerteten sie die Immobilie. Und die Immobilienprofis – urteilten sie unabhängig? Nein, sie ließen sich im gleichen Ausmaß durch den willkürlich gesetzten Anker beeinflussen. Je unbestimmbarer der Wert eines Objekts – Immobilie, Firma, Kunstwerk –, desto anfälliger sind selbst Profis für Anker.

Confirmation Bias

Unser Denken ist eher vergleichbar mit einem Anwalt als mit einem Wissenschaftler, dem es um die reine Wahrheit geht. Anwälte sind gut darin, die bestmögliche Begründung für einen bereits festgelegten Schluss zu konstruieren





Der Confirmation Bias ist der Vater aller Denkfehler – die Tendenz, neue Informationen so zu interpretieren, dass sie mit unseren bestehenden Theorien, Weltanschauungen und Überzeugungen kompatibel sind.

Anders ausgedrückt: Neue Informationen, die im Widerspruch zu unseren bestehenden Ansichten stehen filtern wir aus. Das ist gefährlich. »Tatsachen hören nicht auf zu existieren, nur weil sie ignoriert werden.

Hindsight Bias



...nach Information über eine Situation ist man sicher, dass man deren Ergebnis schon immer wusste.

Hindsight Bias



Nach den Ursachen der Finanzkrise befragt, antworten Experten heute mit einer stringenten Geschichte: Ausweitung der Geldmenge unter Greenspan, lockere Vergabe von Hypotheken, korrupte Ratingagenturen, legere Eigenkapitalvorschriften und so weiter.

Die Finanzkrise erscheint rückblickend als vollkommen logisch und zwingend. Und doch hat kein einziger Ökonom – es gibt weltweit rund eine Million davon – ihren genauen Ablauf vorausgesagt. Im Gegenteil: Selten ist eine Expertengruppe dem Rückschaufehler so sehr auf den Leim gekrochen.

Hindsight Bias



Warum ist der Rückschaufehler so gefährlich? Weil er uns glauben macht, wir seien bessere Vorhersager, als wir es tatsächlich sind. Das macht uns arrogant und verleitet uns zu falschen Entscheidungen. Und das durchaus auch bei privaten »Theorien«: »Hast du gehört? Sylvia und Klaus sind nicht mehr zusammen. Das konnte ja nur schiefgehen, so verschieden, wie die beiden sind.« Oder: »Das konnte ja nur schiefgehen, die beiden sind sich einfach zu ähnlich.




»Was die Menschen am besten können, ist, neue Informationen so zu filtern, dass bestehende Auffassungen intakt bleiben.«



Comedy und Talkshows nutzen Social Proof, indem sie an strategischen Stellen Gelächter einspielen, was die Zuschauer nachweislich zum eigenen Lachen anstiftet.

Einer der eindrucklichsten Fälle von Social Proof ist die »Wollt ihr den totalen Krieg?«-Rede von Joseph Goebbels von 1943. Es gibt ein Video davon auf YouTube. Einzeln und anonym befragt hätte wohl keiner der Zuhörer dieser Aussage zugestimmt"

The Facebook logo, consisting of the word "facebook" in a white, lowercase, sans-serif font with a registered trademark symbol (®) to the right, is centered on a solid blue rectangular background. The background of the entire slide is dark green with abstract, glowing green patterns and faint circular shapes.

Das Internet macht es einfach, uns mit Gleichgesinnten zusammenzutun. Wir lesen Blogs, die unsere Theorien bestärken. Die Personalisierung von Nachrichten sorgt dafür, dass gegenteilige Meinungen gar nicht erst auf unserem Radarschirm auftauchen. Wir bewegen uns zunehmend in Communitys von Gleichdenkenden, die den Confirmation Bias noch verstärken. Wie können wir uns schützen? Ein Satz von Arthur Quiller-Couch ist hilfreich: »Murder your darlings.«

**Confirmation Bias oder Hindsight Bias sind nicht beschränkt auf einzelne Personen.
In der Masse wirken sie noch irrationaler.**

Siehe Corona „Querdenker“



• **Urteile, Handlungen und Überzeugungen der Masse:**

- Die Masse ist beseelt von einer „Gemeinschaftsseele“.
- Die Masse ist im Allgemeinen sehr konservativ.
- Die Masse kann nicht durch logische Argumente überzeugt werden, sondern nur emotional.
- Die Masse handelt mitunter uneigennützig, gegebenenfalls auch tugendhaft oder heroisch.
- Die Masse ist unduldsam und herrschsüchtig.
- Sie kann sehr grausam werden, weit über das dem Einzelnen Mögliche hinaus, und ist bei geeigneter Führung bereit zu Revolutionen.
- Die Grundüberzeugungen der Masse sind rückwärtsgewandt und verändern sich nur sehr langsam.
- Die moralischen Urteile einer Masse sind unabhängig von der Herkunft oder dem Intellekt ihrer Mitglieder.
- Die Masse urteilt durch vorschnelle Verallgemeinerung von Einzelfällen.
- Ihre Überzeugungen beruhen oft auf Sehnsüchten und Wunschvorstellungen

• **Wesen, Funktion und Bewertung der Masse:**

- Eine Masse ist grundsätzlich impulsiv, beweglich, irritierbar, suggestibel, leichtgläubig, besessen von schlichten Ideen, intolerant und diktatorisch.
- Der Geist der Massen ist konservativ leichtgläubig gegenüber alten, skeptisch gegenüber neuen Ideen und Idealen.
- Es existiert eine spezifische „Religiosität der Massen“, die die Religiosität einzelner Individuen außerhalb der Masse bei weitem übertrifft.
- Massen transportieren vor allem „Ideen“ und kulturelle „Ziele“.
- Das Individuum kann in der Masse in moralische Höhen aufsteigen oder in Tiefen hinabsinken (meist Letzteres).
- Es existiert eine allen Massenbestandteilen eigene „Massenseele“, die wiederum aus einer „Rassenseele“ – als dem gemeinsamen, ererbten kulturellen Substrat hervorgeht.
- Massen weisen unter bestimmten Umständen eine „Gemeinschaftsseele“ auf und sind in solchen Fällen zu Altruismus, Heroismus und solidarischem Handeln fähig. (Beispiel: Revolutionsmasse und Demonstrationsmasse).
- Das aufkommende Massenzeitalter ist negativ zu bewerten, da die modernen Massen nicht mehr in nennenswertem Maße an traditionelle Ideale, Überlieferungen und Institutionen gebunden sind.

•Intelligenz, Emotionalität und Einseitigkeit:

- Die Masse ist nur wenig kreativ und vermindert intelligent.
- Sie denkt einseitig grob und undifferenziert im Guten wie im Bösen.
- Die Masse denkt nicht logisch, sondern in Bildern, die häufig durch einfache Sprachsymbolik hervorgerufen werden.
- Die Masse ist leicht erregbar, leichtgläubig und sprunghaft. Ihre Emotionalität ist schlicht.

• **Führer von Massen:**

- Massenführer und Massenideen werden unter bestimmten Umständen charismatisiert (durch Nimbus bzw. Prestige aufgeladen).
- Führer stärken die Gemeinschaftssehnsüchte der Massen und verkörpern den Wert der „Gemeinschaftsseele“ der Masse.
- Ohne Führer ist die unorganisierte Masse wie eine Herde ohne Hirten.
- Führer sind keine Denker, sondern Männer der Tat; gelegentlich findet man unter ihnen Nervöse, Reizbare und Halbverrückte.
- Führer wirken oft durch eine große Rednergabe. Große Führer können einen Glauben erwecken und damit ganze Völker steuern.
- Führerherrschaft wirkt durch Überzeugung und erst in zweiter Linie durch Gewalttätigkeit.
- Es gibt zwei Arten von Führern: kurzfristig wirksame und langfristige. Das hängt von der Ausdauer ihres Willens ab.
- Führer überzeugen durch Behauptung, Wiederholung und Übertragung.
- Hat ein Führer keinen Erfolg, verliert er rasch seinen Nimbus und geht unter – eine Idee, die der berühmte Soziologe Max Weber später als „Entzauberung des Charismas“ abhandeln sollte.

• **Beeinflussbarkeit und Leichtgläubigkeit:**

- Die Mitglieder einer hochemotionalisierten Masse büßen ihre Kritikfähigkeit ein, die sie als Individuen im Zustand der seelischen Ruhe haben.
- Die individuelle Persönlichkeit schwindet in der Masse und macht einer gemeinschaftlichen Persönlichkeit Platz: Der Einzelne empfindet und denkt nun als Teil eines Ganzen, nicht mehr als Individuum.
- Die Masse kann Persönliches nicht von Sachlichem unterscheiden.
- Sie erliegt leicht Suggestionen, deren Wirkung der Hypnose vergleichbar ist und wird unter bestimmten Umständen hysterisch.
- Gehorcht sie einer gemeinsamen Führung, ist die Masse leicht lenkbar. Tut sie dies nicht, ist sie in ihrem Verhalten spontan und unberechenbar.
- Die Masse ist empfänglich für naive Legenden, die von meist heldischen Führern und Ereignissen handeln.
- Die Meinungsbildung in der Masse erfolgt durch geistige Übertragung und Nachahmung.

Gustav LeBon **1895 (!)**





Religiöse und philosophische Überzeugungen sind wegen ihrer Schwammigkeit hervorragende Nährböden für den Confirmation Bias. Hier wuchert er wild drauflos. Gläubige sehen auf Schritt und Tritt bestätigt, dass es Gott gibt. Dass dieser sich nicht direkt präsentiert – mit Ausnahme vor Analphabeten in Wüsten und abgelegenen Bergdörfern, aber niemals in einer Stadt wie Frankfurt oder New York – macht deutlich, wie stark der Confirmation Bias ist. Selbst der schlagendste Einwand wird weggefiltert.



1933



2017

Im **Nachhinein** konnten wir es gut analysieren.
Erwartet hatte es aber niemand wirklich.

"Sie putzen sich die Zähne, um Karies zu vermeiden; Sie stellen sich den Wecker, um rechtzeitig aufzuwachen und so weiter.

Ihre Alltagserfahrung umschließt eine rationale Entscheidung nach der anderen. Sie glauben auch - irrigerweise -, dass Sie rational handeln, wenn Sie die großen Entscheidungen über Liebe und Geld und Lifestyle treffen.

**Das ist größtenteils das Ergebnis von kognitiver Dissonanz und Bestätigungsfehlern. (Confirmation Bias + Hindsight Bias)
Wenn wir etwas Irrationales tun - zum Beispiel jemanden heiraten, der offensichtlich eine schlechte Wahl ist -, haben wir immer genügend »Gründe« dafür parat.**

Doch diese Gründe sind Rechtfertigungen. Und solche Rechtfertigungen erzeugen gemeinsam mit Ihrer Erfahrung, in kleinen Dingen rational zu sein, die Illusion, dass Sie vernünftige Entscheidungen treffen und auch in großen Dingen rational handeln

Foot-in-the-door-Phänomen



Overconfidence Bias



Steinzeitmuster Gehirn. Das Gesetz der Serie. Der Anlageberater hat 2 Jahre keinen Verlust produziert. „Aller guten Dinge sind drei“. Jedoch: **Statistisch betrachtet sind dies nur 12,5%**

Level-Up-Bias



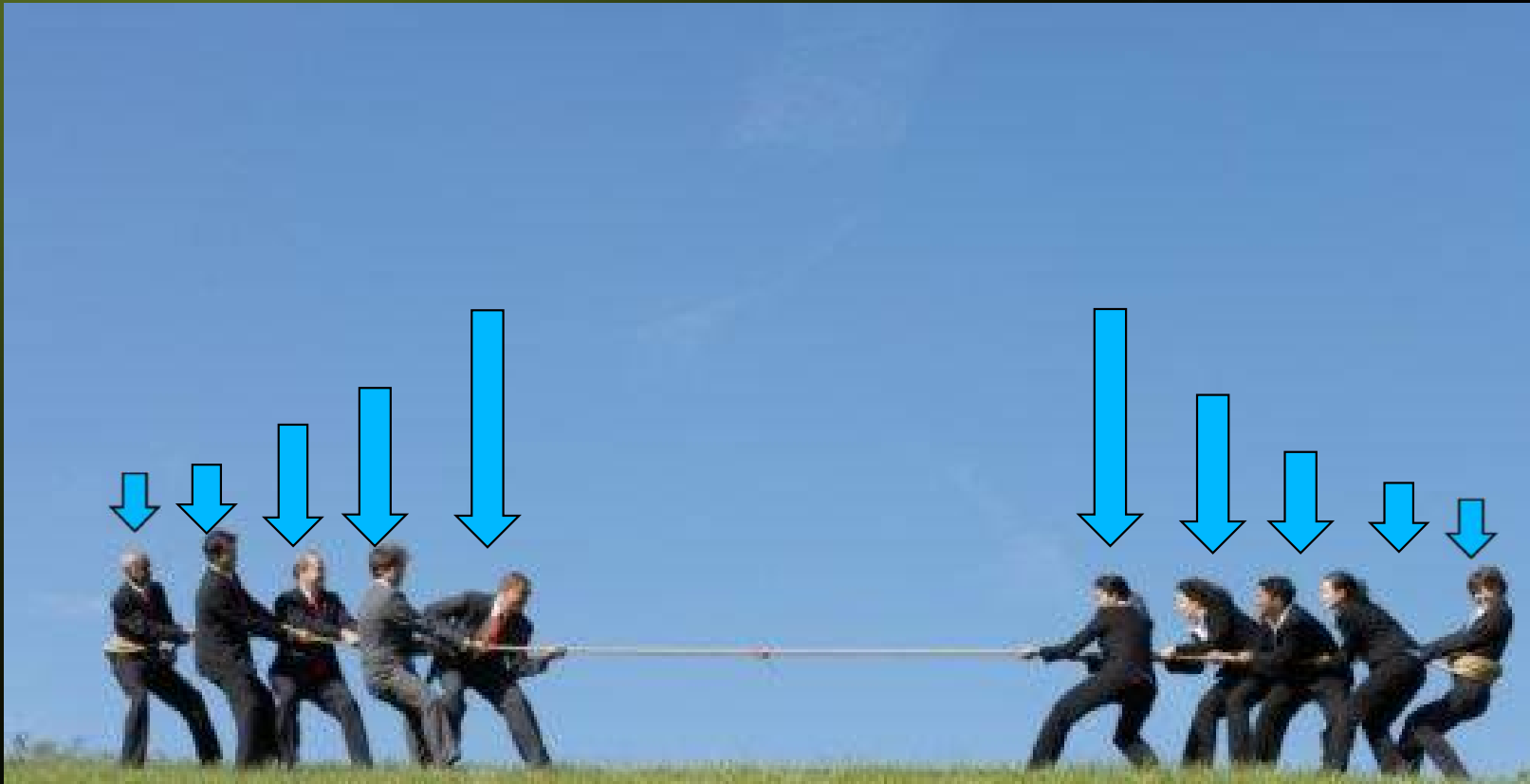
„Wir sind nicht perfekt. Mobiltelefone sind nicht perfekt. Das wissen wir alle. Aber wir wollen unsere Nutzer glücklich machen“

Suchen Sie die Gelegenheit bei der Sie etwas sagen können, das absolut wahr ist, während Sie zugleich den Kontext verändern.



Sobald dieser Schritt ausgeführt ist, fürchten die anderen Teilnehmer, kleingeistig zu wirken, wenn sie die Auseinandersetzung wieder auf die Detailebene zurückbringen. Es tritt eine sofortige Veränderung der Bedingungen ein !

Social Loafing Bias



Menschen verhalten sich anders in Gruppen, als wenn sie allein sind (sonst gäbe es keine Gruppen). Die Nachteile von Gruppen lassen sich entschärfen, indem wir die individuellen Leistungen möglichst sichtbar machen

Sunk Cost Bias



„Lass uns nach Hause gehen Schatz, der Film ist langweilig!

„Nein ! Jetzt haben wir so viel Geld bezahlt. Jetzt bleiben wir auch !“

Facts and Emotions Bias

Fachmann 1: Ihre Partei hat nicht genug getan, um die Straßekriminalität zu stoppen.

Fachmann 2: Da stimme ich Ihnen zu. Zum Glück haben wir seither viel dazugelernt. Eine Reihe von Städten hat mit den verschiedensten Ansätzen experimentiert, und einige davon haben gute Ergebnisse erzielt, andere nicht so sehr. Wir sollten herausfinden, welche die besten Vorgehensweisen sind, und schauen, wie wir sie auf andere Städte übertragen können.

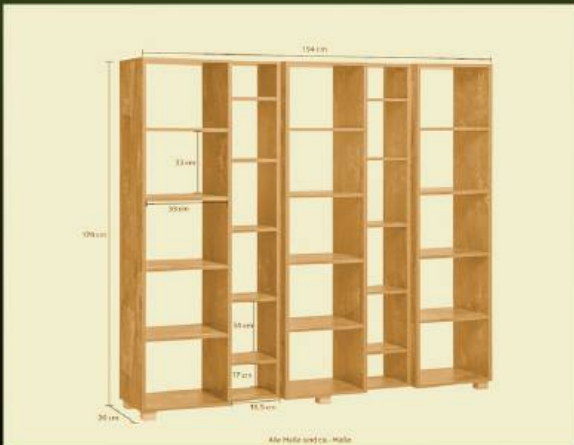
Ergebnis: Fachmann 1 stellt sich als das Kind dar, das nichts zu bieten hat als Vorwürfe. Fachmann 2 beweist ein erwachsenes Verständnis dessen, was Menschen interessiert und emotionalisiert.

Survivorship Bias (Überlebensirrtum)





So werden
Sie erfolgreich !



Bücher über Verlierer

**Etwas besonders erfolgreiches
= besonders wahrscheinlich ?**

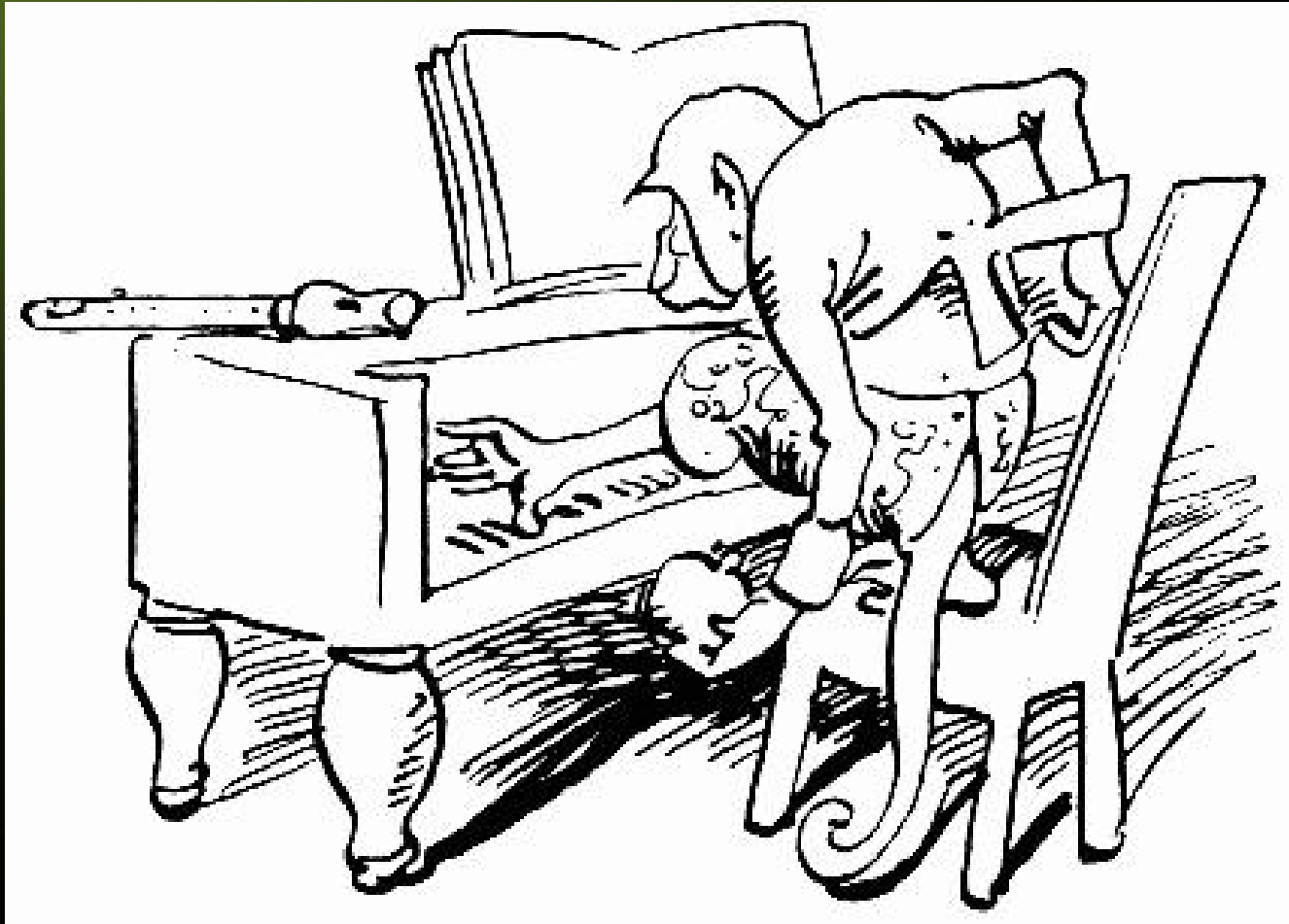
The Swimmers Body Illusion



„Die Schwimmer gefielen mir. Sie hatten diese gut gebauten, eleganten Körper. Also entschloss ich mich, zweimal die Woche in das chlorhaltige Wasser des lokalen Schwimmbades zu steigen und richtig hart zu trainieren. Es dauerte eine ganze Weile, bis ich merkte, dass ich einer Illusion auf den Leim gekrochen war. Die professionellen Schwimmer haben diesen perfekten Körperbau nicht, weil sie ausgiebig trainieren.

Es ist andersherum: Sie sind gute Schwimmer, weil sie so gebaut sind. Ihr Körperbau ist ein Selektionskriterium, nicht das Resultat ihrer Aktivitäten. Weibliche Models machen Werbung für Kosmetika. So kommt manche Konsumentin auf den Gedanken, die Kosmetika würden einen verschönern. Doch es sind nicht die Kosmetika, die diese Frauen zu Models machen."

Outcome Bias



Social Proof Bias



Mülltrennung weil wir an die Rettung der Umwelt denken ??
Oder nur an unseren guten Ruf bei den Nachbarn...

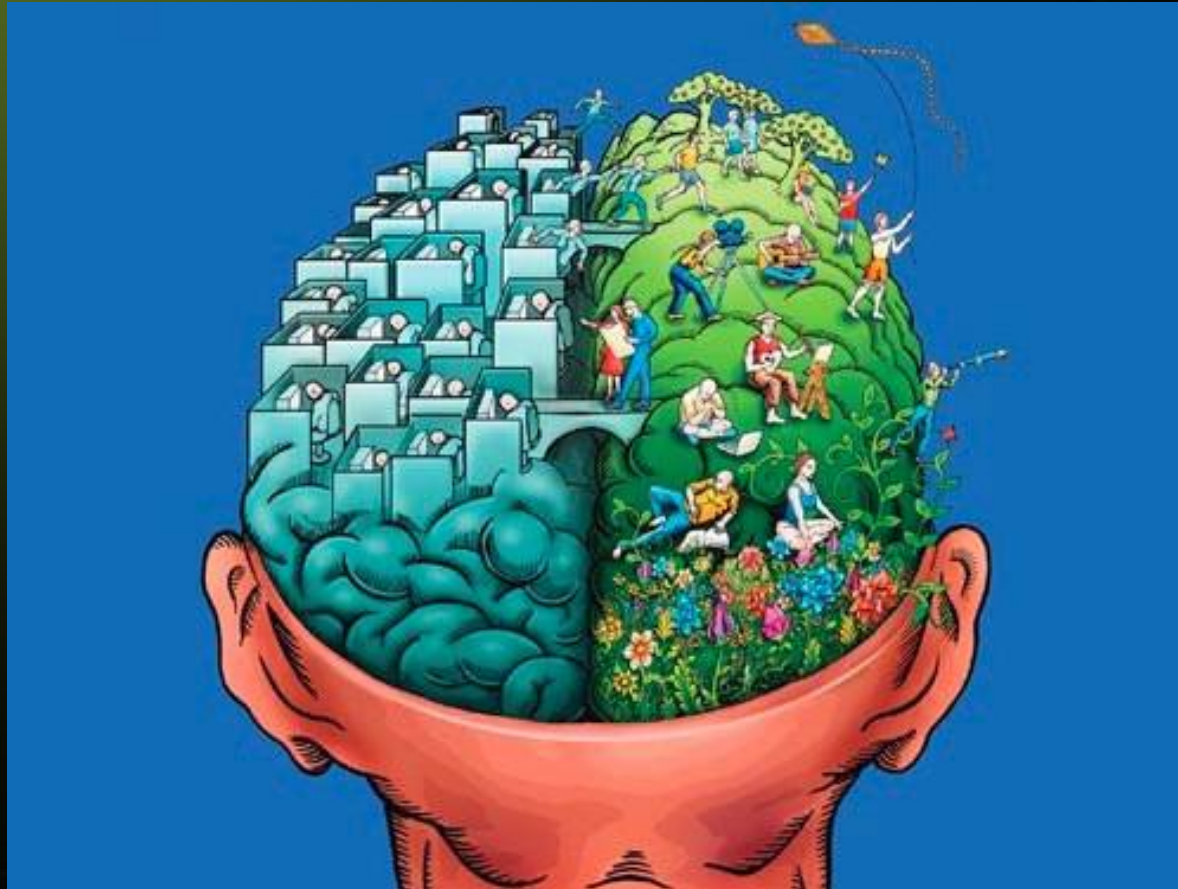
Simplify Bias



Überzeugend: „Wir bauen eine große, schöne Mauer.“

Wenig überzeugend: „Wir werden verschiedene Maßnahmen ergreifen, um die Grenzsicherheit zu erhöhen.“

Availability Bias



Availability Bias

Werden mehr Menschen ermordet ?
Oder begehen mehr Menschen Selbstmord ?



Da uns „Morde“ durch die Medien „geläufiger“ sind
beantworten die meisten Menschen diese Frage falsch !
Wir greifen leichtsinnig auf Informationen zurück,
die **schnell verfügbar** sind, und uns **zuerst in den Sinn kommen** !



Peter ist sehr scheu und verschlossen, immer hilfsbereit, aber kaum an anderen Menschen oder an der Wirklichkeit interessiert. Er liest gerne. Als sanftmütiger und ordentlicher Mensch hat er ein Bedürfnis nach Ordnung und Struktur und eine Passion für Details.

Ist Peter eher **Bibliothekar** oder eher **Landwirt** ?

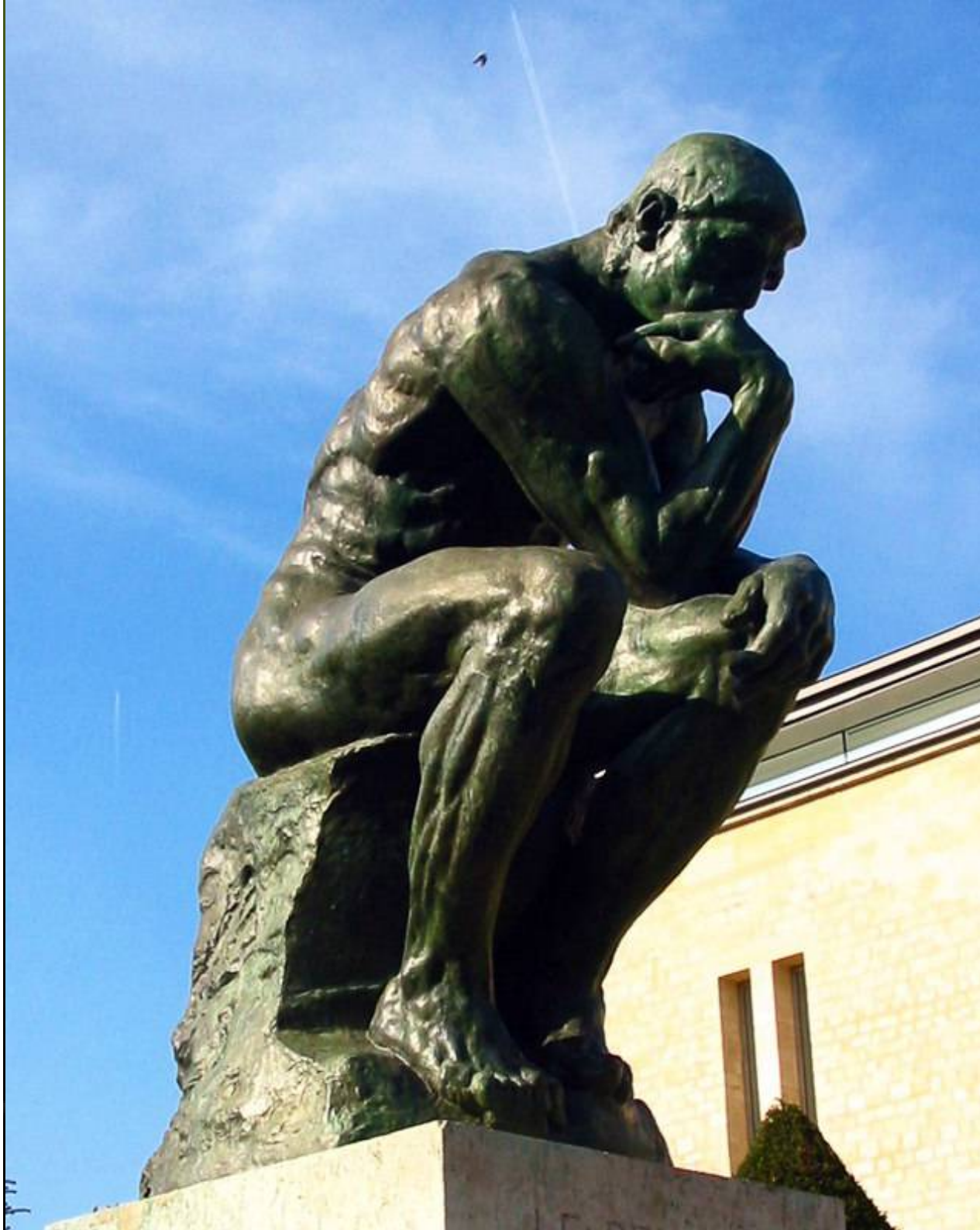


- 1 : **Bibliothekar**
- 2 : **Landwirt**

Availability-Bias



Auf jeden männlichen Bibliothekar gibt es in Deutschland 120 Landwirte. Weil es so viel mehr Landwirte gibt, wird es sehr wahrscheinlich mehr „sanftmütige und ordentliche“ Menschen auf Traktoren geben ...als hinter den Informationsschaltern von Bibliotheken



Wir machen
uns ein Bild
der Welt
anhand der
Einfachheit,
mit der uns
Beispiele
einfallen.



Dank dem Availability Bias spazieren wir mit einer falschen Risikokarte im Kopf durch die Welt. So überschätzen wir systematisch das Risiko, durch einen Flugzeugabsturz, Autounfall oder Mord umzukommen. Und wir unterschätzen das Risiko, durch weniger sensationelle Arten zu sterben wie Diabetes oder Magenkrebs. Bombenattentate sind viel seltener, als wir meinen, Depressionen viel häufiger.

Allem, was spektakulär, grell oder laut ist, schreiben wir eine zu hohe Wahrscheinlichkeit zu. Allem, was stumm und unsichtbar ist, eine zu tiefe. Das Spektakuläre, Grelle, Laute ist dem Hirn verfügbarer

The Drivers Bias.

Max Planck und sein Fahrer



Das echte Wissen. Es stammt von Menschen, die ihr Wissen mit einem großen Einsatz von Zeit und Denkarbeit bezahlt haben. Zum anderen das Chauffeur-Wissen. Die Chauffeure im Sinne dieser Geschichte sind Leute, die so tun, als würden sie wissen. Sie haben gelernt, eine Show abzuziehen. Sie besitzen vielleicht eine tolle Stimme oder sehen überzeugend aus. Doch das Wissen, das sie verbreiten, ist hohl. Eloquent verschleudern sie Worthülsen. Leider wird es immer schwieriger, das echte Wissen vom Chauffeur-Wissen zu trennen. Bei den Nachrichtensprechern ist es noch einfach. Das sind Schauspieler. Punkt. Jeder weiß es. Und doch überrascht es immer wieder, welchen Respekt man diesen Meistern der Floskeln zollt.

Control Bias



In New York sind diese Geräte absichtlich alle ohne jede Funktion. Warum ?

Incentive – Superresponse Bias



Phänomen: Konsistenzfalle



**Wir verwenden mehr
Energie darauf, eine
einmal gemachte
Feststellung
zu verteidigen, als
darauf, Alternativen
zu erwägen !**



Wenn Sie die Überzeugungen eines Menschen angreifen, wird er diese eher vertiefen, als davon abzulassen, selbst wenn Ihre Argumentation wasserdicht ist.

Mere Exposure Bias



Heinz:

intelligent – fleißig – impulsiv – kritisch – eigensinnig – neidisch

Mere Exposure Bias



Karl:

neidisch – eigensinnig – kritisch – impulsiv – fleißig - intelligent



- 1 : **Heinz ist mir sympathischer**
- 2 : **Karl ist mir sympathischer**

Mere Exposure Bias

Heinz:

intelligent – fleißig – impulsiv – kritisch – eigensinnig – neidisch

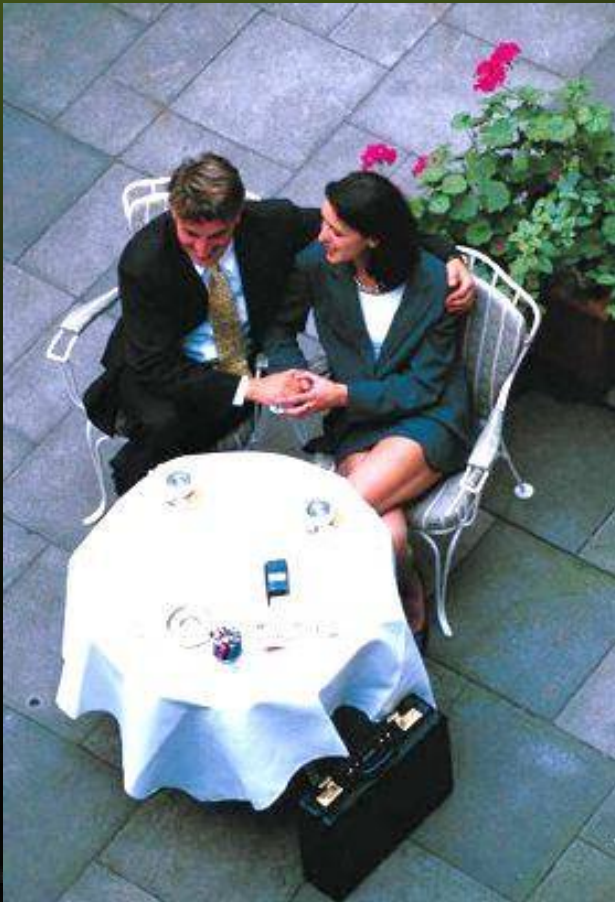
Karl:

neidisch – eigensinnig – kritisch – impulsiv – fleißig - intelligent

Upps

Mere Exposure Bias

- ■ ■ in welcher Reihenfolge werden uns Informationen zugänglich ??



**Sind Sie im Prinzip glücklich ?
Wie gut haben Sie Ihre Familie abgesichert ?**

Antworten bleiben konsistent.

**Wie gut haben Sie Ihre Familie abgesichert ?
Sind Sie im Prinzip glücklich ?**

Antworten werden signifikant schlechter

Framing Bias



Rom
mit Gourmet Frühstück
Wochenende **350** Euro

Paris
mit Gourmet Frühstück
Wochenende **350** Euro

Rom
ohne Gourmet Frühstück
Wochenende **350** Euro

Framing Bias



26 Zoll
210 Euro



32 Zoll
499 Euro



41 Zoll
549 Euro

Framing Bias

Nicht **ob** ! Sondern **welchen** ?



Mit welchem Wagen verdient BMW am meisten Geld ?

BMW 7er



BMW 5er



BMW 3er



Fairness Bias



Fairness Bias

Preisverhandlungen



**Unter 20 %
Gefährlich !!!**

Paradox of Choice Bias



Maximal 12 Dosen pro Person : 12 Dosen / Tag
Keine Begrenzung pro Person : 5 Dosen / Tag

Selection Bias



*„Erkläre - mit der Miene aufrichtigen Zugeständnisses –
denjenigen Teil der gegnerischen Argumentation
für den beweiskräftigsten, den Du am gewissenhaftesten
widerlegen kannst.“*

Marcus Tullius Cicero

Loss-Bias (Verlustaversion)



Liste A

Was würde Ihre Glück steigern ?

- 1.
 - 2.
 - 3.
- Etc...

Liste B

1. Was würde Ihre Unglück steigern ?

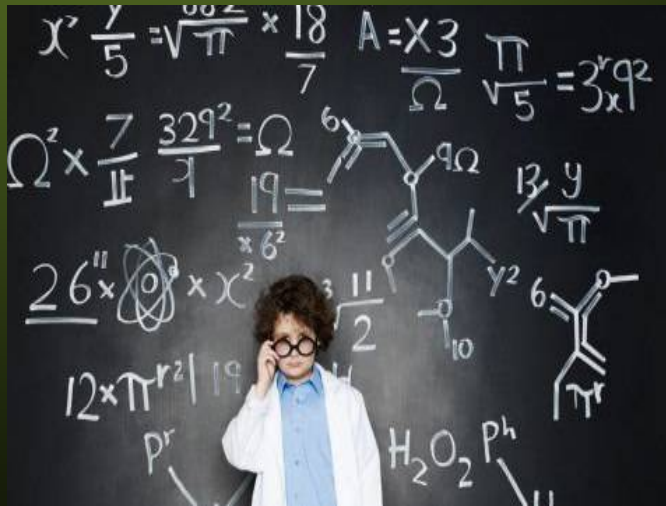
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.



Falsch: „Wir werden eine Menge Geld sparen !“

Richtig: „Wir werden von unserem Einkommen nicht so viel verlieren!“

Cause – and - Effect Bias



Priming Bias



1. Diskussion über Altersversorgung für Senioren
2. Diskussion über Risikoversicherung für Spitzensportler



Diskussion über Risikoversicherung für Spitzensportler



Diskussion über Altersversorgung von Senioren

Action Bias



Bei einem scharf geschossenen Elfmeter ist die Wahrscheinlichkeit exakt gleich groß: **Linke Ecke**. **Rechte Ecke**. **In die Mitte**.

Eigentlich logisch. Aber warum sieht man nie einen Torwart der einfach stehen bleibt ?



Für was werden Sie bezahlt ?

Fürs Nachdenken ?

Oder für „Aktionismus“ ?

Sie erhalten keine Ehrung, keine Medaille, keine Statue mit Ihrem Namen drauf, wenn Sie durch Abwarten genau die richtige Entscheidung treffen – für das Wohl der Firma, des Staates, der Menschheit etc.

Break-Up Bias

Einkommensteuererklärung
 Antrag auf Festsetzung der Arbeitnehmer-Sparzulage

An das Finanzamt *Berlin*

Steuernummer

Allgemeine Angaben
Steuerpflichtige Person (Stpfl.), bei Ehegatten: Ehemann

99	10
Zelle	2

Name *MÜLLER*

Vorname *HEIKE*

Geburtsdatum

Break-Up. Zum zweiten





Turkey (Forecast) - Phänomen.

Wir glauben fest an die Gesetze der Statistik indem wir Zufallsvariablen aus der Vergangenheit als sichere Grundlage für Vorhersagen nehmen.



Der Truthahn fühlt sich jeden Tag besser. Dann kommt Weihnachten.



Dont´ t be a Turkey !!



Verwechseln Sie nicht Risiko mit Ungewissheit.

Risiko: Alle Variablen sind bekannt, aber es gibt sehr viele davon.

Ungewissheit: Der Turkey Effekt.

Achtung: Oft sind „Risiko + Ungewissheit“ vermischt.

Dann ist die Entscheidung automatisch nicht berechenbar.

DANN – und NUR dann sollten Sie intuitiv entscheiden.



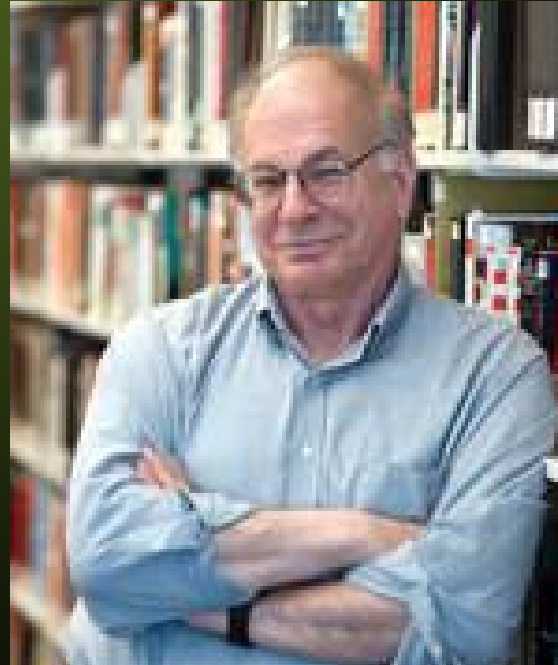
Pierre-Simon Laplace
(1749 – 1827)

Die Wahrscheinlichkeit, dass etwas geschieht, wenn es schon n Male vorher geschehen

ist: $(n+1)/(n+2)$

n ist die Zahl der Tage, die der Bauer den Truthahn gefüttert hat. Nach dem ersten Tag beträgt die Wahrscheinlichkeit $2/3$, nach dem zweiten Tag steigt sie auf $3/4$ usw. Am Tag 100 ist es nahezu gewiss, dass der Bauer kommt um den Truthahn zu füttern. Das ist der Tag vor Weihnachten.

Professor Daniel Kahneman



Nobelpreis 2002 . Begründung:
**„Für das Einführen von Einsichten
der psychologischen Forschung in die
Wirtschaftswissenschaft, besonders bezüglich
Beurteilungen und Entscheidungen
bei Unsicherheit“**



System 2

System 1

Wie denken wir ?



System 2 (Moskito)

Sehr klein

Ziemlich langsam

Nicht zu provozieren

Flüchtig

Leicht zu stoppen („Patsch“)

Leicht zu kontrollieren



System 1 (Elefant)

Sehr groß

Ziemlich schnell

Sehr leicht zu provozieren

Dominant

Nicht zu stoppen

Nicht zu kontrollieren



Ist wütend
Ist emotional
Ist vermutlich unsachlich
Wird unfreundliche Worte sagen
Mit lauter Stimme
Wird schwer zu beruhigen sein
Ein längerer Streit steht bevor
Der Abend ist vermutlich „gelaufen“

Tadaaaa: Diese Leistung wurde Ihnen präsentiert von System 1

17 x 624,3 ?

10.613,1

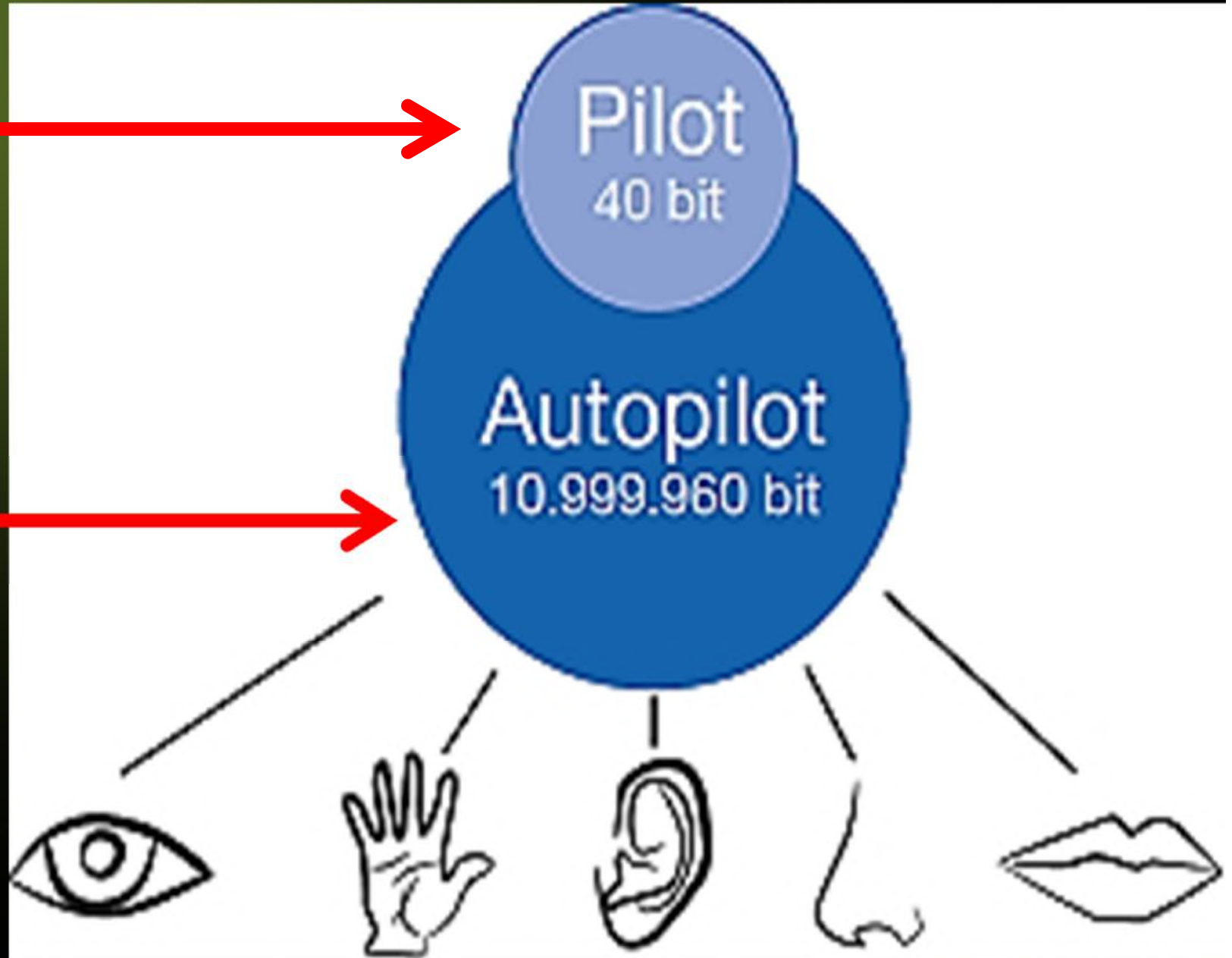
Upps : Diese Leistung wurde Ihnen präsentiert von System 2



17 x 624,3 ?

System 2

System 1



Merkmale von System 1



Erzeugt Eindrücke, Gefühle und Neigungen

Arbeitet schnell, automatisch, weitgehend mühelos und ohne willentliche Anstrengung

Schließt auf Ursachen und Absichten, - und erfindet beide

Unterdrückt Zweifel

Überzeichnet ersten Eindruck

Konzentriert sich auf leichte Verfügbarkeit von Informationen aus dem Gedächtnis

Versucht intuitiv statistisch zu denken – macht dabei aber extreme Fehler

Merkmale von System 2



Kontrolliert System 1

Verfügt über sehr geringen Arbeitsspeicher

Hat wenig oder keine Daten aus dem Gedächtnis

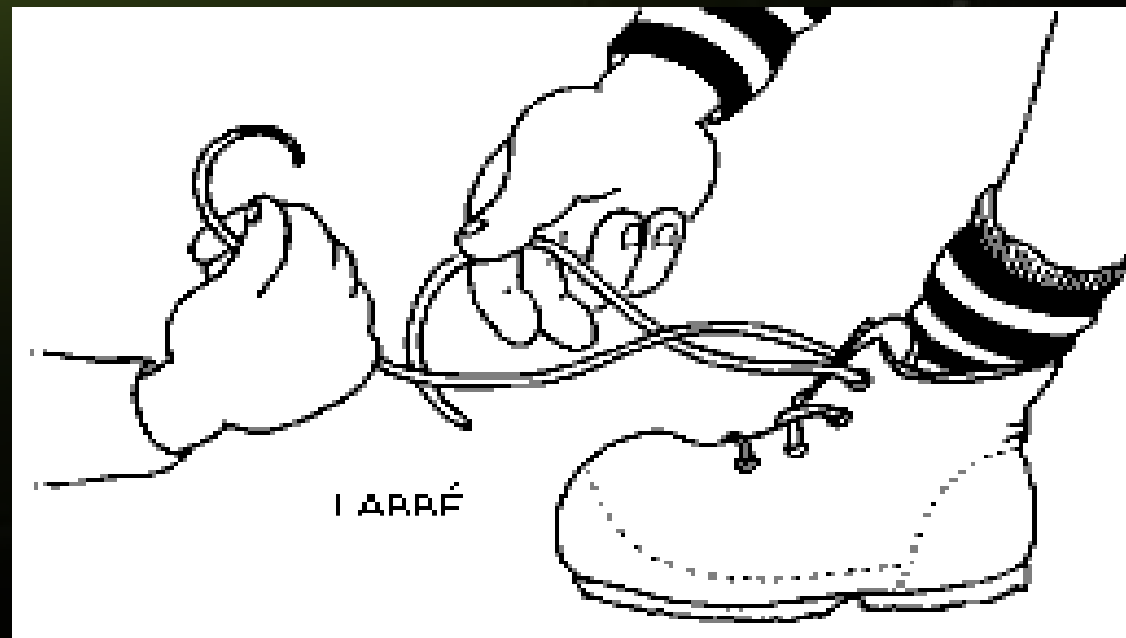
Zieht willentliche Schlussfolgerungen

Wird eingeschaltet bei Aufgaben, die logisches Denken erfordern (z.B. Rechnen)

Ist sehr langsam !

Schuhe zubinden...

System 1 beherrscht das mühelos -
System 2 hat aber sogar Probleme
es auch nur zu beschreiben.





**System 1 und System 2
sind untrennbar miteinander
verwoben.**

Tja....

Die kompletten Wirtschaftswissenschaften beruhen auf der (idiotischen) Annahme, wir würde im Großen und Ganzen rational entscheiden.

Täten wir das nicht, wären sämtliche Prognosen einfach nur absurd, weil total fehleranfällig.

Annahmen der Standard-Ökonomie

1. Wir entscheiden uns nach dem Prinzip: Angebot und Nachfrage
2. Angebot und Nachfrage bestimmen den Preis
3. Wir handeln rational
4. Wir sammeln alle relevanten Fakten – bevor wir entscheiden
5. Wir können den Wert aller vorliegenden Optionen richtig bewerten
6. Wir können die Folgen der einzelnen Wahlmöglichkeiten abwägen
7. Machen wir Fehler – lernen wir daraus
8. Entweder alleine, - oder aufgrund der „Marktkräfte“
9. Aus diesen Annahmen werden Trends „errechnet“
10. Aufgrund dieser Trends treffen wir vorausschauende Entscheidungen



Verhaltensökonomie: Bounded Rationality

1. Das Individuum nimmt nur Teile der Realität wahr.
2. Diese können nur zeitlich beschränkt erinnert werden.
3. Geringe kognitive Belastung ist das Ziel.
4. Mindestanforderungen führen zu Daumenregeln.
5. Fakten werden zu Regeln umgedeutet.
6. Gehandelt wird, wenn Mindestanforderungen verarbeitet sind.
7. Bei der Beurteilung von Wahrscheinlichkeiten kommt es vor Allem darauf an, mit welcher Leichtigkeit entsprechende Beispiele in den Sinn kommen.
8. Entscheidungen werden unbewusst rückblickend rationalisiert und verteidigt.
9. Ursachen werden gesucht, wenn Zufälle passieren.
10. Geringe Eintrittswahrscheinlichkeiten und hohe Schadenshöhen werden kaum in Zusammenhang gebracht !



HALO-EFFEKT

So beeinflusst
er unsere
Wahrnehmung

Mit wem möchten Sie ausgehen ?

Mit wem möchten Sie Ihre Finanzen besprechen ?



Heiratsschwindler-Phänomen



**Wir trennen selten
die Botschaft vom
Sender !**

STORYTELLING



Ich erzähle Ihnen
jetzt eine
Geschichte...

**Definition, Beispiele
und Tipps zur Kunst
des Storytellings**

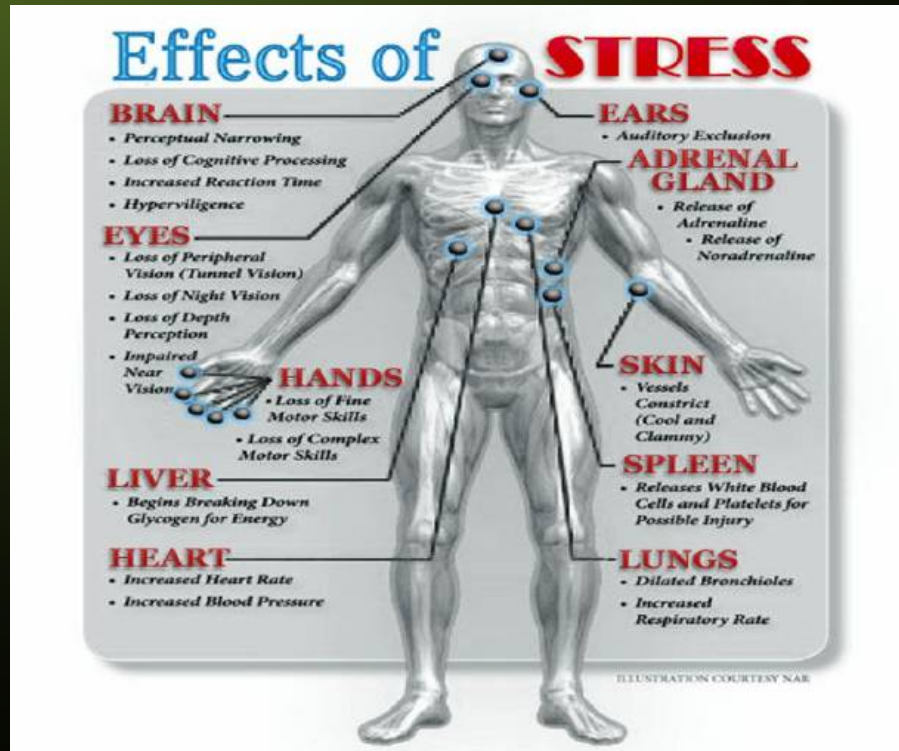


An welche der folgenden Geschichten würden Sie sich besser erinnern?

- A) »Der König starb, und dann starb die Königin.«
- B) »Der König starb, und dann starb die Königin vor Trauer.«

Wenn Sie so ticken wie die meisten Menschen, werden Sie die zweite Geschichte besser behalten. Hier folgen die beiden Tode nicht einfach aufeinander, sondern sind emotional miteinander verknüpft.

Adrenalin: Fight or Flight ?



Was macht glücklich ? Was ist Glück ?









**Glück empfinden wir im
Vergleich mit.....
Als Vergleich wird das
nächstverfügbare genommen!**



Geld macht nicht glücklich ! Stimmt !



...und dann kommt Ihr Schwager....



Aber Ihre Kinder.....



Achtung: Sie müssen noch 35 Jahre arbeiten



Metakompetenzen

Vier Grund- und Basiskompetenzen

64 detailliert abgeleitete Schlüsselkompetenzen

Querschnittskompetenzen

Kompetenz-Anforderungsprofil

P PERSONALE KOMPETENZ				A AKTIVITÄTS- UND HANDLUNGSKOMPETENZ			
Loyalität Fähigkeit, sich zu handeln	Werteorientierung Fähigkeit, ethisch zu handeln	Einsatzbereitschaft Fähigkeit, mit vollem Einsatz zu handeln	Selbstmanagement Fähigkeit, das eigene Handeln zu gestalten	Entscheidungsfähigkeit Fähigkeit, Entscheidungen unabhängig zu treffen	Gestaltungsfähigkeit Fähigkeit, etwas Neues zu gestalten	Tatkraft Fähigkeit, tatkräftig zu handeln	Mobilität Fähigkeit, flexibel/übertragbar zu handeln
Glaubwürdigkeit Fähigkeit, glaubwürdig zu handeln	Eigenverantwortung Fähigkeit, selbstständig zu handeln	Schöpferische Fähigkeit Fähigkeit, schöpferisch (kreativ) zu handeln	Offenheit für Veränderung Fähigkeit, Veränderungen als Lernchancen zu verstehen und entschlussfähig zu handeln	Innovationsfähigkeit Fähigkeit, Neuerungen anzugehen	Bleibbarkeit Fähigkeit, unter ändernden und strengen Bedingungen zu handeln	Ausführungsbereitschaft Fähigkeit, Handlungen gut und genau auszuführen	Initiative Fähigkeit, Handlungen aktiv zu beginnen
Humor Fähigkeit, humorvoll und nicht beleidigend zu betrachten	Hilfsbereitschaft Fähigkeit, anderen Hilfe zu leisten	Lernfähigkeit Fähigkeit, gem. und andersgeprägt zu lernen	Ganzheitliches Denken Fähigkeit, ganzheitlich zu denken und zu handeln	Optimismus Fähigkeit, positiv zu handeln	Soziales Engagement Fähigkeit, sozial zu handeln	Ergebnisorientiertes Handeln Fähigkeit, an Ergebnissen orientiert zu handeln	Zielorientiertes Führen Fähigkeit, zielorientiert zu handeln
Mitarbeiterförderung Fähigkeit, Aufgaben zu fördern	Delegieren Fähigkeit, Aufgaben zu übertragen	Disziplin Fähigkeit, in jeder Hinsicht zu handeln	Zuverlässigkeit Fähigkeit, zuverlässig zu handeln	Impulsgeben Fähigkeit, Handlungsvorgänge zu initiieren	Schlagfertigkeit Fähigkeit, schnell zu handeln	Beharrlichkeit Fähigkeit, beharrlich zu handeln	Konsequenz Fähigkeit, konsequent zu handeln
Konfliktlösungsfähigkeit Fähigkeit, auch in Konfliktsituationen erfolgreich zu handeln	Integrationsfähigkeit Fähigkeit, mit anderen Ressourcen erfolgreich zusammenzuwirken	Akquisitionsfähigkeit Fähigkeit, andere für Aufgaben und Projekte zu gewinnen	Problemlösungsfähigkeit Fähigkeit, Problemlösungen erfolgreich zu gestalten	Wissensorientierung Fähigkeit, gegenüber dem neuesten Wissensstand zu handeln	Analytische Fähigkeiten Fähigkeit, Sachverhalte und Probleme zu analysieren	Konzeptionsstärke Fähigkeit, sich mit gut begründeten Handlungsoptionen zu befassen	Organisationsfähigkeit Fähigkeit, organisatorische Aufgaben aktiv und erfolgreich zu bewältigen
Teamfähigkeit Fähigkeit, in einem Team erfolgreich zu arbeiten	Dialogfähigkeit Fähigkeit, sich auf andere einzulassen und im Gespräch einzuwirken	Experimentierfähigkeit Fähigkeit, in neuen Situationen zu probieren, zu testen, zu handeln	Beratungsfähigkeit Fähigkeit, anderen in schwierigen Situationen zu helfen	Sachlichkeit Fähigkeit, sachlich und zweckmäßig zu handeln	Beurteilungsvermögen Fähigkeit, Sachverhalte sachlich zu beurteilen	Flexibilität Fähigkeit, flexibel und unverstarrt zu handeln	Systematisches Vorgehen Fähigkeit, Handlungsvorgänge systematisch zu bewältigen
Kommunikationsfähigkeit Fähigkeit, mit anderen erfolgreich zu kommunizieren	Kooperationsfähigkeit Fähigkeit, gemeinsam mit anderen erfolgreich zu handeln	Sprechgewandtheit Fähigkeit, zu geschweinigem Sprechen	Verständnisfähigkeit Fähigkeit, andere zu verstehen und sich verständlich zu machen	Projektmanagement Fähigkeit, Projekte erfolgreich durchzuführen	Folgebewusstsein Fähigkeit, die Folgen von Entscheidungen zu bedenken	Expertise Fähigkeit, neues Fachwissen erwerbend zu beherrschen	Marktorientierung Fähigkeit, sich Marktentwicklungen bewusst und entsprechend zu handeln
Beziehungsmanagement Fähigkeit, persönliche und betriebliche Beziehungen zu gestalten	Anpassungsfähigkeit Fähigkeit, sich neuen und veränderten Umständen anzupassen	Pflichtbewusstsein Fähigkeit, verantwortungsbewusst zu handeln	Gewissenhaftigkeit Fähigkeit, gewissenhaft zu handeln	Lehrfähigkeit Fähigkeit, anderen Wissen und Erfahrungen erfolgreich zu vermitteln	Fachliche Anerkennung Fähigkeit, eigenes Fachwissen kennen sowie das anderer sachlich anzuerkennen	Planungsfähigkeit Fähigkeit, sinnvoll zu handeln	Fachübergreifendes Verständnis Fähigkeit, fachübergreifende Kenntnisse erwerbend zu beherrschen
S SOZIAL-KOMMUNIKATIVE KOMPETENZ				F FACH- UND METHODENKOMPETENZ			

Sie müssen herausfinden, wo Ihre Talente liegen. Falls Sie Ihr Glück außerhalb Ihres Kompetenzkreises versuchen, werden Sie eine lausige Karriere haben. Ich kann es Ihnen fast garantieren

Denkfehler-Index

Wie häufig fallen Sie auf diesen Denkfehler herein?

(von 1 = nie bis 10 = fast täglich)

Wie stark waren/wären die Konsequenzen?

(von 1 = kaum Konsequenzen bis 10 = fatal)

Berechnen Sie den Denkfehlerindex

(Häufigkeit x Konsequenzen x Konsequenzen.)

Grundregeln der Überzeugung

1. Treten Sie ruhig und selbstbewusst auf
2. Achten Sie auf Ihre Kleidung
3. Nutzen Sie die Erkenntnisse aus der Verhaltenspsychologie (Anker)
4. Üben Sie „den Cicero“ vorher und nutzen ihn dann auch
5. Rechnen Sie nicht mit der Vernunft Ihrer Zuhörer
6. Verabschieden sich von einer reinen Darstellung von Fakten
7. Botschaften ohne einen starken emotionalen Bezug verpuffen
8. Bleiben Sie einfach
9. Schaffen Sie Bilder im Kopf
10. Zeigen Sie Betroffenheit bei Angriffen (...dann level-up bias nutzen)
11. Wiederholen Sie Ihre Hauptthesen wieder und wieder
12. Wählen Sie einen starken Einstieg
13. Hören Sie schnell wieder auf

**Was nicht verlangt wird, wird nicht geübt.
Was nicht geübt wird, - klappt nicht !**





Vorhersagbar Irrational ?

Diese Unterlagen enthalten teilweise Original-Zitate folgender Personen:

Daniel Kahneman

Nassim Taleb

Rolf Dobelli

Steven Pinker

Daniel Ariely



copyright

all rights reserved

Copyright Ehrhardt & Ehrhardt GmbH