

PSYCHOLOGIE HEUTE

GESELLSCHAFT

Kleine Kniffe, große Wirkung

Wie überzeugt man andere Menschen von einer guten Sache? Wie bringt man sie dazu, das zu tun, was man möchte? Wenn es darum geht, andere zu beeinflussen, sind oft kleine Maßnahmen ausreichend

VON ANNETTE SCHÄFER

 01. AUG 2015

Jeder muss täglich andere überzeugen: Eltern ihre Kinder, endlich ins Bett zu gehen; ein Kollege den anderen, bei der Urlaubsplanung flexibel zu sein; die Ärztin den Patienten, den Behandlungsplan einzuhalten. Die meisten Menschen glauben, dass man Leute am besten beeinflussen kann, indem man ihnen alle vorhandenen Informationen zur Verfügung stellt. Ein IT-Direktor beispielsweise, der unterbinden möchte, dass Mitarbeiter ständig nichtautorisierte Software auf Firmencomputer herunterladen, mag eine Informationsmail verschicken, in der er ausführlich erklärt, warum das wilde Downloaden problematisch ist und gegen die Firmenrichtlinien verstößt.

Doch jeder hat schon erlebt, wie wirkungslos solche Mitteilungen oft sind. Angesichts von Datenflut, Überstimulation und Zeitmangel, unter denen die meisten heute leiden, ist das auch nicht verwunderlich. Man kann nicht jeder Information die notwendige Aufmerksamkeit schenken, warnen Robert Cialdini, emeritierter Psychologieprofessor der *Arizona State University* und bekannter Experte der Überzeugungskunst, Noah

Goldstein, Sozialpsychologe und Professor an der Universität von Kalifornien sowie der britische Consultant Steve Martin. Mehr denn je seien es nicht Informationen per se, die Menschen dazu bringen, Entscheidungen zu treffen, sondern der Kontext, in dem sie präsentiert werden. Und das müsse man berücksichtigen, wenn man andere in eine bestimmte Richtung lenken möchte.

Wenn es darum geht, andere Menschen zu beeinflussen, so die These der drei Experten, sind es manchmal gerade die kleinen Kniffe, die die größten Wirkungen erzielen. In ihrem Buch *Meine Ursache, große Wirkung* (Huber 2015) stellen sie eine Vielzahl von Strategien vor, die ohne lange Vorbereitung oder großen Aufwand umgesetzt werden können. Zum Teil basieren sie auf sechs Grundprinzipien der Einflussnahme, die Cialdini vor mehr als 30 Jahren entwickelt hat und die bis heute im Marketing und anderen Bereichen großen Anklang finden (siehe Kasten Seite 32), zum Teil machen sie sich ganz neue Erkenntnisse der Forschung zunutze. Allen gemeinsam ist der minimalistische Ansatz. Einige erfordern nicht viel mehr, als eine Bitte anders zu formulieren oder einem Schreiben einen Satz hinzuzufügen. Bei anderen reicht es auch aus, seine räumliche Position zu verändern oder Handlungen in eine andere Reihenfolge zu bringen.

Ein wirkungsvoller Ansatzpunkt für eine dezente Einflussnahme ist das soziale Umfeld eines Menschen. Das Prinzip der sozialen Bewährtheit sagt aus, dass Leute dazu tendieren, sich so zu verhalten, wie es andere in ihrer Umgebung tun, insbesondere jene, mit denen sie sich identifizieren. Das mag wenig überraschend klingen. Verblüffend aber ist, wie wirkungsvoll man andere mithilfe dieses Prinzips beeinflussen kann – und das, ohne viel Mühe aufwenden zu müssen. In seinem Buch beschreibt das Autorentrio eine ganze Serie von Studien, die dies belegen:

In einem Experiment begannen Hauseigentümer messbar weniger Strom zu verbrauchen, als man sie darauf hinwies, dass ihre Nachbarn bereits zu den Energiesparern gehörten. Gab man ihnen andere Gründe wie Umweltschutz, Kosteneinsparung oder Sorge für zukünftige Generationen vor, war der Effekt deutlich weniger durchschlagend. In anderen Untersuchungen sprang der Anteil der Leute, die einem Straßenmusiker Geld gaben, um ein Vielfaches nach oben, wenn ein anderer Münzen in den Hut legte, und in einer anderen Studie nahm die Zahl der Patienten ab, die Termine versäumten, wenn im Wartezimmer auf den hohen Prozentsatz der zuverlässigen Patienten hingewiesen wurde.

Wie können solch simple Maßnahmen so große Effekte erzielen? Dem Drang, das zu tun, was andere machen, liegen laut Cialdini und Kollegen drei machtvolle Motivationen zugrunde: erstens der Wunsch, Entscheidungen möglichst akkurat und effizient zu treffen („Wenn so viele andere Energie sparen, ist das wahrscheinlich eine gute Strategie“); zweitens das Bedürfnis nach sozialer Zugehörigkeit und Anerkennung („In unserem Viertel sind wir Energiesparer“); drittens das Bestreben, sich selbst in einem positiven Licht zu sehen („Ich gehöre zu denen, die sich korrekt verhalten“).

Auch in vielen Alltagssituationen kann man jemanden beeinflussen, indem man einfach darauf verweist, dass viele Leute schon das tun, wozu man den anderen bringen möchte. Eine Bloggerin kann auf ihrer Seite kundtun, wie viele Leute ihre Beiträge lesen (oder, wenn die absolute Zahl nicht so beeindruckend ist, wie stark die Zahl der Leser in den letzten Monaten zugenommen hat). Ein Gastgeber, der auf viele Zusagen zu seiner Party hofft, mag in einer Erinnerungsmail erwähnen, dass die meisten Freunde schon zugesagt haben. Wohlgemerkt: Diese Tatsache sollte auch zutreffend sein.

Ein weiterer Aspekt, den man bei Beeinflussungsversuchen berücksichtigen sollte: das räumliche Umfeld. Die Forschung zeigt, dass Menschen in vielfältiger Weise auf ihre Umgebung reagieren – und das kann man sich zunutze machen. Angenommen man möchte von seinen Kollegen ernster genommen werden. Dann ist es sinnvoll, zukünftig in Sitzungen und Besprechungen einen möglichst zentral gelegenen Platz einzunehmen. Eine Serie von Experimenten der beiden Marketingprofessorinnen Priya Raghuram und Ana Valenzuela zeigt, dass jemand, der sich im Zentrum des Geschehens befindet, als kompetenter bewertet wird als Teilnehmer, die am Rand sitzen – unabhängig vom tatsächlichen Beitrag. Der Grund mag überraschen: Leute gehen oft von vornherein davon aus, dass die wichtigen oder besten Personen in der Mitte sitzen, und schauen sich die Leistungen der dort Positionierten nicht mehr so genau an.

Äußere Faktoren wie soziale Einflüsse und räumlicher Standort bieten vielfältige Möglichkeiten, das Verhalten anderer in eine bestimmte Richtung zu lotsen. Die vielleicht raffinierteste Art von Beeinflussung aber besteht darin, Menschen bei ihrer eigenen Ehre zu packen. Nach dem Prinzip von Verbindlichkeit und Konsistenz haben die meisten Leute den Drang, sich getreu ihrer einmal eingegangenen Verpflichtungen zu verhalten. Bekommt man sie dazu, explizit etwas zuzusagen, steigt folglich die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich auch daran halten. Hat man beispielsweise eine Freundin, die ständig zu Verabredungen zu spät kommt, dann kann man zu ihr sagen: „Bitte ruf mich an, wenn es bei dir später wird.“ Wirkungsvoller aber dürfte sein, es so zu formulieren: „Rufst du mich an, wenn es bei dir später wird?“ Wenn sie „Ja, das werde ich tun“ antwortet, hat man eine höhere Chance, dass sie es tatsächlich macht.

Schwer zu glauben? Die Wirkungskraft des sogenannten *commitment*-Prinzips ist empirisch belegt, beispielsweise um die Zuverlässigkeit von Patienten zu erhöhen. In einer Feldstudie in zwei britischen Arztpraxen

wurde die Terminvergabe in zweierlei Hinsicht verändert: Rief jemand an, um einen Termin zu vereinbaren, wurde er am Ende des Gesprächs gebeten, Datum und Uhrzeit noch einmal zu wiederholen. Patienten in der Praxis, die einen Nachfolgetermin vereinbarten, forderte die Sprechstundenhilfe auf, diesen selbst auf eine Terminkarte zu schreiben. Das verblüffende Ergebnis: Die Zahl der verpassten Termine nahm um 3,5 Prozent (mündliche Verpflichtung) beziehungsweise 18 Prozent (schriftlich) im Vergleich zum Durchschnitt der letzten sechs Monate ab.

Selbstverpflichtungen sind nicht nur bei Terminen wirkungsvoll. Mit ihrer Hilfe kann man Leute auch auf einfache Art motivieren, einem einen Gefallen zu tun. Angenommen man ist allein am Strand und möchte spazieren gehen. Einfach losziehen und darauf hoffen, dass die eigenen Sachen noch da sind, wenn man wiederkommt? Viel besser ist es, einen anderen Badegast zu fragen, ob er ein Auge darauf werfen kann. In einer Feldstudie an einem New Yorker Strand verfolgten 19 von 20 Sonnenbadenden, die versprochen hatten, auf ein Radio aufzupassen, einen (vermeintlichen) Dieb, der das Gerät mitnehmen wollte. Ließ der Besitzer seine Sachen dagegen allein, ohne einen anderen ausdrücklich um Wachsamkeit zu bitten, nahmen nur vier von 20 Strandbesuchern die Verfolgung des Täters auf.

Eine ganz andere Art von Verpflichtungsgefühl macht sich das Prinzip der Reziprozität zunutze: Wenn wir jemandem helfen, fühlt er sich genötigt, es später wiedergutzumachen. Dennoch hat wahrscheinlich jeder schon mal erlebt, dass die Waage der Hilfsbereitschaft unausgewogen bleibt: Man gibt mehr, als man zurückbekommt. Wie kann man das vermeiden? Man sollte keineswegs seine Hilfsbereitschaft einschränken, sondern ganz im Gegenteil großzügig und proaktiv Beistand leisten. Dabei sei es aber wichtig, betonen Cialdini und Kollegen, die Hilfe als Akt der Gegenseitigkeit zu beschreiben. Wenn der andere sich bedankt, kann man beispielsweise sagen: „Gern geschehen. Kollegen tun so was füreinander.“ Oder: „Ist doch klar. Ich weiß, wenn die Situation je mal

andersherum sein sollte, würdest du das Gleiche für mich tun.“ Dadurch erhöht man die Wahrscheinlichkeit, dass der andere sich revanchiert, wenn man ihn braucht.

Cialdini und seine Kollegen präsentieren viele weitere Strategien, deren Wirkungskraft sie durch eigene und fremde Studien untermauern. Auf verantwortungsvolle Weise und im richtigen Kontext eingesetzt, versprechen sie, könne jedes dieser Werkzeuge Versuche, andere zu beeinflussen, deutlich erfolgreicher machen. Nun könnte man auf die Idee kommen, mehrere Instrumente gleichzeitig anzuwenden, um einen noch größeren Effekt zu erzielen. Doch die Autoren raten zur Vorsicht: In vielen Situationen würden sich mehrere Strategien nicht nur gegenseitig behindern, sondern sogar zu einem schlechteren Ergebnis führen, als wenn man andere gar nicht zu lenken versucht. Zum Beispiel zeigten sich Teilnehmer einer Spendenstudie, die mit vier Argumenten bombardiert wurden, deutlich weniger spendabel als Leute, denen man nur zwei oder gar keine Gründe ans Herz legte. Die Erklärung: Die Auflistung von Argumenten lenkte die Aufmerksamkeit der Teilnehmer darauf, dass sie zum Spenden überredet werden sollten. Sie fühlten sich manipuliert und unter Druck gesetzt, was bei ihnen eine Abwehrreaktion provozierte. Für jeden, der andere im Alltag beeinflussen möchte, heißt das: Weniger ist mehr. Eine strategisch geschickte Bemerkung hier, ein subtiler Dreh dort sind oft wirkungsvoller als eine ganze Beeinflussungsoffensive. „Kleine Kniffe können genau deshalb eine große Wirkung entfalten, weil sie klein sind. Sie bleiben unbemerkt.“

Literatur

- S. Martin, N. Goldstein, R. Cialdini: Meine Ursache, große Wirkung. Mit einfachen Kniffen überzeugen. Hans Huber, Bern 2015

Die Kunst der Beeinflussung

In seinem Buch *Die Psychologie des Überzeugens*, das heute als Klassiker gilt, präsentierte Robert Cialdini 1984 sechs zentrale Faktoren der Beeinflussung. Seine Erkenntnisse basierten zu einem großen Teil auf einer dreijährigen „Undercover-Recherche“, bei der er Autoverkäufer, Handelsvertreter, Fundraiser, Werbeleute, Personalvermittler und andere Überzeugungsprofis verdeckt beobachtete. Seitdem wurde die Gültigkeit der Prinzipien in zahlreichen Studien bestätigt. Die Beeinflussungsstrategien machen sich zunutze, dass Leute in bestimmten Situationen relativ automatisch und auf vorhersehbare Weise reagieren. Weil sie tiefsitzende menschliche Motivationen ansprechen, können sie große Wirkungskraft entfalten.

Reziprozität: Menschen empfinden eine Verpflichtung, sich zu revanchieren, wenn ihnen jemand hilft oder einen Gefallen tut.

Soziale Bewährtheit: Als Richtschnur für ihr eigenes Verhalten orientieren sich Leute gern an dem, was andere machen.

Commitment und Konsistenz: Menschen wollen sich im Einklang mit ihren einmal eingegangenen Verpflichtungen verhalten.

Sympathie: Umso mehr man jemanden mag, desto eher ist man geneigt, sich von ihm beeinflussen zu lassen.

Autorität: Leute verlassen sich gern auf den Rat von Experten.

Knappheit: Umso weniger etwas verfügbar ist (oder es zu sein scheint), desto stärker wird der Wunsch, es haben zu wollen.

„Ein einziges Wort kann bereits einen großen Unterschied machen“

Egal ob Sie eine Gehaltserhöhung anstreben, auf dem Wochenmarkt etwas verkaufen oder aber ihren Partner dazu bewegen wollen, den Müll runterzubringen: Der Sozialpsychologe Robert Cialdini glaubt, dass wissenschaftliche Erkenntnisse unsere Überzeugungskraft vergrößern können

Herr Professor Cialdini, seit mehr als dreißig Jahren erforschen Sie Techniken, mit denen sich andere Menschen beeinflussen lassen. Nun haben Sie zusammen mit Ihren Kollegen Noah Goldstein und Steve Martin ein neues Buch vorgelegt: *Meine Ursache, große Wirkung. Mit einfachen Kniffen überzeugen*. Gibt es neue Erkenntnisse?

Am meisten erstaunt war ich darüber, dass eine winzige Veränderung in der Herangehensweise oder einer Formulierung bereits große Wirkung erzielen kann. Darauf spiele ich auch im Titel des Buches an. Ein Wort oder ein Satz können schon einen großen Unterschied machen. So steigerte sich der Verkauf eines Soundsystems um die Hälfte, nur weil eine Kleinigkeit in der Werbung verändert worden war: Das Wort „neu“ war ersetzt worden durch den Satz „Das ist es, was Sie die ganze Zeit vermisst haben“. Der psychische Mechanismus, der dahintersteht: Menschen reagieren empfindlicher auf Verlust als auf Gewinn. Alle Techniken, die wir in unserem Buch beschreiben, setzen einen größeren psychischen Prozess in Gang. Dazu kann das Bedürfnis gehören, Menschen etwas zurückzugeben, die uns etwas gegeben haben, oder das Bedürfnis, das zu tun, was andere auch tun, oder aber das Bedürfnis, sich den Zugang zu knappen Ressourcen zu sichern.

In Ihrem Buch zeigen Sie, wie man mit gezielten Überzeugungsstrategien erfolgreich sein kann. Wann wird denn aus dem Versuch, jemanden zu überzeugen, Manipulation?

Wenn Sie Menschen falsch informieren. Weil wir dazu neigen, eher etwas von Menschen anzunehmen, die uns ähnlich sind, täuschen Autoverkäufer beispielsweise Übereinstimmungen vor, die es gar nicht

gibt. Sie achten dann darauf, ob sie Golfschläger auf der Rückbank eines Kunden sehen, und sagen dann: „Ich hoffe, dass sich das Wetter hält, dann kann ich nachher noch auf den Golfplatz gehen.“ Wenn ein Verkäufer das sagt, obwohl er gar nicht Golf spielt, ist das Irreführung.

Wie kann man sich als Konsument vor irreführender Beeinflussung schützen?

Als Erstes muss man sich fragen, wie wichtig eine Entscheidung ist. Wenn es eine wichtige Entscheidung ist, muss man einen Schritt zurücktreten, Informationen sammeln und alle Faktoren gegeneinander abwägen. Es ist nicht klug, aus einer Laune heraus ein Auto zu kaufen, nur weil man den Verkäufer so nett findet. Und zweitens muss man sich fragen, wie sich der Informant in der Vergangenheit verhalten hat. Wenn es Anzeichen dafür gibt, dass er unehrlich war, dann dürfen Sie sich nicht von so jemandem überzeugen lassen.

Warum haben Sie vor dreißig Jahren das Thema Überzeugen als Forschungsthema gewählt? Wollten Sie selbst mehr Einfluss auf andere ausüben?

Nein, im Gegenteil. Ich war leicht zu überreden. Wenn mir jemand an der Tür etwas verkaufen wollte, konnte ich nie nein sagen. Ein Spendensammler hatte mal seine zwei kleinen Kinder bei sich, die mich mit ihren großen Augen anguckten, wie sollte ich ihm da etwas abschlagen? Ich dachte: Das muss ein psychischer Mechanismus sein, der da wirkt.

Das wollte ich erforschen, vor allem zum Selbstschutz. Weil Verkäufer, Makler und Fundraiser ihre Verkaufstechniken nicht einfach preisgeben, nahm ich undercover an einer Ausbildung für neue Mitarbeiter teil. Zweieinhalb Jahre lang lernte ich, Autos und Staubsauger zu verkaufen und für gute Zwecke zu werben.

Die Techniken, die Sie beschreiben, eignen sich auch gut dazu, Menschen zu einem besseren Verhalten zu bewegen, etwa gesünder und umweltbewusster zu leben. Glauben Sie, dass diese Techniken von den entsprechenden Stellen in unserem Land schon genügend genutzt werden?

Die englische Regierung setzt seit kurzem ein Team ein, das untersuchen soll, wie sich Erkenntnisse aus der Verhaltensforschung für die Umsetzung staatlicher Maßnahmen nutzen lassen. Seit dem vergangenen Jahr ist die amerikanische Regierung damit beschäftigt, ein ähnliches Team einzusetzen, und auch in den Niederlanden und Deutschland arbeiten Verhaltensforscher und staatliche Stellen zusammen beim sogenannten *Nudging*, das heißt, sie versuchen, Menschen mit sanftem Druck zu einem besseren Verhalten zu bewegen. In Großbritannien war man mit Nudging schon erfolgreich: Es können einfach mal so 19 Prozent mehr Steuern eingenommen werden!

Interview: Saskia Decorte

Dieses Interview ist ein Nachdruck aus *Psychologie Magazine*, 1/2015.
Übersetzung aus dem Niederländischen: Birgit Schreiber.

Den kompletten Artikel können Sie bei uns kaufen oder freischalten.
