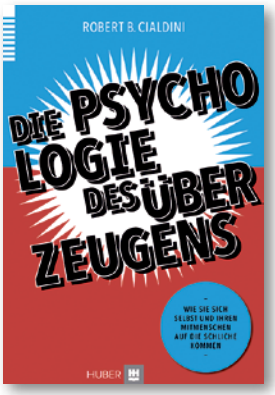
businessbestsellersummaries

Nr. 517

Einzelpreis: € 8,–/sFr 14,50

Robert B. Cialdini

Die Psychologie des Überzeugens



Die Psychologie des Überzeugens
Wie Sie sich selbst und Ihren Mitmenschen auf die Schliche kommen
von Robert B. Cialdini*)
Verlag Hans Huber
Bern 2013
394 Seiten
€ 34,95/sFr 46,90

ISBN: 978-3-456-85150-1

Titel der Originalausgabe:
Influence

**) Der mehrfache Bestsellerautor Robert B. Cialdini war Vorsitzender der Gesellschaft für Persönlichkeits- und Sozialpsychologie in den USA. Der Psychologieprofessor an der Arizona State University ist Gründer der Firma Influence at Work.*

Psychologieprofessor Robert B. Cialdini gibt zu, anderen Menschen selbst oft «auf den Leim» gegangen zu sein, wie er es nennt. Genau deshalb wollte er herausfinden, welche Faktoren dazu führen, dass man manchen Personen keine Bitte abschlagen kann, wohingegen es bei anderen ganz leicht fällt. Ihn interessierten die Technik und die psychologischen Hintergründe, die dazu führen, andere «willfährig» zu machen. Warum wir so manipulierbar sind und oftmals bereitwillig Dinge tun, die wir eigentlich gar nicht wollten, hat er in jahrelanger Recherche zu Tage gebracht.

Cialdini hat insgesamt sechs Prinzipien erkannt, die er als «Weapons of Influence» (Instrumente der Einflussnahme) bezeichnet. Sie sind allesamt wissenschaftlich untermauert, mit Studien mehrfach belegt – und lassen uns zum Teil Staunen. Staunen, weil diese Techniken Automatismen in uns auslösen, denen wir uns, selbst wenn wir sie kennen, kaum entziehen können. Jetzt liegt sein Klassiker aus dem Jahre 1984 in überarbeiteter deutscher Neuauflage vor.

Instrumente der Einflussnahme

Menschen und Tiere haben in manchen Punkten mehr gemeinsam, als man denkt: So verläuft unser Verhalten, wie auch das vieler Tiere, oftmals nach festen, unabänderlichen Mustern ab. Verhaltensforscher stellten beispielsweise fest: Bei Truthennen reicht das «tchiep-tchiep», das eines ihrer Jungen (oder aber auch eine «tchiepende» Attrappe) von sich gibt, aus, um das typische Bemutterungsverhalten auszulösen. Gibt das Küken kein Geräusch von sich, ignoriert es die Mutter oder tötet es sogar. Hier ist der Auslöser das Vorhandensein des «richtigen» Geräuschs. Beim Menschen gibt es vergleichbare Muster, die Cialdini als «Klick-surr»-Reaktion bezeichnet. Es handelt sich dabei um eine automatische Reaktion, derer wir uns nicht bewusst sind. Das Interessante dabei ist: Der Automatismus wird von einem einzigen Merkmal («Trigger») ausgelöst. Dieses Auslösemerkmal ist dann für das «Anknipsen» einer bestimmten Handlung verantwortlich. Kommt z.B. jemand lächelnd und mit ausgestreckter Hand auf uns zu, «denken» wir zum Teil automatisch «ungefährlich, sympathisch, Bekannter» – und begrüßen einen uns völlig Fremden. Alternativen oder andere Informationen (Abwehrhaltung, Frage nach Namen, Beobachten der Umgebung) haben wir gar nicht mehr in Betracht gezogen.

Für uns Menschen hat es Vorteile, dass eine einzige Information zur Analyse genügt, um ein bestimmtes Handlungsmuster auszulösen. Wir können uns dadurch aufwändiges Sammeln, Analysieren, Auswerten von Informationen und Entscheiden sparen. Das ist effizient und ökonomisch. Meist liegen wir mit unserer ausgewählten Handlung dann auch richtig. Allerdings nicht immer. «Der Nachteil solchen Reagierens ist, dass der Organismus anfällig für ‹dumme› und folgenschwere Irrtümer wird», erläutert Cialdini. Bei automatischen Reaktionen, die ja auf nur einem Auslösemerkmal basieren, anstatt sämtliche Informationen zur Analyse heranzuziehen, kann es sein, dass es die falsche Reaktion war. Insbesondere dann, wenn andere um dieses Auslösemerkmal wissen und es bewusst einsetzen, um uns zu manipulieren.

Beispiele für automatische «Klick-surr»-Reaktionen sind etwa:

www.business-bestseller.com

Impressum: Herausgeber: Alexander Krunic. Medieninhaber, Verleger: business bestseller VerlagsgmbH, Europahaus, 6020 Innsbruck. Deutschland: Yvonne Funcke, Klausstraße 2, 22765 Hamburg, Tel. (040) 4325-3546, Fax (040) 4325-2187. Printed in Austria. © 2013 Alle Rechte vorbehalten.
P.b.b. 02Z032096M

Wir haben gelernt, uns für das, was wir von anderen erhalten, zu revanchieren. Wir streben nach Ausgleich.

Wir können nur schwer jemandem etwas schuldig bleiben

- **Teuer gleich gut:** Ein hoher Preis wird oft mit hoher Qualität gleichgesetzt. Ein gutes Beispiel, das dies belegt, ist der Whiskey Chivas Regal. Erst als sein Preis erhöht wurde – ohne etwas am Produkt zu ändern –, war er kein «Ladenhüter» mehr. Im Gegenteil, die Verkaufszahlen schnellten hoch.

- **Wahrnehmungskontrast:** Dieses Prinzip führt ebenfalls zu einer «Klicksurr»-Reaktion. Es tritt immer dann ein, wenn wir den Unterschied zweier Reize erleben, denen wir nacheinander ausgesetzt sind. Wir empfinden dann den Kontrast als stärker als er eigentlich ist: «Wir schätzen beispielsweise das Gewicht eines Gegenstandes, den wir hochheben, höher ein, wenn wir zuvor einen anderen, leichteren, hochgehoben haben», erklärt Cialdini. Jemand, der diesen Wahrnehmungskontrast kennt, kann eine Situation zu seinen Gunsten beeinflussen. So kann er uns z.B. nach dem Kauf eines teuren Produkts gleich ein dazu passendes vergleichsweise günstiges Produkt (zusätzlich) verkaufen. Wie z.B. bei einem Anzugkauf gleich den passenden Pullover, Gürtel, Krawatte etc. Uns erscheint der Preis des zusätzlichen Produkts im Vergleich zum Preis des Anzugs, für den wir uns soeben entschieden haben, regelrecht niedrig. Auch Autoverkäufer setzen oft auf diese Taktik. Oder bieten, nachdem der Festpreis bereits akzeptiert wurde, die vermeintlich günstigen Extras nun gesondert an.

Wenn wir zu einem bestimmten Handeln gezwungen werden

Reziprozität

Eine der wichtigsten Techniken bei der Beeinflussung ist die so genannte Reziprozitätsregel. Sie ist in den meisten Kulturen fest verwurzelt. Diese Regel «verlangt», dass man sich für das, was man von anderen erhält, revanchieren sollte. Für Geschenke, Gefallen, Einladungen oder Hilfeleistungen, die wir erhalten, sind wir aufgefordert, etwas zurückzugeben. Es ist eine Verpflichtung auf Gegenseitigkeit, die ursprünglich darauf abzielte, ein ausgeglichenes Verhältnis von Geben und Nehmen sicherzustellen, ohne wirtschaftliche Not zu erleiden.

Eine Verpflichtung auf Gegenseitigkeit

Heute lernen wir bereits in der Kindheit, dass dem Nehmen ein Geben zu folgen hat. Wer das nicht tut, muss mit gesellschaftlicher Ächtung rechnen. Abzocker und Nutznießer haben in unserer Gesellschaft einen äußerst schlechten Ruf. Zudem ertragen wir nur schwer das Gefühl, jemandem etwas schuldig zu sein. Wir streben nach Ausgleich. Geschickte Politiker sind Meister darin, anderen zunächst einen Gefallen zu tun, damit sie anschließend in ihrer Schuld stehen, die sie irgendwann «abrufen» können, so Cialdini.

Ungebetene Erstleistungen

Kenner der Reziprozitätsregel setzen sie häufig so ein: Sie geben bzw. schenken Ihnen ungefragt etwas. Und setzen Sie damit unter – unsichtbaren – Druck, etwas zurückzugeben. Ob es eine Blume, ein Set Adressaufkleber mit Ihrem Namen oder ein Schlüsselanhänger ist, der gerne mit einem Spendenbrief versendet wird – all dies erfolgt in Kenntnis der Reziprozitätsregel. Sie erhalten ungefragt ein Geschenk, in der Hoffnung (oder dem Wissen), dass Sie etwas zurückgeben werden (z.B. spenden oder kaufen).

Solche ungebetenen Erstleistungen haben dazu noch etwas Vertracktes. Wir sind beinahe zu einem bestimmten Handeln gezwungen. Wir verlieren dadurch die Freiheit zu entscheiden, wem wir etwas schuldig sein wollen. Doch die Regel hat noch weitere Folgen. Sie führt oft dazu, dass aus dem Drang die Schuld loszuwerden, eine größere Gegenleistung erfolgt, als das «Geschenk» oder die Erstgefälligkeit wert war. Der Druck zu retournieren, ist so groß, dass man ihn beinahe um jeden Preis loswerden möchte.

Die Reziprozitätsregel hat verschiedene Varianten. Eine davon ist die Möglichkeit, Zugeständnisse zu machen. Dies ist z.B. für Verhandlungen äußerst interessant. Kenner beginnen hier mit einer Extremforderung, die sehr wahrscheinlich abgelehnt werden wird. Dann wird eine geringere Forderung formuliert. Diese wirkt wie ein Zugeständnis. Und das, obwohl sie von Anfang an angestrebt war. Damit ist der andere unter Druck, ebenfalls ein Zugeständnis zu machen, das meist in der Akzeptanz besteht.

Feilschen funktioniert da ganz ähnlich. Die allseits bekannten Tarifverhandlungen auch. Eines ist jedoch wichtig: Die erste Bitte oder Forderung darf nicht unverschämt erscheinen – sonst gibt es für das Nachschieben der zweiten, kleineren Bitte keine Gelegenheit mehr.

Gegen die Reziprozitätsregel kann man sich wappnen, indem man die Geschenke ohne ihren Kontext annimmt.

Wir streben danach, als stimmig und konsequent wahrgenommen zu werden.

Sobald man jedoch eine Taktik dahinter erkennt oder es ums reine Geschäfte machen geht, sollte man «Gleiches mit Gleichem» reziprok vergelten, empfiehlt Cialdini. Lassen Sie sich also alle Geschenke eines Vertreters geben, und führen Sie ihn dann unmissverständlich und ohne schlechtes Gewissen zur Türe, so sein Rat.

Commitment und Konsistenz

In der Psychologie ist bekannt, dass wir Menschen danach streben, als konsistent (stimmig, konsequent) wahrgenommen zu werden. Wir verbinden damit Intelligenz, Logik, Vernunft oder Ehrlichkeit. Wer als inkonsistent wahrgenommen wird, gilt als wenig verlässlich, unlogisch, sprunghaft, unlauter. Konsistent zu handeln, erleichtert uns das Leben. Wir brauchen nicht über jede Entscheidung erneut grundsätzlich nachzudenken, wenn sie in unser bisheriges Wertesystem passt.

Commitments sind Standpunkte oder Haltungen, die wir einnehmen. Haben sich Menschen einmal für eine bestimmte Haltung entschieden, werden sie – unbewusst – versuchen, diese im Sinne der Konsistenz weiterzuführen, um stimmig zu erscheinen. Das führt unter anderem dazu, Entscheidungen und Handlungen so «zurechtzubiegen», dass sie logisch erscheinen.

Verkaufsprofis – und vor allem viele Telefonverkäufer – werden in einem ersten Schritt versuchen, Sie zu einer Aussage zu bewegen. Um Sie im zweiten Schritt auf genau diese Aussage «festzunageln». Im Sinne der Konsistenz werden Sie unweigerlich einer Bitte oder Aufforderung dann Folge leisten, damit Sie Ihre zuvor gemachte Aussage untermauern.

Cialdini formuliert das sehr deutlich: «Wenn ich Sie zu einem Commitment bewegen kann (d.h. dazu, einen Standpunkt einzunehmen, sich zu etwas zu bekennen), habe ich die Voraussetzung dafür geschaffen, dass Sie automatisch und ohne lange zu überlegen in Einklang mit dieser Festlegung handeln.» Wer einmal einen Standpunkt eingenommen und diesen vielleicht sogar schriftlich fixiert hat, der verspürt fortan eine Neigung, diesen zu verteidigen bzw. konsequent weiterzuverfolgen.

Wer A sagt, muss auch B sagen

Aus diesem Grund werden Sie so häufig gebeten, etwas schriftlich festzuhalten oder zum Beispiel eine Unterschrift für irgendeine Gesellschaft/Aktion/Vereinigung für oder gegen etwas zu leisten. Häufig geht es nur darum, dass Sie mit dieser Unterschrift bereits einen Standpunkt bezogen haben. Begegnen Sie der Aktion/dem Unternehmen dann wenige Tage später wieder, «erinnern» Sie sich an ihre eingenommene Haltung. Dies wirkt sich unmittelbar darauf aus, ob und wie Sie Bitten von dieser Firma entsprechen werden. Denn inzwischen hat sich Ihr Selbstbild verändert. Sie nehmen sich z.B. als sozial oder tierlieb wahr, weil Sie eine entsprechende Unterschrift geleistet haben. Nun wollen bzw. müssen Sie sich auch entsprechend verhalten. Also werden Sie eventuell spenden, wenn Sie dazu aufgefordert werden, um – auch vor sich selbst – konsistent zu erscheinen.

Noch stärker wird dieses Verhalten, wenn Sie sich zuvor öffentlich oder vor Zeugen für eine bestimmte Position ausgesprochen haben. Denn dann sehen Sie sich dazu verpflichtet, weiterhin als konsistent wahrgenommen zu werden («Wer A sagt, muss auch B sagen»). Selbst dann, wenn die Commitments eigentlich bereits überholt sind oder eine Bedingung, die anfangs bestand, weggefallen ist, halten Sie sie selbst weiter aufrecht.

Sind Sie tierlieb?

Clevere Mitmenschen nutzen diesen Effekt, um Sie zu manipulieren oder sogar dazu, dass Sie sich mit einer schlechteren Wahl zufriedengeben. Cialdini wies dies unter anderem in einem kleinen

Gleiches mit Gleichem vergelten

Den eingenommenen Standpunkt verteidigen und untermauern

Mit unserer Unterschrift beziehen wir einen Standpunkt

Die pflichtbewusste Mitarbeiterin

Eine Angestellte im öffentlichen Dienst erhält von ihrem Chef öfters Geschenke und Blumen, zu Weihnachten vergisst der aufmerksame Chef auch ihren Sohn nicht.

Nach sechs Jahren Tätigkeit in der Abteilung hat sie die höchste Gehaltsstufe erreicht, eine weitere Beföderung ist nicht möglich. Doch es widerstrebt ihr, sich anderswo zu bewerben: «Ich glaube, dass ich erst dann imstande bin, mir etwas anderes zu suchen, wenn er in Rente geht. Bis dahin fühle ich mich zum Bleiben verpflichtet, einfach weil er so nett zu mir ist.»

Kleine Dinge haben oft eine große Wirkung – vor allem dann, wenn sie etwas mit psychologischen Prinzipien wie der Reziprozitätsregel zu tun haben, stellt Cialdini fest.

Menschen, die einen ähnlichen Lebensstil wie wir haben, beeinflussen uns leichter und stärker.

Was viele kaufen, kann nur gut und richtig sein

Experiment nach. So fragten er und seine Assistenten eine Auswahl an Studenten, ob diese bereit seien, an einer Studie teilzunehmen. Fiel die Antwort positiv aus (56 Prozent), wurde Ihnen mitgeteilt, dass es bereits morgens um 7 Uhr losgehen würde. Keiner der Studenten machte von der angebotenen Möglichkeit, die Zusage zurückzuziehen, Gebrauch (*Konsistenzprinzip/Commitment*). Eine Variante des Experiments zeigte, dass das Ergebnis ganz anders aussieht, wenn nicht vorher das Commitment der Studenten eingeholt wurde: Hier hatten Cialdini und Kollegen direkt gefragt, ob die Studenten morgens um 7 Uhr an einer Studie teilnehmen wollten. Nur 27 Prozent waren dazu bereit.

Von anderen lernen – der positive Nachahmeffekt

Eine Umstellung der Fragetechnik kann also eine große Wirkung haben. Wir sollten immer auf der Hut sein, wenn jemand versucht, uns zu einem Commitment zu bewegen. Und sei es auch «nur» am Telefon oder auf der Straße, eine vermeintlich harmlose Frage, die nur mit «Ja» oder «Nein» zu beantworten ist («Sie sind doch sicher auch tierlieb?»).

Sozial bewährt

Was wir bei anderen beobachten, halten wir meist automatisch für richtig. Insbesondere dann, wenn viele sich auf dieselbe Art verhalten. Und besonders dann, wenn wir selbst unsicher sind, wie wir uns in einer Situation verhalten sollen. Wir «denken» anscheinend: Wenn so viele andere es tun (kaufen, nicht kaufen, handeln), dann kann das nicht verkehrt sein. Offenbar wissen sie etwas, was ich nicht weiß.

Der Trick mit den Trinkgeldgläsern und Klingelbeuteln

Dem kann so sein, muss aber nicht. Auf der einen Seite ist es ein Schnellverfahren, um oftmals richtige Entscheidungen zu treffen. Andererseits kann es durchaus sein, dass jemand dieses Prinzip kennt und für seine Zwecke nutzt. Hier ein Beispiel aus Cialdinis Beobachtungsfundus: Manche Barkeeper legen zu Beginn des Abends einige Münzen und vor allem Geldscheine in ihre Trinkgeldgläser. Sie bewirken damit, dass manche Gäste glauben, andere vor ihnen hätten dieses «angemessene» Trinkgeld bereits gegeben und glauben, es gehöre zum guten Ton, in dieser Höhe zu entlohnen. Gleiches wird mit Klingelbeuteln in Kirchen oder in anderen Varianten praktiziert.

Auch in der Werbung wird auf den Effekt der Nachahmung gesetzt: hier wird behauptet, es handle sich um das «meistverkaufte» Produkt oder jenes mit den meisten Zuwachsraten. Der potenzielle Käufer denkt: Was so viele kaufen, kann nur gut und richtig sein. Er wird die aufgestellte Behauptung kaum je überprüfen (können).

Positiver und negativer Nachahmeffekt

Dieser Nachahmeffekt lässt sich auch positiv einsetzen. Zum Beispiel bei der Behandlung von Phobien. Oder beim Lernen. Kinder sind dafür besonders empfänglich. Sie sehen, was andere Kinder können (Radfahren, Schwimmen) und tun es ihnen gleich, indem sie nachahmen, was sie sehen, und indem sie erkennen, dass ein anderer ihres Alters dies bereits kann.

Leider wirkt es auch in die umgekehrte Richtung. Wer z.B. einen Unfall hat oder auf offener Straße Hilfe benötigt, könnte unter Umständen vergeblich warten. Denn wenn nicht ein erster Passant stehen bleibt oder Hilfe anbietet, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass alle anderen ebenfalls weitergehen. Sie nehmen die Nicht-Reaktion der anderen wahr und glauben darauf hin, dass hier kein Notfall vorliegt. Dies kann fatal sein, folgt aber genau dem Prinzip der sozialen Bewährtheit. Zudem ist die Situation nicht eindeutig. In einem echten Notfall hilft hier nur, eine Person konkret anzusprechen und mit einer klaren Aufgabe zu betrauen («Rufen Sie einen Krankenwagen!»). Damit kann die Nicht-Reaktionskette durchbrochen, ja sogar umgekehrt werden.

Das Prinzip der sozialen Bewährtheit wird durch Ähnlichkeit noch verstärkt. Menschen, die eine Ähnlichkeit zu unserem Lebensstil aufweisen (z.B. in puncto Alter, Wohnort, Schule, Herkunft, Beruf etc.) beeinflussen uns leichter und stärker als jene, mit denen überhaupt keine Gemeinsamkeit besteht. Diese Tatsache wurde unter anderem bei der Untersuchung von Selbstmordfällen festgestellt, und zwar in erschreckendem Maße. Wurde in den Medien intensiv über einen aktuellen Selbstmord berichtet, so nahmen sich wenige Tage später zahlreiche weitere Menschen das Leben. Die Studie wies nach: Menschen, die eine Disposition hierzu hatten oder sich schon länger mit dem Gedanken trugen, sich das

Fallbeispiel Tupperpartys

Die überaus bekannten und beliebten «Tupperpartys» sind ein Paradebeispiel funktionierender Überzeugungstaktiken. Sie werden hier professionell eingesetzt. Es geht dabei – vor aller Augen – um das Erzeugen von «Willfährigkeit», also dem Geneigtsein, etwas Bestimmtes zu tun.

Bei den Tupperwarepartys lädt eine Dame ihre Freundinnen zu sich nach Hause ein; ein Tupperware-Vertreter führt die Produkte in unterhaltsamer Weise vor. Sie können direkt bei ihm bestellt werden. Die Gastgeberin verdient an jeder Bestellung ihren Anteil mit. Und genau das ist der Clou: Die Gäste bestellen, weil sie die Gastgeberin kennen, bei ihr zu Hause etwas erhalten (Getränke, Einladung) und nun zugunsten dieser Freundin etwas kaufen. Sie kaufen also nicht vom fremden Verkäufer, sondern vom bekannten Verbindungsglied, der Gastgeberin. Dass diese Prozente erhält, ist kein Geheimnis, jeder weiß es. Die Prinzipien, die bei solchen und ähnlich strukturierten Veranstaltungen in Kraft treten, sind folgende:

- *Reziprozität:* Zu Beginn jeder Veranstaltung werden Spiele gespielt, bei denen jeder etwas gewinnt. Auch die «leer» ausgegangenen erhalten am Ende etwas aus einem «Grabbelsack». Damit haben alle ein kleines Geschenk erhalten – das sie nun emotional verpflichtet, etwas zurückzugeben.
- *Commitment:* Die Teilnehmer, die bereits Tupperware-Artikel besitzen, werden gebeten, den anderen die Vorzüge dieser Teile zu beschreiben. Sie bekräftigen damit vor Zeugen ihre Wahl.
- *Soziale Bewährtheit:* Bei jedem Verkaufsakt werden andere darin bestätigt, dass, wenn so viele diese Artikel kaufen, sie einfach gut sein müssen.

Wer um den systematischen Einsatz und um die Wirkung dieser Prinzipien weiß, hat die Möglichkeit, sich aus dem allgemeinen Kauf-Herdentrieb herauszuhalten.

Das Paradebeispiel funktionierender Überzeugungstaktiken

Leben zu nehmen, erhielten durch die aktuellen Vorfälle und Berichterstattung sozusagen eine «Bestärkung» in ihrem Vorhaben. Diese Bestärkung beruht auf der oben beschriebenen empfundenen Ähnlichkeit und der «sozialen Bewährtheit» («Anderen geht es genauso, also liege ich richtig»).

Cialdini rät zu folgender Strategie, um sich gegen dieses Prinzip zu wappnen: «Um unsere Anfälligkeit für gefälschte soziale Belege zu reduzieren, empfiehlt es sich, aufmerksam auf eindeutig manipulierte Informationen hinsichtlich dessen zu achten, was andere Leute, die uns ähnlich sind, angeblich tun, und sich klarzumachen, dass deren Handlungen nicht die einzige Grundlage für unsere Entscheidungen sein sollten.»

Sympathisch gewinnt

Sympathie kann ein Überzeugungsfaktor sein. Doch in welchem Ausmaß und mit welch simplen Mitteln wir hier «bearbeitet» werden, mag erstaunen. Es ist hinlänglich bewiesen, dass Menschen sich von jemandem eher überzeugen lassen, wenn sie ihn kennen oder ihn sympathisch finden. Allein schon deshalb fragen wir so häufig Freunde und Verwandte um ihren Rat. Wir vertrauen ihnen und mögen sie. Das ist einer der Gründe, aus denen Wohltätigkeitsorganisationen von ihren Ehrenamtlichen oft in direkter Nachbarschaft Spenden sammeln lassen. Freunden und Nachbarn kann man kaum etwas abschlagen; das gehört sich einfach nicht. Zudem greift die Sympathieregel.

Wer kann schon Freunden etwas abschlagen?

Auch die Bitte von Verkäufern (an der Türe oder am Telefon), doch die Namen von Bekannten oder Freunden zu nennen, die ebenfalls am Angebot interessiert sein könnten, nutzt den Sympathiefaktor aus. Diese Taktik wird auch gerne von Versandhäusern genutzt.

Sympathiefaktoren

Sympathie wird von einigen Faktoren beeinflusst. Sie entsteht oder wird verstärkt durch:

- *Attraktivität:* «Schöne» bzw. attraktive Menschen haben es oftmals leichter. Ihnen werden von Beginn an positive Eigenschaften wie Intelligenz, Freundlichkeit oder Begabung zugeschrieben. Ihre Bitten finden häufiger Gehör, sie können leichter überzeugen. Andere Menschen «sonnen» sich gerne in ihrer Gesellschaft, da so ebenfalls ein wenig von ihrem Glanz auf sie abstrahlt («Halo-Effekt», siehe *business bestseller summary* Nr. 340).

Schöne Menschen haben es oft leichter

- *Ähnlichkeit:* ein Verkäufer, an dem wir Ähnlichkeiten entdecken (Kleidung, Sprache, Vorlieben für bestimmte Farben, Produkte, Formen etc.), erscheint uns sofort sympathischer.

Verkaufstechnik-Mix im Supermarkt

In einer alltäglichen Situation können von geschultem Personal mehrere Techniken oder Prinzipien miteinander wirkungsvoll verbunden werden – und schließlich, wie in diesem Fall, zum Erfolg führen:

Der Trick mit den kostenlosen Proben

In einem Supermarkt wurde einer Frau ein kostenloses neues Getränk zum Probieren angeboten. Sie akzeptierte. Dann wurde sie gefragt, ob es ihr schmecke, was sie mit «Ja» beantwortete. Daraufhin schlug man ihr vor, vier Dosen davon zu kaufen (1. *Reziprozitätsprinzip*: Geschenk – Gratiskostprobe – erhalten; 2. *Konsistenzprinzip* – mögen, folglich Kaufaufforderung). Die potenzielle Käuferin lehnte dankend ab.

Jetzt versuchte es die Verkäuferin mit der «Neuverhandeln-nach-Zurückweisung-Taktik» und schlug ihr vor, dann wenigstens eine Dose zu kaufen (zuerst die überzogene Bitte, dann die kleinere Bitte). Als sie auch hier ablehnte, kam das Knappheits-Prinzip zum Einsatz: Die Verkäuferin wies darauf hin, dass dies die einzige Getränkelieferung sei, die zur Zeit erhältlich wäre, das Getränk aus Brasilien komme und eine Nachlieferung noch ungewiss sei.

Das Ergebnis: Die Frau war überrumpelt und kaufte die Dose. Im Nachhinein war ihr klar, dass ein rares Getränk keineswegs besser schmeckt als eines, das häufig verfügbar ist.

Die Sympathie-Technik-Verführer

- *Lob:* Leider sind wir äußerst anfällig für Lob oder gar Schmeicheleien. Wer uns Komplimente macht, gewinnt uns leichter. Lob und Anerkennung fördern die Bereitschaft, zu tun, was der andere gerne möchte.
- *Vertrautheit:* Je häufiger wir mit jemandem Kontakt hatten, und dies möglichst in einem positiven Kontext, desto eher sind wir bereit, ihn sympathisch zu finden. Wir verbinden ihn mit einer positiven Assoziation. Das reicht oft bereits aus, um die «Türe zu öffnen».

Werden diese Faktoren offensichtlich oder gar übertrieben eingesetzt, können wir sie erkennen. Und sie bewirken sogar das Gegenteil. Von Könnern werden sie allerdings so gut dosiert und beinahe unmerklich eingesetzt, dass sie uns «verführen» können, ohne dass uns bewusst ist, wie dies geschehen konnte.

Wir haben gelernt, Autoritäten gegenüber gehorsam zu sein

Das Gegenmittel: Sobald wir bemerken, dass wir jemanden innerhalb kurzer Zeit sympathischer finden, als es in dieser Zeitspanne eigentlich möglich sein kann, sollten wir bewusst auf «Logik» umschalten. Wir sollten dann das Angebot und nicht die Person, die es uns vorschlägt, analysieren. Sympathie-Genie-Verkäufer wissen genau, dass sie nicht zu plump vorgehen dürfen, sonst fällt uns Schmeichelei oder eben Sympathieheischerei direkt auf. Sollten Sie den Verkäufer aber als sehr sympathisch empfinden, dann fragen Sie sich, ob es eventuell an folgendem Ablauf liegen könnte:

- Sie haben einen Kaffee, Wasser oder Kekse angeboten bekommen;
- Sie erhielten ein Kompliment für Ihre «gute Wahl», Ihre Kleidung oder Ihre Sachkenntnis;
- der Verkäufer hat Sie zum Lachen gebracht;
- vielleicht hat er sich auch beim Chef für einen besseren Preis oder eine Sonderkondition eingesetzt.

Wem das alles bekannt vorkommt, der sollte auf der Hut sein. Es könnte sich um einen Verführer via Sympathie-Technik handeln.

Autoritär wirkt

Bereits in den 70er Jahren zeigte ds berühmt gewordene Milgram-Experiment – dessen erschreckende Ergebnisse durch Wiederholungen des Experiments in den 2000-ern bestätigt wurde, dass erwachsene Menschen beinahe alles tun, wenn die Anweisung bzw. der Druck von Autoritäten ausgeht. In diesem Fall forderte eine Autoritätsperson die Versuchsperson dazu auf, einem anderen Menschen wiederholt intensive Schmerzen zuzufügen.

Autoritäten haben einen starken Einfluss auf uns. Wie stark dieser sein kann – auch das zeigten Versuche – wird immer wieder unterschätzt. In unserer Erziehung wird von Geburt an vermittelt, dass wir Autoritäten gegenüber (Eltern, Lehrern, Polizei, Ärzten etc.) gehorsam sein sollten. Das setzt sich in politischen Systemen, Rechtsprechung, Militär etc. fort. Wir werden auf Akzeptanz und Gehorsam «gedrillt».

Das hat auch gute Seiten. «Alles, was aus dem Mund (oder der Feder) einer anerkannten Autorität kommt, kann uns in schwierigen Situationen als wertvolle Entscheidungshilfe dienen», so Cialdini. Wir sind zudem oft bereit, automatisch zu «gehorchen», und genau dies kann

Der Glaube, je rarer ein Produkt ist, desto wertvoller ist es, verleitet uns zu unüberlegten Handlungen.

ausgenutzt werden bzw. zu fatalen Fehlern führen. Nämlich dann, wenn einer Anordnung einer Autorität blind gefolgt, also einfach nur reagiert wird. In der Konstellation Arzt – Krankenschwester ist dies oft zu beobachten und wurde in verschiedenen Studien bewiesen. Medikamentengaben wurden verabreicht und Behandlungsmethoden praktiziert, die falsch waren – einfach deshalb, weil diese nicht mit gesundem Menschenverstand hinterfragt wurden.

Wann immer gedankenlos auf Autorität reagiert wird, findet sich eine weitere Tendenz: nämlich die, auf bloße Symbole zu reagieren, anstatt den tatsächlichen Inhalt oder Gehalt zu hinterfragen. Wir reagieren also oft schon auf bloße Titel, Kleidung und sogar auf teure Autos. Es reicht bereits aus, uns mit diesen (echten oder unechten) Symbolen zu umgeben, und unser Autoritätsfaktor steigt. Oder wir erlangen Expertenstatus. Damit wird uns leichter geglaubt oder unseren Anweisungen gefolgt. Die Werbung nutzt das Wissen um diese Symbole und steckt ihre Schauspieler in einen weißen Kittel, und schon glauben wir, es handle sich um eine wissenschaftlich fundierte Aussage eines echten Experten.

Eine echte Autorität?

Es gibt zwei Fragen, die wir uns stellen sollten, wenn wir einer Autoritätsperson begegnen und wir eine Entscheidung treffen sollen:

1. Ist diese Person tatsächlich ein Experte? Welche Faktoren (außer den Symbolen Titel und Kleidung) sprechen dafür? Wir suchen dann nach weiteren Belegen und verlassen uns weniger auf Symbole.

2. Wie vertrauenswürdig ist diese Person? Welchen Vorteil hat sie durch ihr Handeln?

Bei dieser zweiten Frage gilt es, eine besondere Taktik zu kennen, damit sie erkannt werden kann. Falls eine Autoritätsperson, und sei es der Kellner im Restaurant, zunächst etwas leicht Negatives über sein Produkt sagt, sollten wir Vorsicht walten lassen. Es könnte sein, dass er damit versucht, eine besondere Ehrlichkeit vorzutäuschen («Ich bin auf Ihrer Seite...»), um alle folgenden Informationen glaubwürdiger erscheinen zu lassen. Also z.B. zunächst ein etwas günstigeres Gericht zu empfehlen, um im weiteren Verlauf mit kostspieligeren Weinen oder Desserts zu punkten.

Knappheit verführt

Das Knappheitsprinzip dürfte uns allen bekannt sein. Dennoch verfehlt es nur selten seine Wirkung. Es besagt, dass uns Dinge oder Möglichkeiten umso wertvoller erscheinen, je knapper oder je schwieriger sie zu erlangen sind. Was potenziell unerreichbar erscheint, übt Wirkung auf uns aus. Sammler kennen das Knappheitsprinzip nur zu gut. Sie streben nach Sammlerstücken oder Dingen, die rar sind. Je rarer, desto wertvoller. Das gilt auch in der Wirtschaft.

Hinzu kommt eine tief in uns verwurzelte Angst vor Verlust. Vor lauter Sorge, etwas verlieren zu können, sehen wir oft nicht, dass es zugleich die Möglichkeit gibt, etwas Neues oder Gleichwertiges zu gewinnen. Wir halten oft an dem fest, was wir haben, und hüten es. Besteht die Gefahr, dass wir es verlieren könnten oder aufgeben sollen, so sehen wir uns in unserer Freiheit beschränkt, was zu Reaktanz führt, also Widerstand oder Abwehr. Das Ergebnis: Wir halten noch mehr an dem fest, was uns genommen werden soll oder was wir aufgeben sollen. Wenn uns eine Möglichkeit genom-

Wenn der Autoritätsfaktor zur blinden Umsetzung von Anordnungen führt

Besondere Ehrlichkeit vortäuschen, um glaubwürdiger zu erscheinen

Augen auf beim Autokauf ...

Cialdini hatte bereits früh Gelegenheit, die Wirkung des angewendeten Knappheitsprinzips nachzuvollziehen. Sein Bruder finanzierte sein Studium durch den Verkauf von Gebrauchtwagen. Er kaufte sie, polierte sie auf und verkaufte sie mit Gewinn jeweils ein bis zwei Wochen später weiter. Selbstverständlich verstand er insoweit etwas von Autos, als dass er erkannte, wenn ein Wagen unter dem Listenpreis angeboten wurde. Doch das war nicht der Grund dafür, warum er so sicher sein konnte, jedes Auto auch wieder innerhalb kürzester Zeit weiterzuverkaufen. Er wandte das Knappheitsprinzip an.

So lud er nicht nur einen Interessenten zur Besichtigung ein, sondern gab allen weiteren den selben Termin, aber kommunizierte dies natürlich nicht. So sorgte er dafür, dass das Objekt der Begierde vermeintlich «knapp» und als wertvoller wahrgenommen wurde. Denn die Interessenten fanden sich plötzlich in einer Konkurrenzsituation wieder, was emotionale Erregung hervorrief und logisches Denken herabsetzte. Der Druck, der nun entstand, steigerte ihr Verlangen, das Auto zu besitzen.

Die Tatsache, dass sie es eigentlich nur zur Benutzung, nicht zum Besitz, benötigten, blieb völlig außen vor. Und Cialdinis Bruder verkaufte jeweils zum von ihm gewünschten Preis, innerhalb sehr kurzer Zeit.

Die moderne Welt ist zu komplex, um alle Informationen aufnehmen und dann sinnvoll entscheiden zu können.

men werden soll, wollen wir häufig nun genau diese.

Clevere Verkäufer nutzen dies aus, indem sie uns Fristen setzen: Sonderverkäufe, Sales, limitierte Kartenkontingente bei Musikkonzerten – sie alle nutzen das Knappheitsprinzip. Auch mehrere zum gleichen Zeitpunkt eingeladene Interessenten für ein- und dasselbe Objekt (z.B. bei Wohnungsbesichtigungen) spielen mit diesem Prinzip. Oder auch Auktionsveranstaltungen. Knappe Güter sind immer dann besonders interessant, wenn wir mit anderen um sie konkurrieren müssen. Das versetzt uns in einen emotionalen Erregungszustand, der das logische Denken «lahmlegt». Die einzige Gegenstrategie ist, zu erkennen, wann wir es mit knappen Dingen zu tun haben. Immer dann ist Vorsicht geboten. Es gilt, genau auf den eigenen Gemütszustand zu achten, um eine Chance zu haben, «emotionalen Erregungszustand» zu erkennen, ehe die «Sicherungen durchbrennen». Will heißen: Wir sollten dann einen Schritt zurücktreten und versuchen herauszufinden, warum wir das Objekt begehren und ob das Angebot seinen Preis wert ist.

Produkte sind besonders dann interessant für uns, wenn wir mit anderen darum konkurrieren müssen

Automatisch handeln

In einem Zeitalter, das uns mit Informationen überfrachtet, sind die Automatismen, die wir nutzen, meist hilfreich, um schnell und effizient Entscheidungen zu treffen. Wir brauchen uns nicht durch alle Informationen zu arbeiten, sondern «nutzen nur einen kleinen, repräsentativen Ausschnitt an verfügbaren Informationen», so Cialdini. Wir verlassen uns auf Schlüsse, Faustregeln und Schnellverfahren. Wir nutzen alle beschriebenen Prinzipien selbst. Sobald sie jedoch ein anderer gegen uns verwendet, können sie uns schaden. Wenn wir jedoch im Stress, in Eile, müde, verunsichert oder überfordert sind, schränken wir unsere Informationswahrnehmung nochmals ein. Dann überlassen wir uns meist ganz den Automatismen und entscheiden aufgrund eines einzigen kleinen Auslösefaktors. Und das kann schief gehen.

Faustregeln und Entscheidungsschnellbahnen sind notwendig

Interessant dabei ist, dass wir selbst eine Welt geschaffen haben, die nun oft zu komplex für uns ist, um noch alle Informationen aufzunehmen und sinnvoll zu entscheiden. Ein Paradox. Cialdini formuliert das so: «Mit dem hoch differenzierten psychischen Apparat, mit dessen Hilfe wir es zur beherrschenden Art auf diesem Planeten brachten, haben wir einen so komplexen, schnelllebigen und von einem Überangebot an Informationen gekennzeichneten Lebensraum geschaffen, dass wir uns oft nur dadurch in ihm behaupten können, dass wir so reagieren wie die Lebewesen, die wir eigentlich längst überholt hatten.»

Wenn es uns auffällt, dass jemand mit Hilfe des beschriebenen «Waffenarsenals» uns zu einer – möglichst unbedachten – Entscheidung bringen will, sollten wir Contra geben. Cialdini ruft zum Protest auf: «Wir sollten nicht zögern, zurückzuschlagen, wenn jemand aus einer unserer Faustregeln Profit schlagen will.» Faustregeln und Entscheidungsschnellbahnen werden in unserer komplexen und schnelllebigen Ära einfach notwendig sein. Wir sollten nur anderen nicht gestatten, sie gegen uns zu verwenden. Wer die Wirkungsmechanismen kennt, kann sie unschädlich machen.

Wertung

Informationswert

Neuigkeitswert

Praxisorientierung

Gliederung

Verständlichkeit

Lesefreude

Kommentar

Dieser zeitlose Klassiker gleicht einer interessanten und amüsanten Vorlesung aus der Psychologie. Er ist untermauert mit zahlreichen wissenschaftlichen Studien und persönlichen Erlebnissen des Autors, der uns systematisch zeigt, welche Überzeugungs- und Beeinflussungstechniken es gibt, wie sie wirken und wie man sie erkennen kann. Aha-Effekte und Selbsterkenntnis sind beim Lesen dieses Buches vorprogrammiert. Äußerst hilfreich und praxistauglich, trotz hohen theoretischen Anteils.

Kaufempfehlung

Alle, die sich für Psychologie interessieren, liegen mit diesem Buch goldrichtig. Seine hohe Lesbarkeit macht es aber gerade auch für Marketing- und Werbefachleute, Verkäufer, Angestellte im Dienstleistungsbereich, Berater und Selbstständige hochinteressant und wertvoll. Wer die Überzeugungstechniken kennt, hat einfach bessere Karten. Ob er sie selbst nutzt oder sich vor ihnen «schützen» möchte, bleibt ihm selbst überlassen.