

Steve J. Martin
Noah J. Goldstein
Robert B. Cialdini

Überzeugen mit einfachen Kniffen



 hogrefe

Martin/Goldstein/Cialdini
**Überzeugen mit
einfachen Kniffen**

Hogrefe Verlag
Programmbereich Psychologie

Wissenschaftlicher Beirat:

Prof. Dr. Guy Bodenmann, Zürich

Prof. Dr. Dieter Frey, München

Prof. Dr. Lutz Jäncke, Zürich

Prof. Dr. Franz Petermann, Bremen

Prof. Dr. Astrid Schütz, Bamberg

Prof. Dr. Markus Wirtz, Freiburg i. Br.



Steve J. Martin
Noah J. Goldstein
Robert B. Cialdini

Überzeugen mit einfachen Kniffen

Aus dem amerikanischen Englisch
von Felix Kurz und Max Henninger

Hogrefe Verlag

Programmleitung: Dr. Susanne Lauri
Herstellung: Daniel Berger
Textbearbeitung: Edeltraud Schönfeldt, Berlin
Umschlagillustration: © DAVIDS48, CSA-Archive
Umschlaggestaltung: MetaDesign AG, Berlin; Claude Borer, Basel
Druckvorstufe: Claudia Wild, Konstanz
Druck und buchbinderische Verarbeitung: Hubert & Co., Göttingen
Printed in Germany

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.



Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen oder Warenbezeichnungen in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen-Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Anregungen und Zuschriften bitte an:

Hogrefe Verlag
Lektorat Psychologie
Länggass-Strasse 76
CH-3000 Bern 9
Tel: 0041 (0)31 300 4500
Fax: 0041 (0)31 300 4593
verlag@hogrefe.ch
www.hogrefe.ch

Die amerikanische Originalausgabe erschien 2014 unter dem Titel «The Small Big» bei Grand Central Publishing.

© 2014 by Grand Central Publishing, New York

1. Auflage 2015

© 2015 by Hogrefe AG, Bern

(E-Book-ISBN [PDF] 978-3-456-95524-7)

(E-Book-ISBN [EPUB] 978-3-456-75524-3)

ISBN 978-3-456-85524-0

Für Lindsay

Steve J. Martin

Für Jenessa und meine Eltern, Adelle und Bernie Goldstein

Noah J. Goldstein

Für Bobette – die unbesungene Heldin dieses Buches – und für Hailey, Dawson und Leia, von denen ich sehr hoffe, dass es ihnen gefallen wird, wenn sie alt genug sind, es zu lesen

Robert B. Cialdini

Inhalt

Einleitung	13
1. Mit welcher kleinen, aber wirkungsvollen Veränderung bringt man Menschen dazu, pünktlich ihre Steuern zu zahlen?	21
2. Mit welcher kleinen, aber wirkungsvollen Veränderung bewegen Sie Menschen dazu, gegen den Strom zu schwimmen?	29
3. Welche kleine, aber wirkungsvolle Veränderung in der Rahmung einer Botschaft kann zu großen Unterschieden im Ergebnis führen?	35
4. Welche kleine, aber wirkungsvolle Veränderung kann Verstöße gegen vernünftige Normen eindämmen?	39
5. Wie können kleine Namensänderungen große Wirkungen entfalten?	45
6. Welche kleinen Schritte können beim Aufbau von Beziehungen, Partnerschaften und Teamarbeit zu großen Sprüngen führen?	49
7. Welche kleine, aber wirkungsvolle Veränderung kann Ihnen dabei helfen, aus Erfahrungen zu lernen?	53

8.	Welche kleine, aber wirkungsvolle Veränderung bringt Menschen dazu, ihre Verabredungen einzuhalten? . . .	57
9.	Welche kleine, aber wirkungsvolle Veränderung macht Ihre Bemühungen um Einflussnahme stets aufs Neue erfolgreich?	63
10.	Welche kleine, aber wirkungsvolle Veränderung kann sicherstellen, dass Ihre Bemühungen um Einflussnahme nicht nach hinten losgehen?	69
11.	Um welche kleine, aber wirkungsvolle Zutat sollten Sie Ihr Rezept für höhere Mitarbeiterproduktivität ergänzen? . . .	75
12.	Welche kleinen, aber wirkungsvollen Veränderungen sollten Sie möglichst vermeiden, wenn es um erfolgreiche Entscheidungsfindung geht?	79
13.	Welche kleine, aber wirkungsvolle Veränderung ist der Schlüssel zur Planung von Überzeugungsarbeit?	85
14.	Welche kleine, aber wirkungsvolle Veränderung kann Menschen an Ihre Überzeugungsversuche binden?	91
15.	Welche kleine, aber wirkungsvolle Veränderung sind Sie sich selbst schuldig?	95
16.	Welche kleine, aber wirkungsvolle Veränderung kann Menschen wieder auf ihre Ziele verpflichten?	99
17.	Welche kleine, aber wirkungsvolle Veränderung kann Standardoptionen effektiver machen?	103
18.	Welche kleine, aber wirkungsvolle Änderung kann der Neigung anderer Menschen (aber auch Ihrer eigenen) entgegenwirken, Dinge aufzuschieben?	107

19. Welche kleine, aber wirkungsvolle Veränderung hält Ihre Kunden bei der Stange?	111
20. Welche kleine, aber wirkungsvolle Veränderung könnte aus Ihrem Potenzial eine Realität machen?	115
21. Welche kleinen, aber wirkungsvollen Veränderungen können Ihnen helfen, produktivere Besprechungen abzuhalten?	121
22. Welche kleine, aber wirkungsvolle Veränderung könnte dafür sorgen, dass Ihre Kleidung Ihren Erfolg fördert?	125
23. Welche kleine Maßnahme kann sich als erstaunlich wirksam erweisen, wenn es darum geht, Ihr Team als Expertenteam zu positionieren?	129
24. Durch welche unerwartete kleine, aber wirkungsvolle Veränderung kann ein unsicherer Experte mehr Einfluss erlangen?	135
25. Welche kleine, aber wirkungsvolle Veränderung kann verhindern, dass Sie zum schwächsten Glied in der Kette werden?	139
26. Welche kleine, aber wirkungsvolle Veränderung kann kreatives Denken fördern?	143
27. Wie kann eine kleine Änderung des Verhandlungsortes einen großen Unterschied bewirken?	147
28. Welche kleine, aber wirkungsvolle Änderung steigert Ihre Stärke und Überzeugungskraft?	151
29. <i>All You Need Is Love!</i> – Die große Überzeugungskraft der Liebe	155

30. Durch welche kleine, aber wirkungsvolle Änderung können Sie das perfekte Geschenk finden?	159
31. Welche großen Vorteile können Sie durch den kleinen Schritt erzielen, gegenseitige Hilfe zu fördern?	163
32. Wie können Sie mit dem kleinen Akt, Ihre Dankbarkeit zu zeigen, einen großen Beeinflussungseffekt erzielen?	167
33. Könnte ein Überraschungseffekt der kleine Samen sein, der zu einer großen Ernte führt?	171
34. Durch welche verblüffend kleine und wirkungsvolle Maßnahme bekommen Sie die Hilfe, die Sie brauchen?	177
35. Welche kleine Maßnahme kann einen großen Unterschied machen, wenn es um effektives Verhandeln geht?	181
36. Könnte Präzision der kleine, aber entscheidende Faktor für besseres Verhandeln sein?	185
37. Wie könnte eine kleine Änderung von Endziffern Ihre Mitteilung effektivieren?	189
38. Könnte eine kleine Änderung der Reihenfolge den großen Unterschied bewirken, der Ihren Umsatz steigert?	195
39. Durch welche kleine, aber wirkungsvolle Änderung bekommen Sie deutlich mehr, obwohl Sie weniger ausgeben?	199
40. Wie könnte die kleine Maßnahme, ein einzelnes Element zu betonen, Ihre Angebote und Appelle wirksamer machen?	203
41. Wie kann die kleine, aber wirkungsvolle Änderung, konkrete Menschen und Maßnahmen in den Vordergrund zu rücken, Ihre Kampagnen effektiver machen?	207

42.	Wieso könnte es eine kleine, aber wirkungsvolle Änderung sein, Opportunitätskosten zu verdeutlichen?	211
43.	Durch welche kleine, aber wirkungsvolle Änderung können Sie andere (und sich selbst) zum Erfüllen von Aufgaben motivieren?	215
44.	Welche kleine, aber wirkungsvolle Veränderung führt zu mehr Kundentreue?	221
45.	Welche kleine, aber wirkungsvolle Änderung könnte dazu führen, dass eins plus eins für Sie mehr ist als zwei? . . .	227
46.	Wie könnte ein kleiner Schritt zurück zu einem großen Sprung nach vorn führen?	231
47.	Wie können die kleinen Fehlritte anderer für Sie große Schritte nach vorn werden?	235
48.	Wie könnte eine kleine Verschiebung von der Fehlervermeidung zum Fehlermanagement zu großem Erfolg führen?	239
49.	Wie könnte eine kleine Änderung des Timings einen großen Unterschied für Ihre Online-Bewertungen machen?	243
50.	Welche kleine Änderung einer E-Mail könnte ein großer Beitrag zu leichteren Geschäftsverhandlungen sein?	247
51.	Wie könnte eine kleine Berührung zu einer großen Wertsteigerung führen?	251
52.	Das Beste zum Schluss: Welche kleine, aber wirkungsvolle Maßnahme kann den Unterschied ums Ganze machen?	255

Bonus-Kapitel	259
Danksagung	265
Über die Autoren	267
Bibliografische Anmerkungen	269

Einleitung

Britney Spears hat es damit in die Schlagzeilen geschafft, genauso wie die Schauspieler Gérard Depardieu und Lindsay Lohan. Prominente bleiben aber nicht nur Gerichtsverhandlungen fern. Manche enttäuschen sogar ihre Fans. Die britische Rockband Oasis galt als nicht eben zuverlässig, wenn es darum ging, zur vereinbarten Zeit auf der Bühne zu stehen. Der amerikanische Country-Sänger George Jones verpasste seine eigenen Konzerte so regelmäßig, dass ihn seine Fans jahrelang «No-Show-Jones» nannten.

Anders als diesen schlagzeilenträchtigen Beispielen widmet man den verpassten Terminen im Alltag nicht viel Aufmerksamkeit. Ein Restaurantgast nimmt seine Reservierung nicht wahr; ein Bürger kommt seinem Geschworenenamt nicht nach; ein vielbeschäftigter Manager vergisst eine Besprechung; ein Freund vergisst eine Verabredung zum Kaffee; ein Patient versäumt es, zum Arzttermin zu erscheinen.

Isoliert betrachtet scheinen diese verpassten Termine nicht so teuer zu sein. Doch jedes Jahr werden Millionen von Arbeitsbesprechungen, Friseurterminen, Tischreservierungen, Verkaufspräsentationen und Nachhilfestunden vergessen. Zusammengenommen haben diese kleinen Versäumnisse enorme finanzielle Auswirkungen.

Nehmen wir zum Beispiel eine Person, die nicht zu ihrem Arzttermin erscheint. Auf den ersten Blick ist das keine große Sache. Man kann sich problemlos einen vielbeschäftigten, überforderten Arzt vorstellen, der den ausgefallenen Patientenbesuch als seltene Gelegenheit wahrnimmt, überfällige Büroarbeiten und ein paar Telefonate zu erledigen, vielleicht auch mal eine kurze Pause zu machen. Wenn solche Zwischenfälle aber zu regelmäßigen Vorkommnissen werden, können die Gesamtauswirkungen

von Schlendrian, Einkommensausfällen und sinnlos getätigten Ausgaben gigantisch sein. In Großbritannien kosten solche geplatzen Termine das öffentliche Gesundheitssystem jährlich geschätzte 800 Millionen Pfund. In den USA ist es noch viel schlimmer; einige GesundheitsökonomInnen schätzen den Verlust auf Milliarden von Dollar.

Im Gastgewerbe kann es für ein Restaurant einen Umsatzrückgang, schwindende Gewinne und bei ausbleibenden Gegenmaßnahmen sogar die Schließung bedeuten, wenn Gäste ihre Reservierungen nicht wahrnehmen. Auch Unternehmen werden in Mitleidenschaft gezogen, wenn teure Besprechungen neu terminiert werden müssen, weil eine Person, ohne die eine Entscheidung nicht getroffen werden kann, nicht erscheint oder wenn potenzielle Kunden, die eine Einladung zu einer Verkaufspräsentation, einer Messe oder einem Kongress angenommen haben, sich anschließend nicht blicken lassen.

Was kann man also tun?

Zum Glück können kleine Veränderungen große Wirkung entfalten, wenn es darum geht, die Leute davon zu überzeugen, ihre Termine und ganz allgemein ihre Verpflichtungen einzuhalten. Anlässlich einer von uns kürzlich an Gesundheitszentren durchgeführten Studie haben wir zwei kleine Veränderungen erprobt, die zu einer maßgeblichen Verringerung der Terminausfälle führten. Keine der beiden Veränderungen verursachte irgendwelche Kosten, aber ihre finanzielle Wirkung war riesig und erlaubte den betroffenen Gesundheitsdienstleistern eine potenzielle Einsparung von mehreren zehn Millionen Dollar im Jahr.

Wir werden in einem der folgenden Kapitel beschreiben, worin diese zwei Veränderungen bestanden (Kapitel 8, falls Sie es gleich wissen müssen). Wichtig ist es zu verstehen, dass jemanden von der Einhaltung eines Termins zu überzeugen nur ein Beispiel dafür ist, welche Herausforderung es sein kann, andere zu beeinflussen. Es gibt noch hunderte weitere Dinge, die zu tun wir andere Personen in vielen unterschiedlichen Situationen und Kontexten überzeugen müssen.

Ganz gleich, wen es zu überzeugen gilt, es gibt eine einfache Wahrheit, auf die wir in diesem Buch immer wieder hinweisen werden: Wenn es darum geht, das Verhalten anderer zu beeinflussen, sind es oft kleinste Veränderungen unserer Herangehensweise, die die größte Wirkung entfalten.

In diesem Buch geht es darum, wie man andere auf effektive und ethisch einwandfreie Weise beeinflusst und überzeugt. Es bietet anwendbare Informationen über viele kleine Veränderungen (über fünfzig, um genau zu sein), die Sie sofort umsetzen können. Wichtig ist, dass wir uns in den folgenden Kapiteln nicht auf Vermutungen oder Intuition verlassen, um die Veränderungen zu bestimmen, die zu maßgeblich veränderten Reaktionen führen können. Wir werden vielmehr Belege anführen, die den umfangreichen Befunden der Überzeugungsforschung entstammen und die Frage beantworten, welche kleinen Veränderungen es genau sind, die in einer Vielzahl von Situationen große Wirkung entfalten können.

Vor über dreißig Jahren hat einer von uns (Robert Cialdini) das Buch *Die Psychologie des Überzeugens* veröffentlicht. Es stellt die sechs allgemeingültigen Grundsätze des Überzeugens dar, wie sie sich aus einer Durchsicht der damals vorliegenden Forschung sowie aus Cialdinis eigener umfassender dreijähriger Feldstudie ergeben. Forscher haben diese sechs Grundsätze seither bestätigt, und Praktiker wenden sie weiterhin in allen erdenklichen Bereichen an. Sie lauten: *Reziprozität* (Menschen fühlen sich verpflichtet, Gefälligkeiten zu erwidern), *Autorität* (Menschen orientieren sich an Experten, die ihnen den richtigen Weg weisen), *Knappheit* (je knapper ein Gut, umso begehrt ist es), *Sympathie* (je mehr wir Leute mögen, umso mehr wollen wir Ja zu ihnen sagen), *Konsistenz* (Menschen wollen in Einklang mit ihren Verpflichtungen und Werten handeln) und *soziale Bewährtheit* (Menschen achten darauf, was andere tun, um ihr eigenes Verhalten daran auszurichten).

In unserem Nachfolgebuch *Yes! Andere überzeugen – 50 wissenschaftlich gesicherte Geheimrezepte* haben wir aktualisierte und spezifische Ratschläge geboten, wie man diese Grundsätze und zahlreiche andere Strategien aus der Überzeugungsforschung anwenden kann.

Aber die Forschung macht selten eine Verschnaufpause.

In den letzten Jahren haben uns mehr und mehr Forschungsbefunde aus Bereichen wie der Neurowissenschaft, der kognitiven Psychologie und der Verhaltensökonomik geholfen, ein noch umfassenderes Verständnis von Einfluss, Überzeugung und Verhaltensänderung zu entwickeln. In diesem neuen Buch werden wir mehr als fünfzig dieser neuen Befunde und Ideen vorstellen, wobei die meisten Untersuchungsergebnisse aus den letzten Jahren stammen.

Wir haben diese Befunde bewusst in kurzen Kapiteln dargestellt, die im Schnitt in weniger als zehn Minuten zu lesen sind. Diese Zeit wird ausreichen, um Sie den zugrundeliegenden psychologischen Mechanismus verstehen zu lassen, den wir und zahlreiche andere Forscher durch wissenschaftliche Studien belegt haben. Wir werden dann rasch zu der Frage übergehen, wie Sie die Idee oder den Befund in einer Vielzahl von Kontexten anwenden können: bei der Arbeit mit Ihren Kollegen, Kunden und Mitarbeitern, zuhause mit Ihren Freunden und Nachbarn und in vielen weiteren Situationen. Wir werden auch darauf eingehen, wie sich diese Ideen in vielerlei gängigen Kommunikationssituationen anwenden lassen: bei persönlichen Interaktionen, bei Gruppenbesprechungen, in Telefongesprächen und E-Mail-Korrespondenzen, im Internet und in sozialen Netzwerken.

Abgesehen vom Auswerten der neuesten Befunde aus der Überzeugungsforschung ist noch etwas anderes neu an diesem Buch: Es konzentriert sich auf das Thema kleiner Veränderungen mit großer Wirkung. Wenn wir diesmal darauf eingehen, wie man andere (auf ethisch einwandfreie Weise) beeinflussen und überzeugen kann, werden wir uns erstmalig auf jene kleinen Veränderungen konzentrieren, von denen die größte Wirkung zu erwarten ist.

Wir glauben, dass dieser Schwerpunkt auf wissenschaftlich begründeten kleinen Veränderungen mit großer Wirkung von ausschlaggebender Bedeutung ist, weil der Ansatz, den die meisten Leute verfolgen, wenn sie andere Personen überzeugen wollen, zunehmend unwirksam wird.

Die meisten Menschen glauben von sich, dass sie beim Treffen von Entscheidungen alle Informationen berücksichtigen, die ihnen zur Verfügung stehen, und dann fundiert die richtige Handlungsweise wählen. Es überrascht nicht, dass sie das Gleiche auch von anderen annehmen und davon ausgehen, andere seien am besten dadurch zu überzeugen, dass man ihnen alle verfügbaren Informationen mitteilt, samt einer einleuchtenden Begründung, weshalb sie diese Informationen zur Kenntnis nehmen sollten.

Hat zum Beispiel ein Arzt bei einem seiner Patienten eine chronische Erkrankung festgestellt, die zwar nicht harmlos, aber ohne Weiteres behandelbar ist, dann klärt er ihn womöglich über die Ursachen der Krankheit, ihre Ätiologie und Prognose auf und nennt dann eine Reihe von Behand-

lungsmaßnahmen, beispielsweise eine veränderte Ernährung und die Einnahme geeigneter Medikamente, zur richtigen Zeit und in den richtigen Dosen. Ärgert sich der Leiter einer IT-Abteilung über die steigende Anzahl von Mitarbeitern, die den Grundsätzen der Firma zuwiderhandeln, indem sie nichtlizenzierte Software auf die Firmencomputer herunterladen, dann setzt er vielleicht eine Mitteilung auf, in der er ausführlich erläutert, was die potenziellen Folgen dieses Verhaltens sind und warum es den Grundsätzen der Firma widerspricht.

Es sind nicht nur Ärzte und Abteilungsleiter, die andere Personen zu beeinflussen versuchen, um eine wünschenswerte Veränderung herbeizuführen. Wir alle tun dies. Sie wollen einen neuen Kunden überzeugen, dass Ihr Produkt effektiver als das der Konkurrenz ist und er deshalb den 20 Prozent höheren Preis zahlen sollte? Dann liefern Sie ihm, um Ihre Behauptung zu stützen, zusätzliche Informationen und Antworten auf mögliche Einwände. Sie wollen Ihr Team überzeugen, dass sich Ihr neuestes Veränderungsprogramm von dem knappen Dutzend unterscheidet, die Sie bis jetzt aus dem Hut gezaubert haben? Dann führen Sie jede Menge Gründe an und zeigen Sie ihnen, welchen Nutzen sie diesmal daraus ziehen werden. Sie wollen Ihre Kunden dazu bringen, die Versicherungspolice Ihrer Firma in Anspruch zu nehmen oder deren Aktieninvestitionsplan zu folgen? Dann führen Sie sie behutsam durch eine hochtechnische Analyse des bisherigen Investitionsverhaltens der Firma, und achten Sie dabei darauf, die beeindruckendsten Erfolge besonders zu betonen. Sie wollen Ihre Kinder dazu bewegen, ihre Hausaufgaben zu erledigen und beizeiten ins Bett zu gehen? Dann erzählen Sie ihnen von Studien, denen zufolge sie dadurch ihre Chancen erhöhen, eine Spitzen-Universität zu besuchen, und erwähnen Sie dann vielleicht noch einige Forschungsbefunde über die positiven Auswirkungen des Schlafs.

Aus den neuesten Ergebnissen der Überzeugungsforschung geht jedoch ein oft übersehener Befund hervor, der weitgehend erklärt, warum Strategien, die Menschen durch Information zu einer Verhaltensveränderung bewegen sollen, ein hohes Risiko des Scheiterns bergen.

In aller Kürze: Nicht Informationen an sich führen Menschen zu Entscheidungen, sondern der Kontext, in dem sie präsentiert werden. Wir leben in der mit Abstand informationsgesättigsten und überreiztesten Umgebung, die es je gegeben hat. Die Menschen sind einfach nicht in der

Lage, jede Information zur Kenntnis zu nehmen; Zeit und Aufmerksamkeit sind knappe Güter in ihrem geschäftigen Leben. Erfolgreiche Einflussnahme beruht immer häufiger auf Kontext und nicht auf Erkenntnis und auf dem psychologischen Umfeld, in dem Informationen vorgestellt werden. Folglich können Kommunikatoren ihre Fähigkeit zur Einflussnahme deutlich steigern, indem sie Verhaltensänderungen nicht einfach nur durch Information oder Aufklärung herbeizuführen versuchen, sondern darüber hinaus an ihrer Herangehensweise kleine Änderungen vornehmen, die tief sitzende menschliche Motivationsstrukturen ansprechen. Eine kleine Änderung von Setting, Rahmung, Zeitpunkt oder Kontext der Übermittlung einer Information kann immense Auswirkungen auf ihre *Rezeption und Umsetzung* haben.

Als Team von Verhaltenswissenschaftlern, die sich mit Theorie und Praxis der Einflussnahme und des Überzeugens beschäftigen, fasziniert es uns stets aufs Neue, wie atemberaubend einfach die Veränderungen in der Botschaft eines Kommunikators sein können, die gewaltige Wirkungen zeitigen – und wie oft diese Veränderungen keine nennenswerte Verausgabung von Zeit, Mühe oder Geld erfordern. In diesem Buch geht es uns darum zu zeigen, welche kleinen Veränderungen Sie vornehmen müssen und wie Sie sie in strategischer und ethisch einwandfreier Weise so einsetzen, dass Ihre Fähigkeit zur Einflussnahme deutlich steigt – ohne dass Sie dabei auf teure finanzielle Mittel (Anreize, Rabatte, Rückzahlungen, Bußen usw.) zurückgreifen oder kostbare Zeit und Ressourcen aufbrauchen müssen.

Wir werden auch auf eine Reihe von Rätseln verweisen und einige Fragen stellen, die sich durch ein verbessertes Verständnis der Überzeugungsforschung aufklären lassen. Zum Beispiel:

- Welche kleine Änderung können Sie an einer E-Mail vornehmen, um Verhandlungen mit Ihren Geschäftspartnern zu erleichtern?
- Was lehren uns Orkane, 99-Cent-Preisendziffern und Joghurteis über andere kleine Veränderungen, durch die wir andere erfolgreich überzeugen können?
- Welche kleinen Veränderungen unserer Herangehensweise können uns helfen, Arbeitstreffen produktiver zu gestalten?

- Und welche kleinen, kostenneutralen sprachlichen Änderungen können andere (aber auch Sie selbst) motivieren, ein bestimmtes Ziel zu erreichen, etwa ein Verkaufsziel, eine Gewichtsabnahme, die Aufnahme eines neuen Hobbys oder dass Kinder ihre Hausaufgaben erledigen?

In unserer schnelllebigen, datengesättigten Welt, in der sich Informationen schon durch einen Mausklick oder Fingerstreich abrufen lassen, liegt es vielleicht nahe, die Bedeutung kleiner Veränderungen des Kontextes von Informationen geringzuschätzen. Das aber wäre ein Fehler.

An den wunderbaren Vorzügen neuer Technologien und augenblicklich zugänglicher Informationen kann kein Zweifel bestehen, doch die kognitive Hardware, mit der wir Informationen verarbeiten, hat sich über Jahrhunderte hinweg kaum verändert. Uns stehen zwar mehr Informationen zur Verfügung, um bessere Entscheidungen treffen zu können, doch ironischerweise ist es dadurch eher unwahrscheinlich geworden, dass wir sie tatsächlich alle berücksichtigen. Die Menschen sind heute durch kleine Veränderungen im Kontext der Kommunikation nicht weniger beeinflussbar als unsere Vorfahren vor hunderten oder sogar tausenden von Jahren.

Wenn es darum geht, andere auf ethisch vertretbare und effektive Weise zu beeinflussen und zu überzeugen, ist Klein heute eindeutig angesagter als Groß. Wie Sie auf den folgenden Seiten allmählich erkennen werden, lässt sich schon dadurch eine große Wirkung erzielen, dass man kleine, wissenschaftlich begründete Veränderungen in die eigene Überzeugungsarbeit einbaut.

Wir beginnen unsere Reise in diese neue Wissenschaft vom Überzeugen, indem wir zeigen, wie kleine Änderungen an der Formulierung eines Briefes tausende von Bürgern dazu bewegten, aktiv zu werden und ihre Steuerschulden zu begleichen, was der betroffenen Regierungsstelle mehrere hundert Millionen an zusätzlichen Einnahmen bescherte. Anschließend widmen wir uns den Konsequenzen für unsere eigenen Überzeugungsversuche.

Steve J. Martin

Noah J. Goldstein

Robert B. Cialdini

Kapitel 1

Mit welcher kleinen, aber wirkungsvollen Veränderung bringt man Menschen dazu, pünktlich ihre Steuern zu zahlen?

Wie in vielen Ländern hatten die Steuereinzahler des britischen Finanzamts, *Her Majesty's Revenue & Customs* (HMRC), ein Problem: Zu viele Bürger gaben ihre Steuererklärung nicht pünktlich ab und zahlten ihre Steuern nicht rechtzeitig.

Viele Jahre lang hatten die Beamten des HMRC eine Reihe von Briefen und Benachrichtigungen formuliert, die an die säumigen Zahler adressiert waren. Die meisten dieser Schreiben betonten die verschiedenen Konsequenzen, die säumigen Zahlern drohten: Zinsen, Mahngebühren und Gerichtsverfahren. Bei manchen Leuten funktionierte diese traditionelle Herangehensweise gut, bei vielen anderen aber nicht. Daher ließ sich der HMRC von unserer Firma INFLUENCE AT WORK beraten und beschloss, es mit einem anderen, auf der Überzeugungsforschung gründenden Ansatz zu versuchen. Dabei ging es um eine nur kleine Veränderung: Dem Standardbrief wurde ein einziger Satz hinzugefügt.

Bemerkenswert war diese kleine Veränderung nicht nur aufgrund ihrer Einfachheit, sondern auch, weil sie gewaltige Auswirkungen hatte. Die neuen Briefe führten zur Einnahme von 560 Millionen der insgesamt ausstehenden 650 Millionen Pfund, auf die unser Pilotversuch zielte: eine Quote von 86 Prozent. Zum Vergleich: Im Vorjahr hatte der HRMC 290 Millionen von ausstehenden 510 Millionen Pfund eingenommen – eine Quote von gerade einmal 57 Prozent.

Insgesamt bewirkten die neuen Briefe zusammen mit anderen bewährten Verfahren aus der Inkassobranche, dass 5,6 Milliarden Pfund mehr fällige Steuern als im Vorjahr eingenommen wurden. Außerdem konnte der HRMC die Schuldbeträge in seiner Buchhaltung um 3,5 Milliar-

den Pfund reduzieren. Bedenkt man, wie gering und kosteneffektiv die vorgenommene Veränderung war, ist der Gesamteffekt verblüffend.

Worin bestand nun also diese kleine Veränderung des Briefes? Wir wiesen die Empfänger (vollkommen wahrheitsgemäß) lediglich auf die große Anzahl von Bürgern hin, die ihre Steuern pünktlich zahlen.

Wie kann eine so geringfügige Änderung eines Standardbriefes etliche tausend Menschen dazu bewegen, pünktlich ihre Überweisung zu tätigen? Die Antwort liegt in einem grundlegenden Prinzip menschlichen Verhaltens, das Wissenschaftler als *soziale Bewährtheit* bezeichnen – die Menge besitzt Beweiskraft. Dieses Prinzip besagt, dass das Verhalten der Menschen weitgehend von dem Verhalten anderer um sie herum geprägt ist, insbesondere vom Verhalten derer, mit denen sie sich identifizieren.

Forscher beschäftigen sich seit Jahrzehnten mit diesem Phänomen und haben entdeckt, dass nicht nur Menschen seiner ungeheuren Macht unterliegen. Vögel fliegen in Scharen, Rinder bewegen sich in Herden, Fische schwimmen in Schwärmen. Auch sozial veranlagte Insekten bewegen sich in Schwärmen. Die Anziehungskraft dessen, was andere tun, ist so elementar, dass sogar Organismen ohne Hirnrinde seiner Macht unterliegen. Der Begriff der sozialen Bewährtheit mag nicht neu sein, doch wir lernen ständig mehr über seine Wirkung und darüber, wie wir dieses Phänomen am besten nutzen.

Dass soziale Übereinstimmung oft schwerer wiegt als mühevoller Erkenntnis, könnte man nicht nur als tröstlich, sondern auch als bedenklich ansehen. Es macht uns besorgt, wenn wir als Lemminge gelten, deren Handeln vollkommen von der Menge vorgegeben wird. Tröstlich ist jedoch, dass diese Art von Konformität uns oft die richtigen Entscheidungen treffen lässt. Folgen wir der Menge, dann geht es dabei nicht nur um Anpassungsdruck. Es geht um etwas Grundlegenderes, das drei einfache, aber machtvolle menschliche Wünsche berührt: den Wunsch, richtige Entscheidungen zu treffen, und zwar so effizient wie möglich; den Wunsch, sich anderen anzuschließen und ihre Zustimmung zu gewinnen; und den Wunsch, sich selbst in einem positiven Licht zu sehen.

Die scheinbar kleine Änderung an den Briefen der britischen Steuerbehörde zeitigte deswegen so gewaltige Veränderungen, weil sie jeden dieser drei Wünsche gleichzeitig bediente. Im Kontext eines geschäftigen, überfrachteten Lebens kann es eine erstaunlich wirkungsvolle Abkür-

zung zur richtigen Entscheidung darstellen, «das zu tun, was die meisten anderen auch tun» – ganz gleich, ob es darum geht, sich für einen Film oder ein Restaurant zu entscheiden, oder darum, ob und wann man seine Steuern zahlt.

Weist man darauf hin, dass die meisten Menschen ihre Steuern pünktlich zahlen, dann bedient man den Wunsch, sich anderen anzuschließen. Orientiert man sich an dem, was andere bereits tun, bestehen gute Chancen, ihre Zustimmung zu gewinnen; die Wahrscheinlichkeit, soziale Kontakte zu knüpfen, erhöht sich. Auch der dritte Wunsch – der, sich selbst in einem positiven Licht zu sehen – spielte im Fall der Empfänger des HMRC-Briefes eine Rolle. Es erfüllt wohl kaum jemanden mit Stolz, ein Bummler zu sein. Und es ist sicherlich einfacher, der Gesellschaft zur Last zu fallen, wenn man davon ausgeht, dass alle anderen das auch tun. Erfahren aber diejenigen Steuerbürger, die ihre Steuern nicht pünktlich zahlen, dass die meisten ihrer Mitbürger das sehr wohl tun, werden sie sich eher wie Trittbrettfahrer fühlen. Folgen sie dann in Reaktion auf diese Information der Mehrheit, indem sie ihre Steuern zahlen, dann trägt das dazu bei, ihr Selbstbild als Individuen, die einen angemessenen Beitrag leisten, wiederherzustellen.

Angesichts der Macht, die das Konzept der sozialen Bewährtheit entfalten kann, überrascht es, wie sehr die meisten Menschen dazu neigen, die starke Wirkung, die es auf sie ausübt, herunterzuspielen. In einer Reihe von Studien, die zwei von uns mit den Verhaltenswissenschaftlern Jessica Nolan, Wes Schulz und Vladas Griskevicius zusammen durchgeführt haben, baten wir mehrere hundert Hausbesitzer in Kalifornien einzuschätzen, inwieweit vier mögliche Gründe für das Energiesparen sie tatsächlich dazu motivieren würden, ihren Energieverbrauch zu senken. Die vier möglichen Gründe lauteten: (1) Energiesparen ist gut für die Umwelt; (2) Energiesparen schont kommende Generationen; (3) Energiesparen bedeutet Geld sparen; (4) viele Nachbarn sparen bereits Energie.

Die Hausbesitzer gaben mit überwältigender Mehrheit an, der letzte Grund – dass viele ihrer Nachbarn bereits Energie sparen – beeinflusse ihr Verhalten am wenigsten. Gerüstet mit dieser Information führten wir dann ein Experiment in einem südkalifornischen Viertel durch: Wir baten die Hausbesitzer, an ihrer Haustür eines von vier Schildern anzubringen, die jeweils auf einen der Gründe zum Energiesparen verwiesen. Welches Schild einem bestimmten Haus zugeteilt wurde, entschieden wir nach dem Zufalls-

prinzip. Manche Anwohner wurden daran erinnert, wie sehr Energiesparen die Umwelt schont, andere, dass es zukünftige Generationen schont, und wieder andere, dass sie dadurch viel Geld sparen können. Eine vierte Gruppe von Anwohnern wurde auf die Befunde einer neueren Umfrage aufmerksam gemacht, aus denen hervorgehe, dass die Mehrheit ihrer Nachbarn bereits aktiv Energie spare.

Als wir einen Monat später den Energieverbrauch der verschiedenen Haushalte ermittelten, entdeckten wir, dass die Mitteilung, die auf das Prinzip der sozialen Bewährtheit setzte, mit Abstand *am stärksten* eine tatsächliche Verhaltensänderung bewirkt hatte – obwohl die meisten Leute zuvor bestritten hatten, dass sie sich vom Verhalten anderer beeinflussen lassen. Interessanterweise meinten die meisten Teilnehmer der ersten Studie, Umweltschutz wäre das stärkste Motiv für Energiesparen. Tatsächlich wirkte sich der Hinweis auf die Umwelt in der zweiten Studie aber so gut wie überhaupt nicht auf den Energieverbrauch aus.

Menschen sind kaum in der Lage, einzuschätzen, was ihr zukünftiges Verhalten prägen wird – wie sich zeigte, ist ihnen auch im Nachhinein schwerlich klar, was sie eigentlich motiviert hat. Einen von uns baten die Produzenten einer Fernseh Nachrichtensendung, an einem Beitrag mitzuwirken, bei dem herausgefunden werden sollte, aus welchen Gründen Menschen einander in verschiedenen Alltagssituationen (keine Notfälle) helfen. Sein Team ermittelte auf einem vielfrequentierten New Yorker U-Bahnhof den Prozentsatz der Pendler, die einem Straßenmusiker im Vorbeigehen Geld gaben.

Nach kurzer Zeit nahmen wir eine kleine Änderung an der Situation vor, die sich unmittelbar und eindrucksvoll auswirkte. Kurz bevor sich ein (nichtsahnender) Pendler näherte, ließ eine zweite (eingeweihte) Person ein paar Münzen in den Hut des Musikers fallen, und zwar so, dass der sich nähernde Pendler es sehen konnte. Das Ergebnis? Die Zahl der Personen, die dem Musiker Geld gaben, nahm um das Achtfache zu.

Nach Abschluss der Studie führten wir Interviews mit Personen durch, die Geld gegeben hatten. Keine von ihnen führte ihr Verhalten darauf zurück, dass sie jemand anderen beim Geldgeben beobachtet hatte. Stattdessen boten sie anderslautende Erklärungen für ihr Handeln: «Mir hat das Lied gefallen, das er spielte.» «Ich bin ein großzügiger Mensch.» Oder: «Der Mann hat mir leidgetan.»

Menschen haben in der Regel also nur eine geringe Fähigkeit, die ihr Handeln beeinflussenden Faktoren zu erkennen, sei es vor, sei es nach einem Ereignis. Daraus ergibt sich eine unmittelbare Konsequenz für alle Unternehmen und Organisationen, die Zeit, Mühe und oft auch beträchtliches Geld investieren, um ihre Kunden und Auftraggeber nach den tatsächlichen Gründen für ihre Kaufentscheidungen zu fragen. Wir sind zwar sicher, dass viele Kunden solche Fragen gerne beantworten, aber weniger zuversichtlich, dass ihre Auskünfte die realen Vorgänge zutreffend wiedergeben. Das Ergebnis ist, dass Marketingstrategien, die auf diesen Auskünften aufbauen, oft scheitern.

Anstatt Ihre Einflusstaktiken auf die Angaben von Menschen darüber zu gründen, was ihre Entscheidungen beeinflusst, können Sie also sofort eine kleine Veränderung vornehmen: Weisen Sie einfach nur ehrlich auf ein Verhalten hin, das die Mehrheit der Ihren Adressaten ähnelnden Menschen bereits praktiziert und von dem Sie möchten, dass diese es übernehmen. Ein Manager, der Kunden dazu bewegen will, zur Präsentation eines neuen Produkts zu erscheinen, könnte die Besucherzahl zum Beispiel dadurch erhöhen, dass er zuerst diejenigen einlädt, deren Teilnahme am wahrscheinlichsten ist. Dann könnte er den übrigen Teil seines Zielpublikums wahrheitsgemäß darauf hinweisen, dass «viele andere Leute unsere Einladung bereits angenommen haben». Diese kleine Veränderung kann sehr effektiv sein, auch wenn die so Angesprochenen vorher gesagt haben, die Teilnahme anderer Leute habe keinen Einfluss auf ihre Entscheidung, selbst teilzunehmen oder nicht.

Auf dem Prinzip der sozialen Bewährtheit beruhende Strategien lassen sich noch optimieren, indem man einen weiteren Befund berücksichtigt, den unsere Studie zu den Briefen der britischen Steuerbehörde ergab: Es empfiehlt sich, zusätzliche Details anzugeben. Manche Briefe betonten nicht nur die Anzahl der Personen, die landesweit ihre Steuern pünktlich zahlen, sondern auch den entsprechenden Prozentsatz für den Postbezirk des Empfängers. Diese Taktik führte zu einer Rücklaufquote von 79 Prozent gegenüber den 67 Prozent, die mit den Standardbriefen erzielt wurden.

Von der Nutzung dieser Befunde können selbstverständlich nicht nur Regierungen und Finanzbeamte profitieren. Die meisten Firmen und Organisationen, von der lokalen Wohnungsbaugesellschaft bis zum Weltkonzern, sind auf fristgerechte Zahlungen ihrer Kunden und Auftraggeber

angewiesen. Wo es Belege dafür gibt, dass die Mehrheit der Kunden und Auftraggeber pünktlich zahlt, empfehlen wir, diese Information auf Rechnungen anzugeben. Es ist zwar unwahrscheinlich, dass diese kleine Veränderung für sich genommen alle dazu bewegen wird, pünktlich zu zahlen. Sie dürfte aber das Zahlungsverhalten insgesamt verbessern und dadurch organisatorische Ressourcen freisetzen, um mit der Minderheit umzugehen, die sich einer pünktlichen Zahlung aktiv widersetzt oder gar überhaupt nicht zahlen will.

Beachten Sie auch, dass es wichtig ist, Ihre Adressaten auf Verhaltensweisen aufmerksam zu machen, die weitverbreitet *und wünschenswert* sind. Im Rahmen einer Studie, die einer von uns mit den Ärzten Suraj Bassi und Rupert Dunbar-Rees zusammen durchgeführt hat, veröffentlichten Gesundheitszentren an sichtbarer Stelle die Anzahl der Personen, die im Vormonat nicht zu ihren Terminen erschienen waren – mit der Folge, dass im Monat darauf *noch mehr* Patienten ihre Termine versäumten. Wie wir bereits in der Einleitung angemerkt haben, können solche geplatzen Termine zu enormen Verlusten und Ineffizienz führen, nicht nur in Gesundheitszentren, sondern in allen Bereichen des privaten und öffentlichen Lebens. Eine kleine und kostenlose Änderung wie die, wünschenswerte Verhaltensweisen hervorzuheben, kann also einen beachtlichen Unterschied machen.

Die Taktik, zu betonen, wie viele Menschen das gewünschte Verhalten bereits an den Tag legen – also ihre Steuern zahlen, ihre Verabredungen einhalten oder ihre Hausaufgaben pünktlich erledigen –, wird weniger erfolgreich sein, wenn dieses Verhalten noch nicht mehrheitlich praktiziert wird. In solchen Fällen kann es zwar verlockend sein, einfach eine Mehrheit zu erfinden. Wir raten aber sehr davon ab, und zwar nicht nur, weil es ethisch abzulehnen wäre. Wenn auffliegt, dass Ihre Strategie der sozialen Bewährtheit auf falschen Behauptungen beruht, werden Ihre zukünftigen Bemühungen um Einflussnahme bestenfalls als unglaubwürdig gelten.

Es gibt jedoch Alternativen. Konkret lassen sich zwei Herangehensweisen nennen, die recht effektiv sein können. Die erste besteht in der Betonung von Verhaltensweisen, die in einer bestimmten Situation weitgehend auf Zustimmung stoßen. Verhaltenswissenschaftler bezeichnen das, was die meisten anderen Menschen in einer bestimmten Situation befürworten oder ablehnen, als die «injunktive Norm». Betont man zum

Beispiel Umfrageergebnisse, aus denen hervorgeht, dass die Mehrheit der Menschen ein bestimmtes Anliegen unterstützt, dann kann dies bei der Gestaltung zukünftiger Veränderungen eine bedeutende Rolle spielen: 80 Prozent der Einwohner Kaliforniens glauben, dass es wichtig ist, sich an Energiesparprogrammen zu beteiligen; neun von zehn Beschäftigten geben an, dass sie gerne mehr über gesunde Lebensführung erfahren würden. In solchen Fällen würde die kleine Veränderung mit großer Wirkung darin bestehen, dass ein Kommunikator eine injunktive Norm in seine Strategie integriert.

Effektiv kann es auch sein, absolute Zahlen zu veröffentlichen, die dafür sprechen, dass eine Idee oder Verhaltensweise weithin aufgegriffen wird. OPOWER ist eine Firma mit Sitz in Virginia, die Energieberichte erstellt, um Hausbesitzer zum Energiesparen zu motivieren. Auf ihrer Website wirbt die Firma wahrheitsgetreu damit, dass ihre Programme Menschen geholfen haben, «mehr als sechs Milliarden Kilowattstunden Strom» zu sparen und «Stromrechnungen um über 750 Millionen Dollar» zu senken – Mitteilungen, die Menschen ziemlich wirksam zum Mitmachen motivieren können, auch ohne spezifische Belege dafür, dass die meisten anderen Menschen das bereits tun. Auch Mitteilungen, die auf eine *steigende* Zahl von Personen hinweisen, die Energie sparen, können eine sinnvolle Praktik darstellen, insbesondere in der Frühphase einer Kampagne, die noch Schwung gewinnen muss. Beispielsweise könnte ein Blogger, der es von einigen hundert Lesern die Woche auf fast tausend gebracht hat, auf die Steigerung auf das 5-Fache innerhalb so kurzer Zeit hinweisen. Ein Facebook-Nutzer könnte auf die steigende Zahl von «Gefällt mir»-Bewertungen hinweisen, die er bekommt.

Natürlich wäre es naiv zu behaupten, dass auf der sozialen Bewährtheit beruhende Vorgehensweisen, wie beispielsweise die der britischen Finanzbehörde, auf jede Situation, in der wir Verhaltensänderungen herbeiführen wollen, eine Antwort bieten. Angesichts der Tatsache, dass einige neuere Strategien dieser Art mittlerweile zusätzliche Einnahmen oder Einsparungen nicht nur in Millionen-, sondern in *Milliardenhöhe* bewirken, empfiehlt es sich jedoch, ihre Anwendungsmöglichkeiten zu kennen.

Das führt uns zu einer verwandten Frage: Unter welchen Umständen würden Menschen besondere Mühen auf sich nehmen, um die Verhaltensweisen anderer in ihrem Umfeld *nicht* zu übernehmen?