



Hochschule Wismar

University of Technology, Business and Design

Fachbereich Wirtschaft



Hochschule Wismar

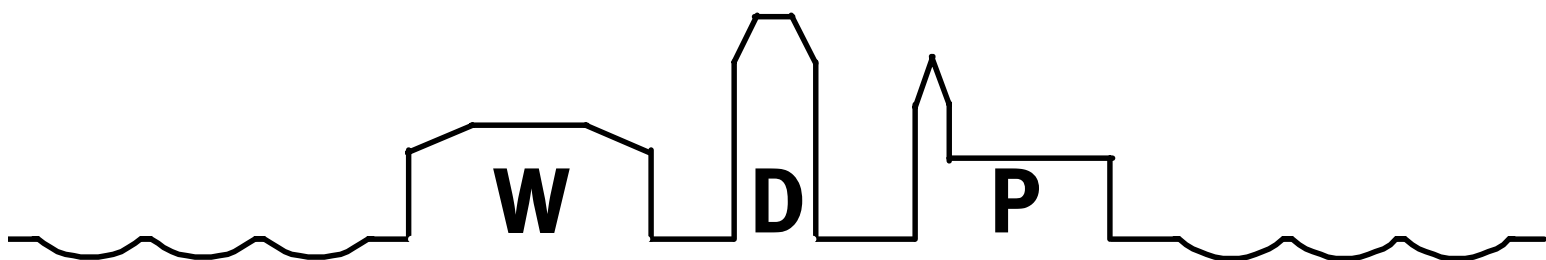
University of Technology, Business and Design

Faculty of Business

Monika Paßmann

Potential und Grenzen automatischer Verhaltensmuster
als Instrument erfolgreichen Selbstmanagements

Heft 07 / 2006



Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers

Der Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Wismar, University of Technology, Business and Design bietet die Präsenzstudiengänge Betriebswirtschaft, Management sozialer Dienstleistungen, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht sowie die Fernstudiengänge Betriebswirtschaft, International Management, Krankenhaus-Management und Wirtschaftsinformatik an. Gegenstand der Ausbildung sind die verschiedenen Aspekte des Wirtschaftens in der Unternehmung, der modernen Verwaltungstätigkeit im sozialen Bereich, der Verbindung von angewandter Informatik und Wirtschaftswissenschaften sowie des Rechts im Bereich der Wirtschaft.

Nähere Informationen zu Studienangebot, Forschung und Ansprechpartnern finden Sie auf unserer Homepage im World Wide Web (WWW): <http://www.wi.hs-wismar.de/>.

Die Wismarer Diskussionspapiere/Wismar Discussion Papers sind urheberrechtlich geschützt. Eine Vervielfältigung ganz oder in Teilen, ihre Speicherung sowie jede Form der Weiterverbreitung bedürfen der vorherigen Genehmigung durch den Herausgeber.

Herausgeber: Prof. Dr. Jost W. Kramer
Fachbereich Wirtschaft
Hochschule Wismar
University of Technology, Business and Design
Phillipp-Müller-Straße
Postfach 12 10
D – 23966 Wismar
Telefon: ++49/(0)3841/753 441
Fax: ++49/(0)3841/753 131
e-mail: j.kramer@wi.hs-wismar.de

Vertrieb: HWS-Hochschule Wismar Service GmbH
Phillipp-Müller-Straße
Postfach 12 10
23952 Wismar
Telefon: ++49/(0)3841/753-574
Fax: ++49/(0) 3841/753-575
e-mail: info@hws-startupfuture.de
Homepage: www.hws-startupfuture.de

ISSN 1612-0884
ISBN 3-910102-94-8

JEL-Klassifikation Z 13, D 18, D 83, M 00

Alle Rechte vorbehalten.

© Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft, 2006.
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
1. Einleitung	5
2. Grundlagen	6
2.1. Automatismen	6
2.2. Soziales Jiu-Jitsu	7
3. Soziales Jiu-Jitsu durch Automatismen	7
3.1. Das Prinzip der Gegenseitigkeit	7
3.2. Die Konsequenzen eigener Entscheidungen	11
3.3. Das Prinzip sozialer Bewährtheit	15
3.4. Der Sympathiebonus	19
3.5. Macht und Autorität	20
3.6. Der Wert knapper Güter	22
4. Abwehr negativer Beeinflussung	25
4.1. Kennzeichen des sozialen Jiu-Jitsu	25
4.2. Selbstverteidigung durch Neurolinguistische Programmierung	26
5. Die Ressource „Automatismus“ im Selbstmanagement	28
5.1. Bildung positiver Erfahrungswerte	28
5.2. Automatismen als Hilfsmittel	32
5.3. (Unter-)Bewusstes Selbstmanagement	34
6. Kritik am bewussten Umgang mit Automatismen	40
6.1. Risiken bewusster Steuerung	40
6.1.1. Automatismen	40
6.1.2. Selbststeuerung	41
6.2. Nebeneffekte	42
6.2.1. Automatismen	42
6.2.2. Selbststeuerung	43
6.3. Funktionen wider die Ethik	44
7. Fazit und Ausblick	46
Literaturverzeichnis	48
Autorenangaben	49

Vorwort

Was die Arbeit an einem breit aufgestellten und interdisziplinär aufgestellten Fachbereich besonders reizvoll macht, ist die Gelegenheit, über die doch immer vergleichsweise engen Grenzen des einzelnen Fachgebiets hinauszuschauen und neue Erkenntnisse zu gewinnen. Diese Chance zur Verknüpfung von Forschungsergebnissen in unterschiedlichen Bereichen wird immer wieder auch von den Studierenden als ausgesprochen interessant angesehen – und führt zu entsprechend ausgerichteten eigenen Arbeiten.

Beispielhaft hierfür ist die vorliegende Studie von Monika Paßmann, die im August des Jahres 2005 am Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Wismar als Diplomarbeit im Studiengang Management sozialer Dienstleistungen angenommen wurde. Frau Paßmann verknüpft in ihr gezielt Erkenntnisse aus dem Bereich der Verhaltenswissenschaften, der Psychologie und der Betriebswirtschaft, um auf diese Weise neue Einsichten in das Verhalten von Menschen in bestimmten „Reiz“-Situationen zu gewinnen.

Dabei gilt ihr besonderes Interesse den vorhandenen Automatismen im menschlichen Verhalten. Aufgrund ihrer Existenz ist es einerseits möglich, Menschen gezielt zu manipulieren; andererseits unterstützen dieselben automatisierten Verhaltensweisen aber auch ein gezieltes Abwehrverhalten gegen eben derartige Manipulationsabsichten. Vor diesem Hintergrund ist der Begriff des „sozialen Jiu-Jitsu“ – das Aufgreifen der Energie eines Angreifers zur eigenen Verteidigung – ein mehr als passendes Bild.

Besonderen Charme gewinnt die vorliegende Arbeit durch die gezielte Verknüpfung wissenschaftlicher Erkenntnisse mit dem Verhalten in mehr oder weniger alltäglichen Situationen. Auf diese Weise wird die berüchtigte „Trockenheit“ wissenschaftlicher Studien in vorbildlicher Weise vermieden und der Erkenntnistransfer gefördert.

Es ist mir ein Vergnügen, die Arbeit von Frau Paßmann durch die Aufnahme in die Wismarer Diskussionspapiere einem größeren Publikum zugänglich zu machen.

Wismar, März 2006

Jost W. Kramer

1. Einleitung

Am Abend des 30. Oktober 1938 löste eine Radiosendung in den USA eine Massenhysterie aus (vgl. Wells 1974: 342). Das Hörspiel „Krieg der Welten“ wurde von ca. sechs Millionen Menschen verfolgt, zwei Millionen von ihnen glaubten, die Sendung basiere auf aktuellen Geschehnissen. Die darauf folgende Panik führte zu verstopften Strassen, weil die Menschen in alle Richtungen zu flüchten versuchten. Es kam zu Fehlgeburten, schweren Verletzungen und Plünderungen.

In der heutigen Zeit scheint es unvorstellbar, dass eine Radiosendung derartige Reaktionen hervorrufen kann. Der Mensch des einundzwanzigsten Jahrhunderts ist daran gewöhnt, alle Informationen anhand von Bildern vermittelt zu bekommen. 1938 gab es jedoch noch keine Fernsehberichte. Aktuelle Geschehnisse wurden per Radiosendung oder Zeitungsartikel vermittelt.

In Panik zu geraten gilt als Ausnahmezustand. Reaktionen, die durch Extremsituationen hervorgerufen werden, wirken oft ziellos und unlogisch. Z. B. versuchte ein Teil der Zuhörer des o. g. Hörspiels vom Land in die Stadt zu flüchten, während ein anderer Teil aus den Städten aufs Land flüchten wollte (vgl. Wells 1974: 344). An einen sicheren Ort gelangen zu wollen, scheint eine logische Reaktion zu sein. Wenn nicht bekannt ist, ob der eigene Ausgangspunkt sicherer ist als ein anderer Ort, wird es jedoch schwierig, eine Auswahl zu treffen. Die Vermeidung von Unsicherheit führt nicht zwangsläufig zu Sicherheit, trotzdem scheinen die Instinkte eine Flucht vor Gefahr höher zu bewerten als eine bewusste Entscheidung über einen sicheren Aufenthaltsort. Dadurch wird die Frage aufgeworfen, welche Mechanismen das Verhalten bei Unsicherheit steuern und ob bzw. wie viel Einfluss darauf genommen werden kann.

Die Vorstellung, manipulierbar zu sein, löst Unbehagen aus. Menschen, die sich überlisten lassen, werden häufig als leichtgläubig oder sehr naiv bezeichnet. Etwas erst zu glauben, wenn man es mit eigenen Augen gesehen hat, wirkt vernünftig. Dinge, die mit den Sinnen erfasst werden können, werden für real gehalten. Was wäre aber die Folge, wenn Berichte über eine Invasion durch Außerirdische auf allen Fernsehkanälen ausgestrahlt werden würden? Durch Medien in Panik versetzt zu werden, die alltäglich genutzt und als Informationsmittel anerkannt werden, lässt die Möglichkeit, manipulierbar zu sein, schon etwas wahrscheinlicher wirken. Fraglich erscheint jedoch, ob dazu wirklich extreme Emotionen als Auslöser notwendig sind oder ob auch geringere Verunsicherungen bereits eine Beeinflussbarkeit ermöglichen.

Während Panik und Hysterie als besondere, selten vorkommende Extreme gelten, sind kleinere Unsicherheiten beinahe alltäglich. Die Fragen, welche Kleidung für einen bestimmten Anlass angemessen ist oder ob die eigene Entscheidung sich als richtig erweisen wird, wirken im Vergleich zu solchen Ex-

tremen eher banal. Es stellt sich jedoch die Frage, ob die Neigung, sich beeinflussen zu lassen, nicht eher größer wird, je unwichtiger die Entscheidung erscheint.

Die folgenden Ausführungen sollen einen kleinen Einblick in das System mechanischer Reaktionen geben, durch die menschliches Verhalten gesteuert wird. Die Funktion von Automatismen und wie sie zu negativer Beeinflussung genutzt werden können sowie zwei Konzepte, wie eben diese Beeinflussung vermieden werden kann, sollen die Grundlage bilden. Darauf aufbauend wird erläutert, welche Möglichkeiten bestehen, nicht nur negative Einflussfaktoren abzuwehren, sondern die eigenen mechanischen Reaktionen für sich selbst nutzen zu können. Abschließend werden mögliche negative Effekte, die durch Abwehr und/oder Nutzung dieser Beeinflussungsform erzeugt werden können, erklärt.

2. Grundlagen

2.1. Automatismen

Handlungen, die nicht vom Willen beeinflusst werden können, werden Automatismen genannt (vgl. Häcker/Stapf 2004: 96). Diese mechanischen Aktionen erfolgen teils spontan, wie z. B. Atmung und Pulsschlag, teils durch ererbte oder erlernte Verhaltensweisen. Der Gedanke, etwas zu tun, ohne es zu wollen, ruft allgemein negative Empfindungen hervor. Patienten mit dem Tourette-Syndrom werden z. B. damit konfrontiert, dass ihr Körper Bewegungen macht, die sie nicht unterdrücken können, oder Wörter auszurufen, die sie gar nicht sagen wollten. Hinsichtlich solcher psychischen Erkrankungen ist die Vorstellung, alltäglich eine Vielzahl von Dingen zu tun und zu sagen, denen keine bewusste Willensentscheidung voraus gegangen ist, wenig angenehm. Automatismen haben jedoch großen Nutzen; ohne sie wäre niemand in der Lage, einen ganz normalen Tag auf gewohnte Weise zu überleben. Allein der Versuch, das regelmäßige Atmen nicht zu vergessen und das Herz gleichmäßig schlagen zu lassen, würde bereits zu einer Überlastung der Konzentrationsfähigkeit führen. Die automatisierte Steuerung von Körperfunktionen wird nur hinterfragt, wenn es zu Fehlfunktionen kommt. Während die meisten Menschen Atmen, ohne darüber nachzudenken, wird es für einen Asthmatiker, der einen Anfall hat, lebenswichtig, Einfluss auf seine Atmung nehmen zu können.

Erlernete Automatismen steuern das Verhalten in sich wiederholenden Situationen. Ähnlich den körperlichen Automatismen, entlasten sie das Gehirn von einer Vielzahl alltäglicher Entscheidungssituationen. Deutlich wird dies z. B. bei einer Fahrt mit einem fremden Wagen, bei dem die Hebel für Blinker und Scheibenwischer entgegengesetzt zu der Anordnung im eigenen Fahrzeug angebracht sind. Der Fahrer will blinken, wird dieses Vorhaben als bewusste

Entscheidung beurteilen und trotzdem den Scheibenwischer betätigen. Der Griff zum Hebel ist eine automatisierte Handlung, erlernt durch die regelmäßige Wiederholung bei Fahrten mit dem eigenen Wagen.

Diese kognitiven Eilverfahren ermöglichen es dem Gehirn, sich mit komplexen Situationen zu befassen, die ohne eine Vereinfachung alltäglicher Handlungsabläufe undenkbar wären.

2.2. *Soziales Jiu-Jitsu*

Jiu-Jitsu ist eine Sportart, die Abwehrtechniken verschiedener Kampfsportarten, wie z. B. Judo und Karate, enthält und zur waffenlosen Selbstverteidigung dient. Alle grundlegenden Techniken machen sich die Angriffsbewegungen des Gegners zu nutze.¹ Der Schwung des Angriffs wird verstärkt und genutzt, um den Gegner zu Fall zu bringen und/oder handlungsunfähig zu machen. Soziales Jiu-Jitsu ist dementsprechend die Überlistung des Gegenübers durch Ausnutzung der vorhandenen Dynamik. Ein typisches Beispiel ist ein erfolgreicher Autoverkäufer, der dem Kunden nicht nur einen Wagen, sondern auch mehrere Zusatzartikel verkauft. Der Kunde will bereits in eine bestimmte Richtung – ein Auto kaufen –, der Verkäufer verstärkt diesen Kaufwunsch und profitiert davon. Beim sozialen Jiu-Jitsu werden jedoch nicht nur aktive „gegnerische“ Energien genutzt, sondern auch Automatismen ausgelöst, die bis dahin passiv waren. Bei Haustürgeschäften wird der Verkäufer kaum auf Kunden stoßen, die bereits einen entsprechenden Kaufwunsch haben. Durch gezieltes Auslösen von Automatismen kann jedoch eine entsprechende Dynamik des Kunden erzielt werden, die zum Kauf führt.

3. **Soziales Jiu-Jitsu durch Automatismen**

Erlernte Automatismen bieten ein breites Spektrum an Einflussmöglichkeiten. Die Techniken der Einflussnahme, die in diesem Kapitel erläutert werden, basieren auf unterschiedlichen Verhaltensmustern, haben jedoch alle das gleiche Ziel: Der Beeinflusste wird aufgrund seiner eigenen Dynamik überlistet. Die Verhaltensmuster werden ausgelöst und die dadurch entstehende Verhaltensrichtung wird dazu genutzt, den Zwecken der auslösenden Person zu dienen.

3.1. *Das Prinzip der Gegenseitigkeit*

Die Regel, eine erwiesene Gefälligkeit ebenfalls durch eine entsprechende Gefälligkeit zu erwidern, ist fester Bestandteil der Sozialisation (vgl. Cialdini 1997: 38ff). Der Austausch von Ressourcen wurde erst durch die Verpflichtung des Empfängers für die Zukunft, mit der Abgabe einer eigenen Ressource

¹ Vgl. http://www.djjb.de/html/Was_ist_Jiu_Jitsu.html, abgerufen am 24.03.05.

zu reagieren, ermöglicht. Das Verhaltensmuster, sich verpflichtet zu fühlen, eine „Dankesschuld“ zu haben, wird in der frühen Kindheit erlernt und ist einer der am stärksten ausgeprägten Automatismen. Zuwiderhandlungen führen zu negativen Gefühlen und werden sanktioniert. Menschen, die zwar nehmen, aber nicht geben, gelten als selbstsüchtig, ihr Charakter wird negativ bewertet. Die Reziprozitätsregel legt fest, dass man sich für jedes Entgegenkommen revanchieren muss. Dieser Automatismus ist tief im menschlichen Verhalten verwurzelt und bezieht sich auch auf unerbetene und sogar unerwünschte Gaben.

Die Hare-Krishna-Sekte hat sich die Durchschlagskraft der Reziprozitätsregel zu nutze gemacht, als deutlich wurde, dass die Sekte durch reine Spendensammlung nicht genug Geld einnehmen konnte, um sich zu finanzieren. Die Jünger stießen mit ihrer ungewöhnlichen Kleidung und kahlrasierten Schädeln bei der Bevölkerung auf Ablehnung. Ein einfaches Mittel ließ die ablehnende Haltung potentieller Spender unwichtig werden. Die Jünger verteilten Geschenke, z. B. Blumen. Passanten bekamen eine Blume in die Hand gedrückt, deren Rücknahme die Jünger mit dem Kommentar, es sei ein Geschenk, verweigerten. Nach etwas zu greifen, dass einem entgegengehalten wird, ist eine mechanische Reaktion und geschieht unbewusst. Wenn nun ein Passant eine Blume erhalten hatte, versuchte er, sich zu revanchieren. Da diese Gabe nicht erbeten worden war, war der erste Impuls, die Blume zurückzugeben, um damit der Verpflichtung zur Gegenleistung zu entgehen. Die Unmöglichkeit, sich der Verpflichtung zu entziehen, erhöhte den Druck, eine Möglichkeit zur Gegenleistung zu finden. Die Hare-Krishna-Jünger wiesen den Beschenkten darauf hin, dass sie Spenden sammeln würden. Damit bot sich eine Gelegenheit zur Gegenleistung, also für eine Handlung, nach der von dem Passanten bereits gesucht wurde. Auf diese Art konnte die Sekte innerhalb weniger Jahre die Anzahl ihrer Tempel vervielfachen. Ausschlaggebend für den Erfolg war also nicht die Sympathie für die Lehren der Sekte oder das Auftreten ihrer Mitglieder, sondern ein erlerntes Verhaltensmuster.

Dieses Beispiel ermöglicht einen Einblick in die Intensität mechanischer Reaktionen. Ohne den bewussten Willen, eine Sekte finanziell zu unterstützen, waren viele Menschen eben dazu bereit, wenn sie damit der Reziprozitätsregel gerecht werden konnten. Die Vorstellung, die Spende als Ergebnis einer freien Willensentscheidung erbracht zu haben, kann als Rechtfertigung dienen, wird aber ins Wanken gebracht, wenn ein Spender sich fragt, ob er diesen Willen auch gehabt hätte, wenn er kein Geschenk erhalten hätte. Im Fall der Hare-Krishnas war der Erfolg nur vorübergehend. Die Spender hatten sich zwar einer Verpflichtung entledigt, waren aber unzufrieden mit dem Ergebnis. Eine „Dankesschuld“ ist eine Verpflichtung, eine Ressource abzugeben, gleichgültig ob man tatsächlich etwas geben will. Spender, die nicht den Wunsch hatten, der Sekte Geld zukommen zu lassen, reagierten bei einer erneuten Begeg-

nung mit den Jüngern auf die vorangegangene Erfahrung, indem sie ihre Aufmerksamkeit erhöhten und nichts entgehen nahmen. Ohne das Gefühl, zu einer Gabe verpflichtet zu sein, blieben auch die Spenden aus.

Im Bereich des Warenverkaufs wird die o. g. Technik ebenso erfolgreich umgesetzt. Gratisproben von Produkten erhöhen die Verkaufszahlen, denn trotz der kostenlosen Abgabe löst der Erhalt einer Sache den Automatismus aus. Hierbei unterbleibt zumeist auch ein späteres Überdenken der Handlung. Der Käufer folgt nicht nur der Reziprozitätsregel, sondern erhält auch noch den Eindruck, einen guten Tausch gemacht zu haben. Die Handelsvertreter der Amway Corporation benutzen diesen Automatismus sehr erfolgreich für den Absatz ihrer Produkte (vgl. Cialdini 1997: 49ff). Die Amway Corporation vertreibt Haushalts- und Pflegeprodukte, indem sie ihre Vertreter mit sog. BUGs ausstattet. Ein BUG ist eine Tüte, die mehrere Produkte aus dem Sortiment enthält. Die Vertreter verteilen die BUGs in Haushalten potentieller Kunden, mit der Aufforderung, die Produkte kostenfrei für mehrere Tage zu testen und dann die angebrochenen Packungen wieder abzugeben. Wenn der Vertreter den BUG wieder abholt, bestellt der Kunde in der Regel die Hälfte der Produkte, die er ausprobieren durfte. Sämtliche Produkte in Ruhe ausprobieren zu dürfen, ohne damit eine Kaufverpflichtung einzugehen, ist ein großzügiges Angebot, das auf gleichwertige Weise beantwortet werden soll. Obwohl durch den Kauf der Produkte das Bedürfnis, eine Gegenleistung zu erbringen, befriedigt wird, erzeugt die Großzügigkeit zusammen mit dem Gefühl, auch aus der Gegenleistung Nutzen gezogen zu haben, einen erneuten Wunsch zur Revanche.

Einer der Gründe für die Durchschlagskraft der Reziprozitätsregel ist der Grundsatz, eine mindestens *gleichwertige* Gegenleistung zu erbringen. D. h. je großzügiger das Entgegenkommen ist, desto intensiver ist der Wunsch, sich entsprechend zu revanchieren.

Auch durch Zugeständnisse lässt sich das Gefühl einer Verpflichtung hervorrufen. Ein entgegengebrachtes Zugeständnis löst den gleichen Automatismus des Erwiderns aus wie eine erbrachte Leistung oder gegebene Ressource. Zugeständnisse suggerieren einen Verhandlungsspielraum, der eine Einigung ermöglichen soll. Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften beginnen ihre Verhandlungen immer mit Forderungen, die von der jeweiligen Gegenseite nicht akzeptiert werden. Die angestrebten Ziele liegen unterhalb dieser Forderungen. Die überhöhten Forderungen ermöglichen es, gegenseitig Zugeständnisse zu machen, also ein Nachgeben zu signalisieren. Wenn eine Seite nachgibt, wird die andere Seite unter Zugzwang gesetzt, ebenfalls ein Zugeständnis zu machen. Dieses Verhandlungssystem ist immer dann sinnvoll, wenn beide Seiten ein Interesse daran haben, einen Kompromiss zu finden, der den ursprünglichen Zielen nahe kommt. Als Mittel für soziales Jiu-Jitsu dienen Zugeständnisse, wenn eine Seite ursprünglich gar kein Ziel verfolgen wollte bzw.

keinen Grund für Verhandlungen hatte.

Die Vertreter des Allgemeinen Wirtschaftsdienstes (AWD) werden in den Mitarbeiterschulungen angewiesen, potentielle Kunden bei erfolglosen Beratungsgesprächen um Namen und Adressen von Bekannten zu bitten, die Interesse an einer Beratung haben könnten.² Auf diese Weise kann der Vertreter bei den aufgelisteten Personen auf Empfehlung des potentiellen Kunden erscheinen. Im Normalfall sind die wenigsten Menschen bereit, einen Vertreter zu ihren Freunden und Bekannten zu schicken. Wenn sie selbst jedoch – trotz freundlicher Beratung – nicht bereit sind, einen Vertrag abzuschließen, ist eine Namensliste ein Zugeständnis des Vertreters. Die Beratung ist eine Leistung, der Vertragsabschluss wäre die entsprechende Gegenleistung. Fehlt dazu die Bereitschaft, bietet sich mit der Namensliste eine willkommene Möglichkeit, ebenfalls eine Leistung zu erbringen, bzw. das Zugeständnis zu erwidern. Der Vorteil des Vertreters: Empfehlungen durch bekannte Personen bieten einen guten Gesprächseinstieg und suggerieren positive Absichten. Der Listenschreiber sieht seinen Vorteil im Zugeständnis, Namen und Adressen preiszugeben, hat in Wirklichkeit jedoch keinen Vorteil erhalten. Er hat nur das „kleinere Übel“ gewählt. Ohne das Gefühl, zur Gegenleistung verpflichtet zu sein, hätte er keine Namen aufgeschrieben.

Die Handlung, eine Namensliste zu schreiben, folgt auf die Willensentscheidung, eine Leistung zu erbringen und ist ein bewusster Vorgang (vgl. Roth 2003: 495ff). Der Trick, eine Person zu einer bewussten Handlung zu bewegen, die sie unter anderen Umständen nicht getan hätte, wird durch einen Wahrnehmungskontrast ermöglicht. Durch den Automatismus der Reziprozität wird ein Handlungswunsch erzeugt, der vom Bewusstsein als Willenshandlung interpretiert wird. Die Absicht zur Handlung stellt für sich genommen noch kein Mittel zur negativen Beeinflussung dar. Der Wille zur Handlung erzeugt jedoch die nötige Dynamik, die betreffende Person in eine bestimmte Richtung handeln zu lassen. Ist der innere Antrieb, eine Gegenleistung erbringen zu wollen, einmal erzeugt worden, wird automatisch nach einer geeigneten Handlungsalternative gesucht. Im o. g. Beispiel ist die Namensliste nur eine Möglichkeit, aus einer fehlgeschlagenen Verhandlung noch einen Nutzen ziehen zu können. Wahrnehmungskontraste können auch dazu genutzt werden, das eigentliche Ziel zu erreichen, indem das „kleinere Übel“ der erwünschte Erfolg ist und durch eine überhöhte oder unrealistische erste Forderung erzielt wird.

Der vermeintliche Rückzug von einer größeren auf eine kleinere Forderung kann erstaunliche Effekte hervorrufen.³ Der Watergate-Skandal wurde durch einen Plan verursacht, der 250 000 Dollar kosten sollte, illegale Handlungen beinhaltete und von einem Mann vorgeschlagen wurde, dessen Zuverlässigkeit

² Gemäß eigener Erfahrung.

³ Vgl. hierzu und im Folgenden Cialdini (1997: 66ff).

und Urteilsfähigkeit als zweifelhaft galt. G. Gordon Liddy war für die Beschaffung von Informationen für das Komitee zur Wiederwahl des Präsidenten zuständig. Er machte insgesamt drei Vorschläge. Sein erster Plan beinhaltete einen Maßnahmenkatalog, der z. B. die Anschaffung spezieller Jagdflugzeuge und einer Yacht mit Callgirls enthielt. Die Verwanzung des Watergate-Büros war darin nur ein Unterpunkt. Der Plan sollte insgesamt ca. eine Million Dollar kosten. Nachdem dieser Vorschlag abgelehnt wurde, unterbreitete er einen neuen, reduzierten Plan, der ca. 500.000 Dollar kosten sollte. Erst sein dritter Vorschlag, der die Kosten auf 250.000 Dollar senkte, wurde angenommen. Jeb Magruder, der während der drei Vorschläge anwesend war und über die Zustimmung mitentschied, berichtete hinterher, dass ursprünglich niemand bereit war, Liddys Plan zuzustimmen. Die Reduktion der Ausgaben auf ein Viertel der ursprünglichen Kosten und die Einschränkung der zweifelhaften Maßnahmen ließ den dritten Vorschlag jedoch vergleichsweise harmlos und durchführbar erscheinen. Nachdem Liddy zweimal zurückgewiesen worden war und jedes Mal das Zugeständnis machte, seine Forderungen drastisch einzuschränken, war das Komitee beim dritten Vorschlag bereit, als Gegenleistung für die Zugeständnisse, den Plan zu bewilligen. Das Komitee bestand aus zehn Männern, von denen nur einer bei der dritten Besprechung Einwände erhob. Er war bei den ersten beiden Besprechungen nicht anwesend und unterlag demzufolge nicht der Reziprozität. Für ihn waren die möglichen Risiken kein „kleineres Übel“, daher konnte er – frei von einer mechanischen Reaktion – die tatsächlichen Fakten beurteilen.

Nach einer Zurückweisung erneut zu verhandeln und dann eine Zusage zu erteilen hat zwei Nebeneffekte, die diese Methode besonders effektiv machen (vgl. Cialdini 1997: 71ff). Das Ergebnis der Verhandlungen wird als Produkt einer bewussten Willensentscheidung angesehen. Der Teilnehmer, der bei der neuen Verhandlung die Zusage erteilt hat, fühlt sich für seine Entscheidung in besonderem Maß verantwortlich, weil er zuerst von seinem Recht abzulehnen Gebrauch gemacht hat. Er hat also das Gefühl, selbst gewählt, seine eigene Überzeugung durchgesetzt zu haben. Sich aus der Position des Verhandlungssiegers heraus für ein Zugeständnis revanchieren zu können, führt zu innerer Zufriedenheit mit dem Ergebnis. Es entsteht ein erhöhtes Verantwortungsgefühl für die Umsetzung des Ergebnisses.

3.2. Die Konsequenzen eigener Entscheidungen

Charakterstärke wird einem Menschen zugeschrieben, der konsequent ist und nach seinen eigenen Entscheidungen und Überzeugungen handelt (vgl. Cialdini 1997: 82ff). Es gilt als erstrebenswert, konsistent zu sein, denn durch Konsistenz lässt sich ein Leitfaden für die meisten Entscheidungssituationen entwickeln. Konsequent den getroffenen Entscheidungen zu folgen und zu einmal gewonnenen Überzeugungen zu stehen, vermeidet Widersprüche und verwir-

rende Situationen. Widersprüchliches Verhalten wird mit Labilität und Unehrllichkeit gleichgesetzt. Zudem ist es zeitraubend, denn jede neue Entscheidung setzt neues Abwägen von Handlungsalternativen voraus. Gerade weil es so hilfreich und effektiv ist, die Handlungsalternativen entsprechend früherer Entscheidungen einzugrenzen, verführt es leicht dazu, auch in Situationen konsequent zu sein, in denen ein neues Abwägen zweckdienlicher wäre.

Die Werbung neuer Mitglieder für das Europäische Tierhilfswerk (ETHW) funktioniert mittels gezielter Ausnutzung konsistenten Verhaltens.⁴ Eine Gruppe von Werbern stellt in einer Fußgängerzone oder vor einem Einkaufszentrum einen Stand auf, von dem aus Passanten angesprochen werden. Passanten werden ohne Einleitung mit einer Frage konfrontiert, auf die sie voraussichtlich mit einem „Ja“ antworten werden. Eine der erfolgreichsten Einleitungsfragen ist: „Sind Sie auch ein Tierfreund?“ Es gilt als unhöflich, auf eine Frage nicht zu antworten und die wenigsten Menschen sind Tieren gegenüber grundsätzlich so negativ eingestellt, dass sie eine negative Antwort geben würden. Zudem impliziert das Wort „auch“, dass alle anderen Passanten Tierfreunde sind und übt damit einen leichten Druck, sich anzupassen, aus. Wenn der Werber die zustimmende Antwort erhalten hat, setzt er gleich auf konsistentes Verhalten und fragt: „Dann haben Sie doch sicher ein paar Minuten Zeit für den Tierschutz?“ Sich als Tierfreund bekannt zu haben, macht es schwierig, auf die zweite Frage eine ablehnende Antwort zu geben. Das folgende Werbegespräch baut auf die anfängliche Zustimmung auf und macht aus einem bekennenden Tierfreund ein zahlendes Mitglied des ETHW. Zwar liegen Prospekte mit schockierenden Bildern von Tierversuchen, Viehtransporten und misshandelten Haustieren bereit, doch die dienen hauptsächlich dazu, Menschen mit einem geringen Konsistenzverhalten zu überzeugen. Ein charakterstarker Mensch, der seine Entscheidungen konsequent umsetzt, läuft bereits mit dem ersten „Ja“ in die Falle.

Konsistenz ist ein sehr verlockender Automatismus, denn er schützt vor Verunsicherung. Wer für sich einen Leitfaden entwickelt hat, an den er sich in unerwarteten Situationen halten kann, wird diese Entscheidungshilfe nur ungerne in Frage stellen. Eine getroffene Entscheidung macht es möglich, daraus einen Leitfaden für weitere Entscheidungen abzuleiten, widersprüchliches Verhalten würde nicht nur die Entscheidung, sondern auch den daraus resultierenden Leitfaden in Zweifel ziehen. Im o. g. Beispiel dauert die eigentliche Entscheidungssituation – das Werbegespräch – nur wenige Minuten. Je kürzer der Zeitraum ist, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein potentielles Mitglied den Beitritt ablehnt. Automatismen sind vor allem deshalb so nützlich, weil sie Zeit sparen. Das neue Mitglied hat zwar die Möglichkeit, den Vertrag innerhalb der gesetzlichen Frist rückgängig zu machen, doch von

⁴ Gemäß eigener Erfahrung.

diesem Recht wird nur selten Gebrauch gemacht. Die automatische Konsistenz hat nicht nur zu einer Mitgliedschaft geführt, die von dem Betroffenen weder eingeplant noch erwünscht war, sondern auch dessen innere Überzeugung geweckt bzw. verstärkt, ein Tierfreund zu sein und dann auch etwas für diese Überzeugung tun zu wollen. Das vierteljährlich erscheinende Vereinsjournal enthält Beitrittskärtchen für neue Mitglieder, denn überzeugte Tierfreunde engagieren sich auch für die Vergrößerung des Vereins.

Ein weiterer Effekt konsequenten Verhaltens ist kognitive Dissonanz (vgl. Roth 2003: 495ff). Informationen, die im Widerspruch zur getroffenen Entscheidung stehen, werden geringer bewertet als Informationen, die mit ihr im Einklang stehen. Auf diese Weise werden Irritationen vermieden und innere Überzeugungen bestärkt. Die meisten überregionalen Tierschutzvereine werben ihre Mitglieder mit der o. g. Methode, ohne um Mitglieder konkurrieren zu müssen. Ein einmal überzeugter Tierfreund wird sich auch in weiteren Vereinen engagieren. Nicht selten zeigen potentielle Mitglieder während eines Werbegesprächs eine oder mehrere Mitgliedskarten anderer Vereine vor. Je stärker die innere Überzeugung wird, desto größer wird der Wunsch, entsprechend dieser Überzeugung zu handeln.

Dauerhaft wirksam werden Beeinflussungen durch Konsistenz jedoch nur, wenn nach Vertragsabschluss nicht das Gefühl eintritt, überlistet worden zu sein. Im o. g. Beispiel der Mitgliederwerbung wird ein neu geworbenes Mitglied einfach von seinem Rücktrittsrecht Gebrauch machen, wenn die Mitgliedschaft ausschließlich deswegen eingegangen wurde, weil es leichter fiel, eine Unterschrift zu leisten, als ablehnend zu reagieren. Ohne dieses – gesetzlich vorgeschriebene – Rücktrittsrecht bräuchten die Werber keine farbenfrohen Stände und Broschüren mit schockierenden Bildern. Diese visuellen Reize wecken jedoch Emotionen und auf jede Form von emotionaler Erregung folgt Neugier. Neugier und Interesse sind angeborene Affekte, die den Impuls auslösen, sich intensiver mit dem Auslöser zu befassen (vgl. Kast 2001: 13ff). Reize, die negative Emotionen auslösen, führen zu dem inneren Antrieb, die Reize zu meiden oder konkret am Auslöser etwas zu ändern. Schockierende Bilder in Werbebroschüren animieren den Betrachter dazu, eine intensive Abwehrhaltung einzunehmen. Die Mitgliedschaft ist eine Möglichkeit, den negativen Reiz durch das Gefühl, etwas zur Verbesserung der Situation beigetragen zu haben, abzumildern.

Eine weitere Möglichkeit, Konsistenz als Mittel negativer Beeinflussung zu nutzen ist die low ball-Taktik (vgl. Cialdini 1997: 123ff). Hierbei wird zuerst durch ein gutes (niedriges) Angebot Zustimmung erreicht und dann der Vertragsinhalt verändert. Die Entscheidung für das Angebot wird getroffen, weil die Vertragsbedingungen vorteilhaft sind und direkt auf die Entscheidung führt das Prinzip der Konsistenz zur Steigerung der positiven Aspekte. Wenn dann einige der vorteilhaften Vertragsbedingungen wegfallen oder modifiziert

werden, besteht bereits die innere Überzeugung, die richtige Entscheidung getroffen zu haben. Kleinere Änderungen an den Aspekten, die ursprünglich zu dieser Entscheidung geführt haben, erscheinen weniger negativ als der Ansatz, den eigenen Entschluss noch einmal zu überdenken.

Insbesondere im Bereich größerer, nicht alltäglicher Anschaffungen ist die low ball-Taktik erfolversprechend. Der Kauf einer Immobilie erfordert einen längeren Planungs- und Vorbereitungszeitraum und die daraus resultierenden Entscheidungen sind die Ergebnisse von anstrengenden Abwägungsprozessen. Die Schwierigkeiten, die mit der Entscheidungsfindung verbunden werden, werden von der Erleichterung, den mühsamen Prozess abgeschlossen zu haben, abgelöst. Je größer die Erleichterung ist, desto intensiver ist die Überzeugung, nach intensiver Vorarbeit die richtige Entscheidung getroffen zu haben. Veränderungen der Rahmenbedingungen müssten dementsprechend massiv sein, um den Wunsch, den mühsamen Entscheidungsfindungsprozess zu wiederholen, hervorzurufen.

Eine gängige Taktik für Immobilienmakler ist die Kombination aus Wahrnehmungskontrast und low ball-Taktik (vgl. Ziglar 1999: 29ff). Nach der ersten Absprache über die Rahmenbedingungen werden dem Kunden mehrere Immobilien vorgeführt, die zwar seinen Preisvorstellungen entsprechen, jedoch offensichtliche Mängel aufweisen. Die Besichtigung mehrerer Häuser, die z. B. baufällig sind oder nicht in der erwünschten Umgebung liegen, wird bei dem Kunden Zweifel wecken, ob seine Vorstellungen umsetzbar sind. Wenn dann eine Immobilie besichtigt wird, die positiv auffällt, setzt Erleichterung ein. Das Gefühl der Erleichterung beeinflusst den Abwägungsprozess, ob es sich um das richtige Kaufobjekt handelt. Während der Kunde nun in positiver Stimmung das Gebäude besichtigt, erwähnt der Verkäufer beiläufig, dass dieses Haus erst seit kurzem zum Verkauf stehen würde oder wie selten vergleichbare Objekte in dieser Preislage zu finden seien. Während der Wahrnehmungskontrast bereits wirkt, setzt die low ball-Taktik in diesem Augenblick erst ein. Der Makler muss erst die genauen Konditionen erfragen oder im Zusammenhang mit den Vertragsbedingungen Rücksprache mit seinem Vorgesetzten halten. Der Kunde wird bei seinem nächsten Termin mit dem Makler leicht veränderte Rahmenbedingungen vorfinden. Z. B. wurde der ursprüngliche Preis anhand einer zu geringen Quadratmeterzahl berechnet oder es waren noch nicht alle Nebenkosten aufgeführt worden. Der Kunde hat sich jedoch inzwischen zum Kauf entschieden und wird auch auf einen erhöhten Preis eingehen, kongruent zu der Entscheidung, die er bereits beim Besichtigungstermin oder in dessen Folge getroffen hat. Bei dem erhöhten Preis handelt es sich um das ursprüngliche Angebot, auf das der Kunde wahrscheinlich nicht eingegangen wäre, weil seine Preisvorstellungen darunter lagen. Nach der Entscheidung ist die Konsistenz jedoch stärker als der analytische Ansatz, die veränderten Rahmenbedingungen einem erneuten Abwägungsprozess zu un-

terziehen.

Die Aussage, ein Angebot verändern zu müssen, weil ein Kalkulationsfehler vorliegt, ist ein häufig angewandtes Mittel zur low ball-Taktik. Bei genauerer Betrachtung müsste es ein recht auffälliger Trick sein, denn gerade im Bereich nicht alltäglicher Anschaffungen wären Kalkulationsfehler für den Händler fatal. Ein Verkäufer, der derart teure Fehler macht, wäre nicht lange im Geschäft. Dieses offensichtliche Argument verliert jedoch durch die kognitive Dissonanz an Wirksamkeit. Der Entschluss ist bereits gefällt, die positiven Argumente haben mehr Gewicht als die negativen Aspekte. Der Kunde, der die Ware nun ganz bewusst haben will, wird auch nachträglich eintretenden Gegenargumenten weniger Gewicht zusprechen als den – inzwischen schwerwiegender gewordenen – Vorteilen.

Grundsätzlich wirkt die Konsistenzregel umso stärker, je größer die Überzeugung ist, die ursprüngliche Entscheidung selbständig getroffen zu haben (vgl. Cialdini 1997: 110ff). Je schwieriger der Entscheidungsfindungsprozess war, desto stärker ist die Überzeugung. Aufnahme-rituale für bestimmte Gruppen sind teilweise so brutal und demütigend, das Außenstehende nicht nachvollziehen können, warum sich ihnen überhaupt jemand unterzieht. Die Hell Weeks an amerikanischen Universitäten geraten immer wieder in die Medien. Schockierende Bilder über brutale Schläge, entwürdigende Rituale und ekelerregende Mutproben lösen Unverständnis aus. Dennoch ist die Aufnahme in eine Studentenverbindung attraktiv genug, um neue Anwärter zu diesen Ritualen zu bewegen. Die meisten von diesen Verbindungen übernehmen wohlthätige Aufgaben und erwarten von ihren Mitgliedern freiwillige Tätigkeiten im sozialen Bereich. Trotzdem werden die drastischen Maßnahmen für die Aufnahmeprüfung nicht nur akzeptiert, sondern auch gegen den Druck von Medien und Regierung verteidigt. Das Motiv ist der gesteigerte Effekt der Zugehörigkeit. Eine Mitgliedschaft, die unter nur unter schwersten Bedingungen erreicht werden kann, wird als sehr begehrenswert angesehen. Ein Mitglied, das aufgrund der eigenen Entscheidung quälende Rituale über sich ergehen lassen musste, wird den Wert der Gruppe höher einschätzen und über ein größeres Gemeinschaftsgefühl verfügen, als es bei einem leichten Einstieg der Fall wäre.

3.3. Das Prinzip sozialer Bewährtheit

Unsicherheiten zu vermeiden gehört zu den stärksten menschlichen Motiven. Unsicherheit signalisiert mögliche Gefahrensituationen, die instinktiv gemieden werden. Sich an das Verhalten anderer Menschen anzupassen, vermittelt das Gefühl, „auf der sicheren Seite zu sein“, sich angemessen zu verhalten. Experimente mit Kindern haben ergeben, dass eine Verhaltensänderung am schnellsten erreicht werden kann, wenn das gewünschte Verhalten von gleichaltrigen Kindern demonstriert wird (vgl. Cialdini 1997: 118ff). Durch Nach-

ahmung zu lernen, ist ein angeborener Mechanismus, dessen Effizienz ihn im Gehirn als Automatismus verfestigt, so dass dieses Verhalten auch im Erwachsenenalter beibehalten wird. Die genetische Anlage, sich dem Umfeld anzupassen, um das Überleben der Gruppe zu gewährleisten, bildet die Grundlage, der erlernte Automatismus baut darauf auf. In irritierenden Situationen bietet das Verhalten der anderen anwesenden Personen einen Anhaltspunkt für eigene Entscheidungen.

Die Anzahl derer, die eine Handlungsalternative vormachen, ist entscheidend für die Wirkung des Nachahmungseffektes. Zündet sich z. B. eine einzelne Person in einem Lokal eine Zigarette an, wird daraus noch kein sicheres Signal für angemessenes Verhalten. Sind es jedoch drei oder mehr Personen, werden alle übrigen Raucher ebenfalls rauchen. Folgt dann der Hinweis eines Kellners, dass in diesem Lokal nicht geraucht werden darf, wird der Angesprochene mit Unverständnis reagieren, weil doch „alle rauchen“. Das Prinzip der sozialen Bewährtheit überwiegt in seiner Bedeutung für Entscheidungen andere Aspekte, wie z. B. Verbotsschilder oder Warnhinweise.

Je größer die Verunsicherung ist, desto stärker wird der Sog der Masse. D. h. in Situationen, die nicht nur als irritierend, sondern als sehr bedrohlich empfunden werden, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass der Automatismus kritiklos befolgt wird. Die lebenslange Erfahrung, durch Nachahmung zu lernen, und der angeborene Instinkt, innerhalb einer Gruppe sicher zu sein, unterdrückt den Antrieb, eine eigenständige Entscheidung zu fällen. Bei Großbränden in öffentlichen Gebäuden werden naheliegende Notausgänge häufig nicht genutzt, weil die Flüchtenden überwiegend in die gleiche Richtung laufen.

Produktwerbung ist umso erfolgreicher, je genauer die umworbene Zielgruppe angesprochen wird. Durch die Identifikation mit Personen, die mit einem Produkt zufrieden sind, bzw. Zufriedenheit vermitteln sollen, wird der Wunsch geweckt, das Produkt ebenfalls zu nutzen. Insbesondere das Signal, es würde sich um eine große Anzahl von Personen in vergleichbaren Lebensumständen wie der Umworbene handeln, führt zum Kaufwunsch. Während das Bewusstsein wahrnimmt, dass es sich um eine Werbebotschaft handelt und die zufriedenen Personen Schauspieler sind, reagiert das Unterbewusstsein mit dem Automatismus der Nachahmung.

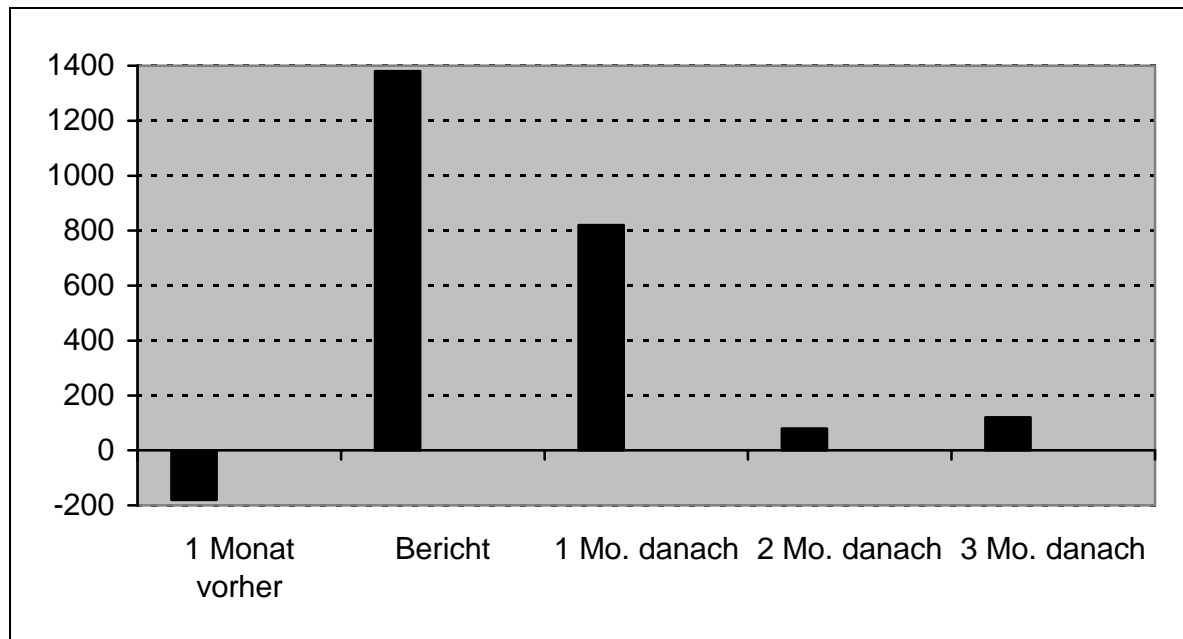
Der Reiz der sozialen Bewährtheit liegt in dem Gefühl, „auf der sicheren Seite zu sein“, nicht aus der Masse hervor zu stechen. Die Polizei rät dazu, bei nächtlichen Überfällen nicht „Hilfe“, sondern „Feuer“ zu rufen. Ein Hilferuf, der nicht direkt an eine Person gerichtet werden kann, führt bei Zeugen zu Irritation. Während das Opfer auf Hilfe hofft, fragt sich jeder, der den Hilferuf gehört hat, ob bereits ein anderer Zeuge eingeschritten ist, die Polizei gerufen hat oder die Notsituation vielleicht bereits vorüber ist. Wenn jedoch die Gefahr besteht, selbst zu Schaden zu kommen, wird die Aufmerksamkeit jedes Zeugen geweckt. Aufmerksamkeit für die Situation überwindet Automatismen

und erfordert neue Entscheidungsprozesse. Notfälle führen bei allen Anwesenden zu Verunsicherung. Unsicherheit wiederum führt zur Orientierung am Umfeld. Die Kombination von verunsicherten Augenzeugen und der natürlichen Hemmung, in einer Notsituation eine fremde Person um Hilfe zu bitten, führt regelmäßig zu Todesfällen. Opfer von Überfällen oder Herzinfarkten bitten entweder nicht gezielt um Hilfe oder sind einfach nicht in der Lage dazu. Passanten sehen sich nach anderen Passanten um und bleiben genauso untätig wie der Rest der Umstehenden.

Ein häufiges Mittel zur negativen Beeinflussung ist der Referenz-Trick (vgl. Ziglar 1999: 172ff). Ein Versicherungsvertreter, der zwar keinen Vertragsabschluss erzielen kann, aber eine Namensliste bekommt (vgl. Kapitel 3.1.), kann sich auf den Schreiber der Liste berufen und behaupten, der wäre immerhin so zufrieden mit der Beratung gewesen, dass er dieselbe Beratung auch seinen Freunden und Bekannten ermöglichen wolle. Sich auf zufriedene Kunden berufen zu können, ist allein aufgrund des Prinzips sozialer Bewährtheit bereits ein erfolgreiches Werbemittel. Wenn die zufriedenen Kunden dem potentiellen Neukunden namentlich bekannt sind, steigert sich der Effekt um ein Vielfaches. Als sozial bewährt wird beurteilt, was von Menschen in einer vergleichbaren Situation, bzw. mit vergleichbaren Lebensumständen, als richtig angesehen oder (auch ohne Bewertung) offensichtlich getan wird. Ein Trinkgeldglas, das mehrere Geldscheine enthält, wird die Gäste animieren, ebenfalls in entsprechender Höhe Trinkgelder zu geben. Wenn ein Autoverkäufer bereits zwei Arbeitskollegen zufriedenstellend beraten hat, wird er den dritten Kollegen schon zur Hälfte von seiner Kompetenz überzeugt haben, bevor das Verkaufsgespräch begonnen hat.

Der Soziologe David Phillips befasste sich mit einer weiteren Wirkung sozialer Bewährtheit, dem sog. „Werther-Effekt“ (vgl. Cialdini 1997: 175ff). Der von Johann Wolfgang von Goethe vor mehr als zwei Jahrhunderten veröffentlichte Roman „Die Leiden des jungen Werthers“, endet mit dem Suizid des Protagonisten. Der Roman löste eine Welle von Nachahmungsselbstmorden aus und wurde deshalb in einigen Ländern verboten. Phillips hat den Werther-Effekt im 20. Jahrhundert anhand von Selbstmorden prominenter Persönlichkeiten untersucht. Die Ergebnisse seiner Forschung über Gesetzmäßigkeiten sozialer Nachahmung bei veröffentlichten Selbstmorden ermöglichen die Schlussfolgerung, dass die steigende Häufigkeit von tödlichen Unfällen nach solchen Suiziden verschleierte Selbstmorde sein können (vgl. Joas 2001: 47ff).

Abbildung 1: Monatliche Suizidrate (Abweichungen vom Durchschnittswert)



Quelle: Vgl. Cialdini (1997: 176).

Phillips kam durch seine Studie zu der Überzeugung, dass veröffentlichte Selbstmorde einen Anhaltspunkt für die persönliche Verhaltensweise in problematischen Lebenssituationen geben. Anhand seiner Untersuchungen stellte er fest, dass die Selbstmordrate umso stärker anstieg, je breiter die Berichterstattung in den Medien ausgefallen war.

Ein weiteres Beispiel für Nachahmung mit Todesfolge ist der Fall der Sekte „The People’s Temple“ (vgl. Cialdini 1997: 180ff). Der Führer der Sekte, Reverend Jim Jones, rief zu einem vereinten Akt der Selbsttötung auf, und die meisten der 910 Mitglieder folgten diesem Aufruf. Die Sekte war zuvor von San Francisco in ein Urwaldgebiet im südamerikanischen Guyana umgezogen. Die Abgeschlossenheit reduzierte die Möglichkeit, nach sozial bewährten Handlungsalternativen zu suchen, hauptsächlich auf die Mitglieder der Sekte. Die versammelten Mitglieder beobachteten, wie die ersten Selbstmorde ohne erkennbare Verunsicherung vollzogen wurden. Auf einer Wiese war ein Behälter mit einer Giftmischung aufgestellt worden, aus dem sich jeder Anwesende selbst eine Portion schöpfen konnte. Den ersten Selbstmord verübte eine junge Frau, die sich selbst und ihrem Baby eine Dosis verabreichte und innerhalb der nächsten vier Minuten starb. Die Beobachtung, wie weitere Mitglieder der Sekte äußerlich gelassen die gleiche Handlung vollzogen, führte zu einer Kettenreaktion. Je mehr Menschen die Tat als beruhigenden, in dieser Situation angebrachten Akt bewerteten, desto größer wurde der Effekt sozialer Bewährtheit.

Der Automatismus der Nachahmung kann demzufolge nicht nur zur Igno-

ranz anderer Anhaltspunkte für die eigene Entscheidung führen, sondern auch zu Handlungen mit offensichtlich destruktivem Ergebnis animieren. Im Gegensatz zu Menschen, die aus einem brennenden Gebäude fliehen wollen und, statt zum nächsten Notausgang zu laufen, anderen Flüchtenden folgen, wussten die Mitglieder des People's Temple, dass sie mit der Nachahmung ihr Leben beenden.

Ein Effekt, der in der Medizin als „negativer Placeboeffekt“ bekannt ist, veranschaulicht, wie leicht es ist, durch Nachahmung krank zu werden (vgl. Krämer/Mackenthun 2001: 351). Eine Tübinger Ärztin machte in einer Fernsehsendung ein Insektizid für eine Reihe von Krankheitssymptomen verantwortlich. Daraufhin meldeten sich 150 Betroffene, die ebenfalls an der „Tübinger Krankheit“ litten. Diese Krankheit trat nicht mehr auf, als die Ärztin aus Tübingen wegzog. Es ist anzunehmen, dass ein entsprechendes Medikament gegen diese Krankheit bei entsprechender Publikation gut zu verkaufen gewesen wäre.

3.4. *Der Sympathiebonus*

Äußerliche Attraktivität ist ein Merkmal, das innerhalb der ersten Sekunden einer Begegnung wahrgenommen wird (vgl. Cialdini 1997: 197ff). Was als attraktiv angesehen wird, bestimmen die aktuellen Schönheitsideale einer Kultur. Attraktive Menschen wirken erfolgreicher, gesünder und vertrauenswürdiger als weniger attraktive Menschen. In der Werbung werden überwiegend attraktive Schauspieler eingesetzt, weil schöne Menschen als sympathisch eingestuft werden. Die positive Bewertung der gezeigten Schauspieler wird auf das beworbene Produkt übertragen. Beinahe genauso wirksam ist Werbung mit eher durchschnittlich attraktiven Darstellern, die Ähnlichkeit mit dem typischen Konsumenten aufweisen. Äußere Attraktivität und Ähnlichkeit sind auf den ersten Blick erkennbar und lösen spontan Sympathie aus. Sympathie zu empfinden, ist ein Automatismus, der in allen Lebensbereichen Vorteile für den Sympathieträger bringt.

Eine weitere Möglichkeit, Sympathie zu erzeugen, auch wenn die äußere Attraktivität eher durchschnittlich ist und nur wenig Ähnlichkeit mit einem potentiellen Kunden besteht, sind Komplimente. Obwohl es offensichtlich ist, dass Schmeicheleien eines Verkäufers dazu dienen sollen, einen Vertragsabschluss herzustellen, erzielen sie automatisch Sympathie.

Das Unterbewusstsein setzt Gedanken und Gefühle in Bilder um. Positive Bilder erzeugen positive Gefühle und Assoziationen. Ein Kompliment erzeugt ein positives inneres Bild. Die dadurch hervorgerufenen Bilder werden mit der Person in Verbindung gebracht, die das Kompliment gemacht hat. Der Effekt wird unabhängig davon, ob das Kompliment als aufrichtig eingeschätzt wird oder nicht, ausgelöst. Ein Experiment, in dem drei Gruppen von Männern Stellungnahmen über sich zu hören bekamen, bestätigte diese Wirkung (vgl.

Cialdini 1997: 209). Die erste Gruppe bekam ausschließlich positive Kommentare zu hören, die zweite Gruppe ausschließlich negative Kommentare und die dritte Gruppe wurde sowohl mit positiven, als auch mit negativen Kommentaren versorgt. Es zeigte sich, dass die Person, die ausschließlich positive Stellungnahmen abgegeben hatte, am beliebtesten war. Dabei war es irrelevant, ob die Person erkennbare Hintergedanken mit den positiven Äußerungen verband oder sogar völlig unzutreffende Schmeicheleien von sich gab.

Die gedankliche Verknüpfung positiver Erlebnisse mit der Sache, für die Sympathie geweckt werden soll, ist leicht zu erreichen und eines der wirkungsvollsten Instrumente des sozialen Jiu-Jitsu. Das vermutlich bekannteste Experiment zum Assoziationsprinzip hat der russische Wissenschaftler Iwan Pawlow (vgl. Roth 2003: 28ff). Er bewies, dass ein Hund dazu gebracht werden konnte, eine körperliche Reaktion (Speichelfluss) auf Nahrung mit einem anderen Auslöser (eine Klingel) in Verbindung zu bringen. In dem Versuch läutete die Klingel vor jeder Fütterung, so dass der Hund das Geräusch mit einer bevorstehenden Nahrungsaufnahme assoziierte und schließlich der Speichelfluss bereits beim Läuten der Klingel und nicht erst bei der tatsächlichen Fütterung einsetzte. Der amerikanische Psychologe Gregory Razran entwickelte – basierend auf Pawlows Experiment – Versuche, in denen untersucht wurde, ob sich dieses Assoziationsprinzip auf menschliches Verhalten überleiten lässt. Das Ergebnis war die sog. „Imbisstechnik“: Essen und andere positive Reize werden andere – zeitgleich vermittelte – Informationen auf. Geschäftsessen sind eine einfache Methode, eine Verhandlungssituation zu entspannen und für eine positive Ausgangsbasis zu sorgen. Viele Großhandelsunternehmen laden die Einkäufer von Einzelhandelsbetrieben regelmäßig zu Produktvorstellungen ein. Bei diesen Terminen werden neben der Vorstellung der neuer Produkte großzügige Buffets bereitgestellt und die Atmosphäre gleicht eher einer Feier als einem Geschäftstermin. Die angenehme Situation und die damit verbundene Stimmung wird auf die Produkte übertragen.

Besondere Wirksamkeit bekommt der Sympathiebonus, wenn die entstandene Sympathie als gegenseitig betrachtet wird. Der sympathische Verkäufer hat vielleicht besonderes Einfühlungsvermögen demonstriert, sich als sehr verständnisvoll erwiesen oder einfach die richtige Schmeichelei angewandt. Emotionen verstärken sich durch Spiegelung, d. h. jemand, der Interesse zeigt, wird bei seinem Gegenüber auch Interesse wecken (vgl. Kast 2001: 88ff).

3.5. *Macht und Autorität*

Dr. Best preist die Qualität einer Zahnbürste an und Zahnarztfrauen loben die Wirkung von Perlweiß. Der Verbraucher sitzt vor dem Fernseher ordnet die Werbebotschaft als Trick ein und kauft die Produkte trotzdem. Wie bei den vorangegangenen Automatismen ist auch die unterbewusste Reaktion auf Experten nicht willentlich steuerbar. Kinder befinden sich in der Situation, von

Experten umgeben zu sein. Eltern, Lehrer, Nachbarn, nahezu jeder Erwachsene verfügt über mehr Wissen und Macht als ein Kind. In der Kindheit wird Gehorsam und Respekt gegenüber Autoritäten erlernt und der Automatismus gebildet, Personen zu vertrauen, die den Anschein erwecken, kompetent zu sein oder über Macht zu verfügen. Max Weber (1956: 42) definierte Macht als „die Chance, innerhalb sozialer Beziehungen den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht.“⁵ Es kommt bei der Machtausübung demzufolge nicht darauf an, ob die Machtposition legitim ist, sondern ob sie dazu dient, die eigenen Ziele zu erreichen. Im alltäglichen Leben wirkt es unvorstellbar, wider die eigenen Überzeugungen zu handeln. Blinder Gehorsam wird mit Militär, Krieg und Gehirnwäsche assoziiert.

Der amerikanische Psychologe Stanley Milgram bewies 1974 in einer Reihe von Versuchen (das „Milgram-Experiment“), dass keine Extremsituationen vorliegen müssen, um Menschen zu Handlungen zu bewegen, die ihren bewussten Überzeugungen widersprechen.⁶ Sein Versuch, eine Erklärung dafür zu finden, warum ein ganzes Volk dazu bereit war, sich am Holocaust zu beteiligen bzw. ihn stillschweigen hinzunehmen, führte zu dem Ergebnis, dass nahezu jeder Mensch bereit ist, „fast alles zu tun, was eine Autorität von ihm verlangt.“ Seine ursprüngliche These, im deutschen Volk auf einen besonders ausgeprägten Gehorsam zu stoßen, erwies sich als falsch. Nach der ersten Versuchsreihe in den USA wurde das Experiment in Holland, Deutschland, Spanien, Italien, Australien und Jordanien wiederholt. Die Ergebnisse wichen nur geringfügig voneinander ab.

Das Milgram-Experiment

In einer Lokalzeitung wird nach Teilnehmern an einer Gedächtnisstudie der psychologischen Fakultät einer Universität gesucht. Für die Teilnahme wird ein Termin vereinbart, zu dem sich der Freiwillige im Labor melden soll. Im Labor befinden sich zwei Männer. Ein Mann trägt einen grauen Laborkittel und hält ein Klemmbrett in der Hand. Er gibt vor, Wissenschaftler und für das Experiment verantwortlich zu sein. Der zweite Mann gibt sich als weiterer Freiwilliger aus, wird in einem benachbarten Raum an einem Stuhl festgeschnallt und bekommt Elektroden an den Armen befestigt. Beide Räume trennt eine Glasscheibe, sie sind jedoch mit einer Gegensprechanlage verbunden. Der Wissenschaftler übernimmt die Rolle des Lehrers, also die Autoritätsposition, der Mann auf dem Stuhl ist in der Rolle des Schülers, dessen Gedächtnisleistung nun getestet werden soll.

Zu Beginn des Versuch erklärt der Lehrer dem Teilnehmer, er werde

⁵ Vgl. auch <http://www.textlog.de/7312.html>, abgerufen am 05.04.05.

⁶ Vgl. <http://userpage.fu-berlin.de/~tkleber/sop1.htm#grund>, abgerufen am 22.04.05.

nun dem Schüler Testfragen stellen und es sei die Aufgabe des Teilnehmers, dem Schüler per Knopfdruck für jede falsche Antwort einen Stromstoß zu versetzen. Während des Versuchs wird die Stärke des Stromstoßes mit jeder falschen Antwort erhöht. Der Schüler reagiert mit zunehmender Stärke der Elektroschocks immer gequälter, signalisiert Panik, Schmerzen und schließlich Lähmung. Der Lehrer bleibt neutral, stellt weiter Fragen und erhöht die Voltzahl. Der Versuch endet bei Erreichen von 450 Volt.

Trotz der offensichtlichen Qualen und Hilfeschreie des Schülers folgten zwei Drittel der Teilnehmer den Anweisungen des Lehrers und erteilten die Elektroschocks bis zum höchsten Level.

Die Versuchspersonen befolgten die Anweisungen, obwohl ihnen die Qualen des Schülers zusetzten. Viele schwitzten, zitterten oder bissen sich die Lippen blutig. Wiederholt wurde der Lehrer gebeten, nun die Anweisung zu erteilen, den Versuch zu beenden, weil die Teilnehmer keine weiteren Elektroschocks verabreichen wollten. Der Lehrer wies jedoch streng die Fortsetzung des Versuches an und die Teilnehmer befolgten die Anweisung. Spätere Versuche ergaben, dass auch der Hinweis auf lebensbedrohliche Erkrankungen des Schülers und das Geschlecht der anwesenden Personen keinen Einfluss auf das Ergebnis hatten.

Milgrams Forschung verdeutlicht auf dramatische Weise, welches enorme Machtpotential die Rolle des Experten beinhaltet. Wenn Autorität genügt, um Menschen zu Verhaltensweisen zu bewegen, die ihren Wertvorstellungen und persönlichen Überzeugungen widersprechen, lässt sich erahnen, wie leicht es sein muss, Ziele zu erreichen, die im Einklang mit diesen Werten stehen oder diese einfach nicht berühren. In der Fernsehwerbung werden alle Expertenrollen ausgeschöpft. Mütter äußern sich über die Qualität von Fleckenentfernern, Ingenieure erklären neue Dieselmotoren und Sportler lieben Süßigkeiten. Das Konzept geht auf, weil der Automatismus, der Autorität zu vertrauen, auf lebenslanger Erfahrung beruht. Autorität verspricht Sicherheit, ermöglicht Hierarchien, schützt vor Anarchie und stellt in den meisten Situationen eine Entscheidungshilfe dar. Sich bei der Entscheidung für eine bestimmte Zahnbürste von Dr. Best beraten zu lassen, obwohl der doch offensichtlich kein Arzt, sondern Schauspieler ist, hat keine negativen Konsequenzen. Eine Entscheidung zu hinterfragen, die keine Probleme nach sich zieht, scheint unlogisch. Wird die Entscheidung nicht kritisiert, stärkt sie jedoch den Automatismus und die Macht zukünftig auftretender Autoritätspersonen.

3.6. Der Wert knapper Güter

Das Prinzip der Knappheit besagt, dass eine Ware umso wertvoller erscheint, je schwerer sie zu erhalten ist (vgl. Cialdini 1997: 280ff). Die Ankündigung,

ein Produkt sei nur noch in geringer Menge erhältlich oder bis zu einer bestimmten Frist erhältlich, erhöht den Anreiz, es zu erwerben. Knappheit signalisiert, dass eine ablehnende Entscheidung zu einem späteren Zeitpunkt nicht mehr revidiert werden kann. Zudem entsteht der Eindruck, es handle sich um eine begehrte Ware, womit das Prinzip der sozialen Bewährtheit als zusätzlicher Anreiz angesprochen wird. Selbst wenn die erste Entscheidung gegen einen Kauf getroffen wurde, wird nun ein erneutes Abwägen eingeleitet, weil bei der ersten Entscheidung deren Endgültigkeit noch nicht berücksichtigt wurde. Dieses Verhalten ist auf Phasen allgemeinen Mangels in der menschlichen Geschichte zurückzuführen. Ursprünglich waren alle lebensnotwendigen Ressourcen knapp. Nahrung musste z. B. durch schwere körperliche Arbeit beschafft werden und war nicht lange haltbar. Kriege, wirtschaftliche Krisen und Naturkatastrophen führen immer wieder zu Mangelsituationen. Der Anreiz, etwas umso stärker zu begehren, je schwieriger es zu erhalten ist, dient – als Instinktverhalten – der Lebenserhaltung.

Obwohl lebensbedrohliche Mangelsituationen in den Industriestaaten eher die Ausnahme bilden, ist gerade hier das Prinzip der Knappheit als Mittel zum sozialen Jiu-Jitsu besonders ausgeprägt. Die Gewohnheit, nahezu alles jederzeit erhalten zu können, macht echte oder vermutete Knappheit zu einem verunsichernden Ausnahmezustand. Verunsicherung führt zum Handlungswunsch und dieser richtet sich nach dem erlernten Automatismus. Etwas zu ungewohnt günstigen Konditionen erhalten zu können, löst den gleichen Effekt aus. Typisches Beispiel hierfür sind „All you can eat“-Aktionen bei Pizza Hut. Keiner der Kunden erweckt den Eindruck, vor Betreten des Lokals eine Phase der Mangelernährung erlitten zu haben, und es ist auch relativ unwahrscheinlich, dass solch ein Mangel für die Zukunft zu erwarten ist. Allein die Aussicht, zu einem geringen Preis so viele der Speisen essen zu können, wie man will, führt zu Völlerei. Zum Teil lässt sich dieser Automatismus trotzdem auf Erfahrungswerte zurückführen. Die Generation der heute 30- bis 40jährigen wurde vielfach dazu erzogen, den Teller leer zu essen. Die Erziehungsberechtigten sind im oder kurz nach dem zweiten Weltkrieg geboren und haben in ihrer Kindheit tatsächlich unter einem Mangel an Lebensmitteln gelitten.

Ein weiterer wichtiger Auslöser für das Prinzip der Knappheit ist Reaktanz. Die Vorstellung, durch Fristablauf oder ausverkaufte Lager in der Handlungsfreiheit eingeschränkt zu sein, führt zu Widerwillen (vgl. Häcker/Stapf 2004: 786). Der Psychologe Jack Brehm stellte die Reaktanztheorie auf, wonach eine Einschränkung oder Gefährdung der Wahlfreiheit den Drang, diese erhalten zu wollen, verstärkt. Den Kern der Theorie bildet das Bestreben, einmal erworbene Vorrechte nicht wieder abgeben zu wollen. Verstärkt wird dieses Verhalten noch durch Knappheit, die kurzfristig eintritt. Der Sozialpsychologe Stephen Worchel führte ein Experiment durch, anhand dessen Ergebnisse sich

ableiten lässt, welche Faktoren die Wirkung des Knappheitsprinzips beeinflussen (vgl. Cialdini 1997: 298ff).

Das Keks-Experiment

Im ersten Versuch des Experiments erhielten Teilnehmer einer Verbrauchsforschungsstudie einen Schokoladenkeks aus einer Schale. Der Keks sollte probiert und beurteilt werden. Eine Hälfte der Teilnehmer erhielt den Keks aus einer Schale mit zehn Keksen, die andere Hälfte bekam ihn aus einer Schale mit zwei Keksen. Die Teilnehmer mit der geringeren Keksmenge beurteilten die Qualität der Kekse höher, was aufgrund der Knappheit zu erwarten war.

Im zweiten Versuch wurden die Schalen mit zehn Keksen kurz nach Versuchsbeginn gegen Schalen mit zwei Keksen ausgetauscht. Die Folge war, dass die Teilnehmer, denen die Keksmenge reduziert wurde, die Qualität höher bewerteten, als Teilnehmer, die von vornherein wenig Kekse zur Verfügung hatten. Die beiden Begründungen, warum die Keksmenge reduziert wurde, lieferten schließlich das eindeutigste Versuchsergebnis. Eine Begründung war, es handle sich um ein Versehen, es sei von Anfang an eine geringere Menge vorgesehen gewesen. Die zweite Begründung war ein Mangel an Keksen für alle Teilnehmer. Diejenigen Teilnehmer, die durch die zweite Begründung nun einen höheren Bedarf an Keksen vermuteten, beurteilten die Qualität der Kekse signifikant höher, als diejenigen, die „Opfer eines Versehens“ geworden waren.

Das Ergebnis zeigt, dass der Automatismus, auf Knappheit mit gesteigertem Interesse zu reagieren, durch mögliche Konkurrenz noch verstärkt wird.

Warenhäuser nutzen dieses Verhaltensmuster häufig gezielt durch Werbung mit Lockangeboten. Einige Produkte werden zu besonders günstigen Konditionen beworben und locken damit die Kundschaft an. Diese Produkte sind generell nur in geringen Mengen erhältlich, so dass mehr Kunden zu erwarten sind, als Produkte angeboten werden. Die Konkurrenz steigert den Automatismus weit genug, um den Kaufreiz auf andere, nicht beworbene Produkte, auszuweiten. Durch Konkurrenz und Knappheit entsteht ein starker Konsumwunsch, der mangels Zielprodukt durch ein Ersatzprodukt befriedigt wird.

Ein aktuelles Beispiel für einen Anwender dieser Taktik ist das Unternehmen Media Markt.⁷ Neben etlichen Preistricks schaltet der Media Markt immer wieder Anzeigen, in denen einzelne Produkte besonders günstig angeboten werden. Dies erzeugt den sog. Eckartikeleffekt, wenige günstige Artikel lassen das ganze Geschäft günstiger erscheinen. Verstärkt wird dieser Effekt durch den Werbeslogan „Ich bin doch nicht blöd“, der suggeriert, wer woanders kauft sei blöd.

⁷ Vgl. <http://www.stern.de/wirtschaft/geld/meldungen/index.html>, abgerufen am 24.06.05.

4. Abwehr negativer Beeinflussung

4.1. Kennzeichen des sozialen Jiu-Jitsu

Mechanische Reaktionen sind eine sinnvolle Lebenshilfe. Zwar können Automatismen hinterfragt werden, doch ist es weder ratsam noch umsetzbar, sie ausschalten zu wollen (vgl. Cialdini 1997: 16ff). Ohne Automatismen wäre tiefe Verunsicherung die alltägliche Ausgangssituation menschlichen Handelns. Wenn jede Alltagssituation einen neuen Entscheidungsfindungsprozess voraussetzen würde, wäre Handlungsunfähigkeit die Folge. In den meisten Situationen ist es nützlich, den erlernten Mustern zu folgen. Z. B. schützt der mütterliche Ratschlag, nicht die heiße Herdplatte anzufassen, vor Verbrennungen. Sich nicht danach zu richten, führt zu der schmerzhaften Erfahrung, dass es sinnvoll gewesen wäre, auf die Autorität der Mutter zu vertrauen. In einem brennenden Gebäude zu stehen und mit dem Feuerwehrmann zu diskutieren, ob er wirklich weiß, was das richtige Verhalten in dieser Situation lebensrettend ist, erscheint undenkbar. Ohne den Automatismus, auf Autorität mit Gehorsam zu reagieren, wäre dies jedoch nur eine von unzähligen Situationen, in denen Anhaltspunkte für wichtige Entscheidungen fehlen würden.

Ist ein Automatismus ausgelöst worden, muss er nicht zwangsläufig auch zu einer entsprechenden Reaktion führen. Ein Geschenk anzunehmen, ist in jedem Fall ein akzeptables, gesellschaftlich sogar erwünschtes Verhalten. Es muss jedoch keine Gegenleistung erfolgen, wenn das Geschenk dazu dient, einen Profit zu erzielen. Wenn das Gefühl, sich revanchieren zu müssen, auf den Verdacht trifft, ausgetrickst zu werden, verringert sich die Wirkung des Automatismus. Einen Trick zu vermuten, weckt Assoziationen mit negativen Erfahrungen und führt zu erhöhter Aufmerksamkeit. Die bewusste Analyse der Situation ermöglicht es, die Motive des Schenkenden zu hinterfragen, statt mechanisch dem Drang zur Gegenleistung zu folgen. Während fehlende Erwidderung echter Gefälligkeiten sanktioniert wird, ist es legitim, Gaben abzulehnen oder unerwidert zu lassen, die den Empfänger überlisten sollen. Zudem erfordert die Reziprozitätsregel eine *angemessene* Gegenleistung. Wenn Hare-Krishna-Jünger Blumen verschenken, wäre eine angemessene Erwidderung ebenfalls ein Geschenk, z. B. Kekse. Wenn die Vorstellung eines derartigen Geschenkes unangebracht erscheint oder bei Ausführung auf Ablehnung stößt, wird deutlich, was die erste Gabe bezweckt und dem Automatismus wurde Genüge getan.

Die Aufmerksamkeit zu erhöhen, schafft in Bezug auf alle erlernten Automatismen die Basis für eine neue Bewertung von Situationsmerkmalen. Attraktivität und Ähnlichkeit eines Verkäufers können ihn sympathisch machen, ohne Einfluss auf den Kauf zu haben. Der Käufer muss sich nur ins Bewusstsein rufen, dass seine Sympathie keinen Einfluss auf Qualität und Preis der Ware hat. Jeder Verkäufer will einen positiven Eindruck auf potentielle Kun-

den machen. Sympathische Menschen mögen als Verhandlungspartner willkommener sein, ändern aber nichts an den Umständen des vorliegenden Angebots. Immer wenn die Sympathie unerwartet schnell eintritt, ist dementsprechende Vorsicht geboten. Gute Verkäufer, Politiker und Werber sind Sympathieträger, weil sie davon profitieren, positive Assoziationen zu wecken.

Negative Beeinflussung liegt immer dann vor, wenn das „Opfer“ dazu verleitet werden soll, etwas zu tun, das vor der Situation nicht auf diese Weise oder überhaupt nicht eingeplant war. Kein Reisender wird einen Flughafen aufsuchen, weil er hofft, dort einen Hare-Krishna-Jünger anzutreffen und etwas für die Sekte spenden zu können. Wer in seiner Mittagspause zum Supermarkt hetzt, macht sich sicher nicht auf den Weg dorthin, um Mitglied eines Vereins zu werden. Innere Konsistenz kann auch dann beibehalten werden, wenn auf Überzeugungen keine Handlungen folgen. Der Trick, durch die eigene Konsequenz überlistet zu werden, ist an einer einfachen Abfolge von „wenn“ und „dann“ zu erkennen. Ein Tierfreund (vgl. Kapitel 3.2.) muss nicht Mitglied eines Tierschutzvereins werden, um ein Tierfreund bleiben zu können. Konsequentes Verhalten ist zwar eine wünschenswerte Folge von Entscheidungen, doch in welcher Art dies umgesetzt wird, ist frei bestimmbar. Wird eine bestimmte Handlung erwartet, ist erhöhte Aufmerksamkeit ratsam.

Der Erfolg der negativen Beeinflussung ist in dem Gefühl des „Opfers“, nach dem eigenen Willen zu handeln, begründet. Wenn sich die Aufmerksamkeit für die tatsächlichen Bedingungen des Angebots – z. B. Preis, Qualität, Vertragsdauer – vergrößert, nimmt der Einfluss der Automatismen ab.

4.2. *Selbstverteidigung durch Neurolinguistische Programmierung*

Das Konzept der Neurolinguistischen Programmierung (NLP) beruht auf der gezielten Nutzung aller Sinneserfahrungen (vgl. Ritschl 2002: 12ff). Grundannahme ist, dass jeder Mensch über eine eigene Programmierung verfügt, die sich aus seinen bisherigen Erfahrungen zusammensetzt und sein Denken und Handeln bestimmt. Durch verschiedene Techniken soll eine Veränderung der persönlichen Programmierung ermöglicht werden, die Voraussetzung für die Neugestaltung eigener Verhaltensmuster ist. Die Amerikaner John Grinder und Richard Bandler begannen in den siebziger Jahren, eine Methode, die im Verkaufsbereich sehr erfolgreich eingesetzt wurde, auf den kommunikationspsychologischen Bereich umzusetzen. Das sog. „Master-Modelling“ orientiert sich an den Verhaltensweisen erfolgreicher Vorbilder. Statt jedoch zu hinterfragen, warum eine Vorgehensweise Erfolg bringt, wird analysiert, welche Handlung konkret zum Erfolg führt. Dieser Ansatz ermöglicht es, sich an positiven Vorbildern zu orientieren und durch Nachahmung den gleichen Erfolg zu erzielen. Im Gegensatz zur Versuch-und-Irrtum-Methode wird gleich davon ausgegangen, dass Erfolg zu erwarten ist.

Das menschliche Gehirn wird durch Milliarden von Neuronen (Nervenzel-

len) gesteuert (vgl. Roth 2003: 122ff). Alle Reize werden von den Neuronen kontrolliert und ggf. abgeschwächt oder verstärkt. Jede Nervenzelle wird über mehrere Synapsen von anderen Nervenzellen beeinflusst. Je nachdem wie viele Synapsen hemmende oder erregende Wirkung haben, hat ein Reiz schwachen oder starken Einfluss. Je mehr Synapsen gleichzeitig und gleichartig auf eine Nervenzelle einwirken, desto stärker ist die Wirkung des Einflusses. Das Zusammenspiel der einzelnen Nervenzellen kann durch gezieltes Training verbessert, bzw. geändert werden. Patienten, die bestimmte Gehirnregionen nicht oder nur noch eingeschränkt nutzen können, werden durch bestimmte Therapieformen dazu angeleitet, neue Nervenverbindungen zu trainieren. Intakte Nervenzellen können die Funktion beschädigter Nervenzellen übernehmen und teilweise oder vollständig ersetzen.

Bei der neurolinguistischen Programmierung sollen die Neuronen durch Kommunikation dazu angeregt werden, bestimmte Verhaltensweisen oder Einstellungen der Person zu verändern. Die Wahrnehmung des persönlichen Umfeldes wird z. B. durch den „individuellen Filter“ beeinflusst (vgl. Ritschl 2002: 43ff). Aufbauend auf die persönlichen Erfahrungen werden Vorlieben, Abneigungen und Gewohnheiten entwickelt, die den alltäglichen Handlungsrahmen beeinflussen. Wirkt ein solcher Filter sich negativ auf das Verhalten aus, kann er mittels neuer Programmierung abgeschwächt oder durch einen neuen – positiveren – Filter ersetzt werden. Die Techniken der NLP sollen die gezielte Einflussnahme auf eigene Denkprozesse und deren Auswirkung auf das Verhalten ermöglichen.

Eine dieser Techniken ist das „Ankern“. Hierbei werden bestimmte, erwünschte Reaktionen mit einer Geste verbunden. Wenn die Geste in irgendeiner Lebenssituation wiederholt wird, löst sie das damit verbundene Gefühl bzw. die entsprechende Reaktion aus. Ein sinnvoller Anker in Bezug auf negative Beeinflussung kann das Gefühl, eine freie Willensentscheidung treffen zu müssen, sein. Es lässt sich einüben, indem immer, wenn eine solche Entscheidung im Alltag getroffen wird, ganz bewusst mit den Fingern geschnippt wird. Das Unterbewusstsein setzt die Geste mit der Handlung gleich und wird bei jedem Fingerschnippen zu erhöhter Aufmerksamkeit animiert. Tritt eine verunsichernde Situation ein, kann durch diesen Anker der Drang, einem Automatismus nachzugeben, unterbunden werden. Im Beispiel des Vertreters, der das Zugeständnis macht, nach dem Beratungsgespräch statt des Vertragsabschlusses auch mit einer Adressenliste zufrieden zu sein, würde das Fingerschnippen darauf aufmerksam machen, dass der freie Wille gegen die Herausgabe von Namen ist. Die Wirkung des unechten Zugeständnisses würde dadurch entfallen.

NLP leitet zu erhöhter Aufmerksamkeit für aktuelle Situationen an. Die negative Beeinflussung durch Automatismen funktioniert aufgrund mangelnder Aufmerksamkeit, dem mechanischen Handeln aufgrund vorangegangener Er-

fahrungen und dem äußeren Anreiz, inneren Verhaltensmustern zu folgen. Wenn erhöhte Aufmerksamkeit eingeübt wird, bleiben demzufolge sinnvolle Automatismen erhalten, weil sie nicht den erwünschten Verhaltensweisen widersprechen, und unsinnige Automatismen werden verringert, weil der Widerspruch zu den eigenen Zielen auffällig wird.

Ein weiterer Vorteil liegt in der Anleitung, ein inneres Gleichgewicht zu erreichen. Ein Mensch, der über inneres Gleichgewicht verfügt, ist nur schwer zu verunsichern. Negative Beeinflussung funktioniert hauptsächlich aufgrund innerer Verunsicherung, d. h. inneres Gleichgewicht schützt vor sozialem Jiu-Jitsu.

5. Die Ressource „Automatismus“ im Selbstmanagement

5.1. *Bildung positiver Erfahrungswerte*

Allen Carr beschreibt in seinem Buch „Endlich Nichtraucher“ das Unterbewusstsein als den *schlafenden Partner* (vgl. Carr 1998: 48). Die Wirkung von Zigarettenwerbung wird damit erklärt, dass die Werbebotschaft nicht darauf ausgerichtet ist, das Bewusstsein des Käufers zu überzeugen, sondern dem Unterbewusstsein positive Assoziationen zu vermitteln. Zigarettenwerbung zeigt gesunde, sportliche, glückliche und entspannte Menschen. Diese Bilder werden vom Unterbewusstsein als Fakten angenommen und führen zu kognitiver Dissonanz. Trotz Kenntnis der Gefahren des Rauchens überwiegen die positiven „Erfahrungswerte“ des Unterbewusstseins.

Die nach Sinneserfahrungen orientierte Sprache des Unterbewusstseins unterscheidet in positive und negative Eindrücke, kann Verneinungen jedoch nicht umsetzen (vgl. Murphy 1999: 57ff). Der Versuch, keine Schokolade mehr zu essen, um durch den Verzicht abzunehmen, wird keinen dauerhaften Erfolg zeigen, weil das Unterbewusstsein zwar das Bild von Schokolade vermittelt bekommt, die Verneinung darin nicht erkennen kann. Die Folge ist, dass dem *schlafenden Partner* immer wieder Schokolade signalisiert wird, dieser mit Erinnerungen an die Sinneserfahrung, Schokolade zu essen reagiert, und der Wunsch, die Erfahrung zu wiederholen, verstärkt wird. Der gleiche Versuch wird erfolgreicher sein, wenn statt des Verbots einer positiven Erfahrung neue positive Erfahrungen in Aussicht gestellt werden. Z. B. können gesunde Lebensmittel in Verbindung mit einem schlankeren Körper, mehr Lebensfreude oder Erinnerungen an angenehme Freizeitaktivitäten verbunden werden. Der innere Widerspruch, den ein Verbot auslösen würde, wird so vermieden.

Selbstmanagement beginnt mit den persönlichen Vorstellungen über zukünftige Ereignisse. So wie ein einmal gesetztes Ziel Einfluss auf das weitere Handeln nimmt, beeinflusst die innere Einstellung einer Sache gegenüber das zukünftige Verhalten (Murphy 1999: 57ff). Das sprichwörtliche Anfänger-

glück ist ein typisches Beispiel für die Macht unterbewusster Mechanismen. Eine neue Sportart oder ein Spiel wird erlernt, und das Unterbewusstsein bekommt das positive Bild vermittelt, wie es funktioniert und welche Abläufe der Körper befolgen soll, um es richtig zu machen. Der erste Versuch ist unerwartet erfolgreich, weil dem Unterbewusstsein noch nicht vermittelt wurde, dass viel Übung und Fleiß Voraussetzung für den Erfolg sein sollen. Spätere Versuche verlaufen überwiegend weniger erfolgreich, weil das neue Wissen über die zu bewältigenden Schwierigkeiten vor Einsetzen dauerhafter Erfolge ebenfalls an den *schlafenden Partner* vermittelt wird. Allen Carr (1998: 26ff) sieht die größte Schwierigkeit des Nikotinentzugs darin, es für sehr anstrengend und nur schwer erreichbar zu halten.

Etwas zu erreichen, indem die damit verbundenen Regeln befolgt, die notwendigen Handgriffe erlernt und geübt und das Ziel konsequent verfolgt wird, ist eine Vorgehensweise, die in der Kindheit erlernt wird. Das Motto „Übung macht den Meister“ erweist sich in den meisten Fällen als richtig und das daraus entstehende Verhaltensmuster hilft dabei, zukünftige Ziele zu erreichen. Im bewussten Umgang mit Zielen ist dieses Verhalten erstrebenswert und effektiv. Das Unterbewusstsein arbeitet jedoch nicht aufgrund von tatsächlichen Wiederholungen, sondern durch gefühlte bzw. wahrgenommene Erfahrungen.

So „zu tun als ob“ etwas real wäre, führt zu einer Verhaltensänderung.⁸ Ein beeindruckendes Beispiel dieser Methode ist der Erfahrungsbericht von Major James Nesmeth. Der Major war sieben Jahre lang in einem Kriegsgefangenenlager in Nordvietnam. Während dieser Zeit wurde er in einem Käfig gefangen gehalten, der zu klein war, um darin aufrecht zu stehen oder ausgestreckt zu liegen. Um seinen Verstand zu beschäftigen, stellte er sich jeden Tag vor, er würde sich auf seinem heimatischen Golfplatz befinden und eine vollständige Partie Golf spielen. Seine Visualisierung war sehr detailreich und dauerte stets so lang wie ein reales Spiel. Während der sieben Jahre wurde er innerhalb seiner Vorstellung in dem Spiel immer besser, entsprechend den Übungserfolgen, die er im realen Leben erzielt hätte. Als er nach Ende der Gefangenschaft wieder in die Heimat zurückgekehrt war, hatte sich seine tatsächliche Fähigkeit in dem Spiel um genau den Grad verbessert, den er in seiner Visualisierung erreicht hatte.

Eine wünschenswerte Annahme als gegeben anzusehen, ist in kindlichem Verhalten alltäglich. Im gemeinsamen Spiel werden Möbel zu Pferden, Kochlöffel zu Schwertern und die Eltern zum feindlichen Indianerstamm. Gegebenen Umständen andere Funktionen zuzuschreiben, ist eine Ausdrucksform des Unterbewusstseins, erwünschte Umstände erleben zu können. Erwachsene sind daran gewöhnt, sich der Realität zu stellen und mit den tatsächlichen Umständen arbeiten zu müssen. So „zu tun als ob“ ist jedoch weiterhin sinnvoll,

⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Taylor (2003: 152ff).

wenn es dabei um innere Überzeugungen geht. Die Vorstellung positiver Wirkungen benötigt bei einem Erwachsenen nur etwas mehr Zeit als bei einem Kind, weil Kinder noch nicht im gleichen Maß an die Realität angepasst sind.

Autogenes Training vermittelt z. B. durch regelmäßige Wiederholung der gleichen Vorstellungen die gleiche Menge an Erfahrungswerten wie tatsächlich ausgeführte Handlungen.⁹ Durch diese Erfahrungswerte können die gewünschten Reaktionen in alltäglichen Situationen wiederholt werden. Eine typische Reaktion ist gezielte Entspannung in Angst- oder Stresssituationen. Die Entspannungsformeln des autogenen Trainings können auf eine Kurzform, z. B. „Ruhe-Schwere-Wärme“ reduziert werden. Bei einem Zahnarztbesuch oder vor einer Prüfung wird dann nur die Kurzform wiederholt und ruft den gleichen Entspannungseffekt hervor, wie ihn eine tatsächliche, länger dauernde, Übung mit sich bringen würde. Ein weiterer Vorteil neben der Zeitersparnis ist die Unabhängigkeit der Wirkung von der aktuellen Lebenssituation. Das autogene Training wird während in einer ruhigen und entspannten Phase geübt, in der es wenige Hindernisse für tatsächliche Entspannung gibt. Die Kurzform suggeriert dem Unterbewusstsein, dass auch in der angespannten Situation gerade eine solche Phase anstehen würde, d. h. die Entspannung tritt trotz der Hindernisse ein.

Die Formeln lassen sich vielfältig einsetzen. Es ist z. B. möglich, vor dem Einschlafen eine Uhrzeit für das Erwachen festzulegen. Insbesondere bei Zeitmangel oder großer Stressbelastung kann eine entsprechende Suggestion die Qualität des Schlafs verbessern. Durch die Festlegung eines Zeitraumes, der ausschließlich der Erholung dient, kann sich der Körper gezielter entspannen. Die Zeitvorgabe gibt dem Unterbewusstsein vor, wie lang die einzelnen Schlafphasen sein dürfen. So wird vermieden, dass sich der Körper beim Klingeln des Weckers mitten in einer Tiefschlafphase befindet. Der Schlaf wird insgesamt erholsamer sein, und das Aufstehen fällt erheblich leichter, weil die letzte Schlafphase zum richtigen Zeitpunkt abgeschlossen werden kann.

Die Beeinflussung eigener Vorstellungen kann für einzelne Lebensbereiche positive Wirkung zeigen, entfaltet ihr volles Potential jedoch erst, wenn damit konkrete Zielstellungen bearbeitet werden (vgl. Taylor 2003: 152ff). Beruflicher Aufstieg als Ziel kann durch Visualisierung unterstützt werden. Dem Unterbewusstsein wird z. B. die Vorstellung eines erfreulichen Gespräches mit dem Vorgesetzten oder eines angenehmen Arbeitstages im größeren Büro vermittelt. Der positive Erfahrungswert bildet die Grundlage für mehr Interesse an den Abläufen des Arbeitstages, und Interesse wiederum erhöht die Aufmerksamkeit für die Bedingungen und Möglichkeiten des Umfeldes. Ein Arbeitnehmer, der sich selbst suggeriert, einer interessanten Tätigkeit nachzuge-

⁹ Vgl. http://www.neuro24.de/autogenes_training.htm, abgerufen am 03.05.05.

hen, wird automatisch damit anfangen, mehr Wissen und Fertigkeiten ansammeln zu wollen. Damit wird eine gute Basis für beruflichen Aufstieg geschaffen.

Bei der Erschaffung positiver Vorstellungen ist es unerheblich, ob sie realistisch sind, weil das Unterbewusstsein nicht abwägt, was umsetzbar ist und was nicht. Der wichtige Teil der Suggestion ist das damit verbundene Gefühl, bzw. die positive Sinneserfahrung. Der Effekt ähnelt der Wirkung von Hypnose (vgl. Mohr 2001: 105ff). Zahnarztpatienten, die vor der Behandlung hypnotisiert werden, verspüren keine Schmerzen, weil ihrem Unterbewusstsein suggeriert wird, dass kein Schmerzreiz vorhanden ist. Das menschliche Gehirn verfügt über Schmerzerinnerungen, die häufig dazu führen, dass Patienten nach einer Narkose größere Schmerzen haben, als es aufgrund der Operationswunde der Fall sein sollte. Das Gehirn hat die Schmerzen der Operation gespeichert, obwohl der Patient unter der Narkose nichts davon gespürt hat. Die Schmerzerinnerung wird ausgelöst, wenn der Patient aus der Narkose erwacht und die bewusste Wahrnehmung einsetzt. Bei Hypnosepatienten besteht keine Schmerzerinnerung, weil das Gehirn bereits während der Behandlung keine Schmerzreize erhält.

Die eigene Vorstellungskraft ist zu ähnlichen Leistungen fähig, wie sie durch Hypnose hervorgerufen werden können. Wer sich suggeriert, mit Interesse und Elan seiner Arbeit nachzugehen, wird damit seine eigene Motivation nachhaltig beeinflussen. Interesse ist ein angeborener Affekt (vgl. Kast 2001: 18ff). Bereits Neugeborene zeigen Neugier und Interesse an ihrem Umfeld. Interesse an einer Sache oder Situation führt zur Suche nach weiteren Informationen darüber. Zudem setzt persönliches Interesse die notwendige Energie für Veränderungen, Verbesserungen oder einen Wechsel frei. Wenn ein Arbeitnehmer sich jeden Abend vorstellt, er würde mit Interesse und Freude an die Arbeit gehen, wird er mit der Zeit entweder die Arbeitsbedingungen seinen Vorstellungen annähern oder über einen geeigneteren Arbeitsplatz nachdenken. Auf diese Weise können selbst kleine Veränderungen in den gewohnten Denkschemata zu tiefgreifenden positiven Wirkungen führen.

Wie wichtig die persönliche Einstellung sein kann, zeigt das Beispiel von George B. Danitz, dessen Geschichte dem Film „Good Will Hunting“ zugrunde liegt (vgl. Taylor 2003: 30). Danitz, ein Student der University of California in Berkeley, kam zu spät zu einer Statistikvorlesung. Er sah an der Tafel mathematische Formeln und Fragestellungen, die er für eine Hausaufgabe hielt und abschrieb. Als er die Lösungen für die vermeintliche Hausaufgabe abgeben wollte, erfuhr er, dass es sich um Probleme handelte, die bisher für unlösbar gehalten worden waren. Der Professor hatte sie nur als Beispiel in seiner Vorlesung verwendet.

Zwar ist anzunehmen, dass Danitz über einen überdurchschnittlichen Intelligenzquotienten verfügt, aber auch er hätte die Aufgabe nicht gelöst, wenn er

nicht in dem Glauben, eine lösbare Aufgabe vor sich zu haben, daran gegangen wäre. Positive Glaubenssätze führen nicht automatisch zu überragenden Fähigkeiten, lassen aber einen kreativen Spielraum für die Bewältigung von Aufgaben, die man ohne die Aussicht auf Erfolg nicht oder nur halbherzig angehen würde.

5.2. *Automatismen als Hilfsmittel*

Erlernete Reaktionsmuster dienen der Vereinfachung alltäglicher Abläufe (vgl. Roth 2001: 106ff). Die Kenntnis der Automatismen der eigenen Kultur dient nicht nur dem besseren Verständnis gesellschaftlicher Rituale und der Abwehr negativer Beeinflussung, sondern kann auch als Instrument positiver Einflussnahme genutzt werden. Die Imbistechnik findet sich in vielen Betrieben als gemeinsames Frühstück wieder. Dabei wird nicht versucht, die Anwesenden von etwas zu überzeugen, trotzdem führt die regelmäßige gemeinsame Nahrungsaufnahme automatisch zu einem leichten Absenken vorhandener Antipathien und einer Verbesserung des Gemeinschaftsgefühls. Betriebsausflüge sollen eine ähnliche Wirkung erzeugen, finden dafür jedoch zu selten statt. Fehlende Regelmäßigkeit minimiert den Effekt, den die Verbindung des positiven Einflusses (Nahrungsaufnahme) auf die Situation (Betriebsklima) hat.

Ein Bereich, dem in Bezug auf das erfolgreiche Selbstmanagement besondere Bedeutung zukommt, ist die persönliche Autorität. Je nach beruflicher Stellung lässt sich die Wirkung der eigenen Autorität mit relativ einfachen Mitteln erhöhen oder verringern. Ein neuer Mitarbeiter kann sich dem Kleidungsstil seiner Kollegen anpassen und damit seine Zugehörigkeit unterstreichen, während ein Vorgesetzter sich durch gezielten Kontrast im Kleidungsstil von den unterstellten Mitarbeitern abheben kann. In vielen Handwerksbetrieben trägt der Meister als einziger einen Kittel über der Arbeitskleidung. Trotz dreckiger Fingernägel und verschwitzter Kleidung signalisiert er damit dem Kunden, dass er der Chef ist. In Supermärkten ist es meistens genau umgekehrt, alle Angestellten tragen Kittel in den Farben des Firmenlogos während der Chef als einziger keinen Kittel trägt. Für gewöhnlich wissen alle Angestellten einer Firma, wer Autorität besitzt. Die Unterstreichung dieser Position durch optische Unterschiede hebt die Machtstellung jedoch hervor und hat auch auf langjährige Mitarbeiter weiterhin den Einfluss, die Autoritätsstellung automatisch anzuerkennen.

Wenn es für das Betriebsklima nützlich ist, die Autoritätsstellung eines Vorgesetzten zu minimieren, kann dieser sich dem Kleidungsstil der Mitarbeiter anpassen und durch größere Ähnlichkeit Sympathie herstellen. Besonders wichtig ist dieser Aspekt für Frauen in gehobenen Positionen.¹⁰ Obwohl die

¹⁰ Vgl. <http://www.manager-magazin.de/Koepfe/Karriere/0,2828,303048,00.html>, abgerufen am 03.06.05.

Zahl der Frauen in Führungspositionen stetig zunimmt, sind die Anforderungen an Kleidung und Körpersprache für den Inhaber einer gehobenen Stellung immer noch nach männlichen Maßstäben ausgerichtet. Autorität wird mit einer tiefen Stimmlage, akkuraten Frisuren einem Anzug gleichgesetzt. Für Frauen bedeutet dies nun nicht, dass sie grundsätzlich in Hosen und mit kurzen Haaren zur Arbeit gehen müssen. Vielmehr ist ein dezent femininer, aber dem männlichen Stil ähnliches Auftreten ratsam. Im Einzelfall kann dies ein Kostüm, eine weibliche, aber nicht zu verspielte Frisur und selbstsicheres Auftreten bedeuten.

Das Prinzip der Gegenseitigkeit lässt sich in allen Lebensbereichen einsetzen. Im Gegensatz zu negativer Beeinflussung durch unechte Gaben kann echtes Entgegenkommen erheblich mehr Nutzen einbringen, ohne den Empfänger zu übervorteilen. Kleine Hilfestellungen, wie z. B. für den Nachbarn die Blumen zu gießen oder dem Kollegen Arbeit abzunehmen, führen nicht nur zu Gegenleistungen, sondern fördern auch das Entstehen und die Verbesserung zwischenmenschlicher Beziehungen. So lange die eigenen Ressourcen nicht zu sehr verausgabt werden, bietet die Reziprozität eine ideale Basis für vielfältige soziale Kontakte. Sowohl im privaten als auch im beruflichen Bereich werden Informationen, die z. B. für den beruflichen Aufstieg oder die Wohnungssuche von Interesse sind, „unter der Hand“ weiter gereicht. Anteil an diesen Informationen hat jeder, der „die richtigen Leute“ kennt. Um in eine solche Informationskette hinein zu gelangen, ist es nicht zwingend erforderlich, bestimmten Gruppen anzugehören. Häufig reicht es, einem der Gruppenmitglieder bekannt und positiv aufgefallen zu sein.

Sinnvolles Selbstmanagement in einer Führungsposition setzt eine vorsichtige Abwägung von Gegenseitigkeit und Autorität voraus (vgl. Van Fleet 2001: 156ff). Reziprozität kann zu einem beruflichen Fallbeil werden, wenn die Gefälligkeiten zu groß werden. Freundliches Entgegenkommen durch kleine Hilfeleistungen kann den Umgang mit den Mitarbeitern verbessern. Die Annahme von Gefälligkeiten verpflichtet jedoch, und wenn die Verpflichtungen über Nebensächlichkeiten hinausgehen, besteht die Gefahr, beeinflussbar zu werden. Die Stellung als Führungskraft wird angreifbar, wenn ein oder mehrere Mitarbeiter Gefälligkeiten einfordern, die zu Lasten des Arbeitsablaufes gehen oder den Neid anderer Kollegen wecken. Zudem ist es für eine Autoritätsposition belastend, wenn die Führungsrolle unterwandert wird, weil Vergünstigungen im Sinne einer Gegenleistung gewährt werden müssen.

Die Medien berichten immer wieder über korrupte Politiker. Der Übergang von einer Parteispende zu Bestechung ist fließend. Um derartige Probleme zu vermeiden, ist es anzuraten, zwar entgegenkommend zu sein und damit nützliche soziale Mechanismen zu erhalten, gleichzeitig jedoch eine konkrete Grenze zu setzen. Es berührt die Autorität nicht, wenn ein angebotener Kaffee angenommen wird. Für das Arbeitsverhältnis kann es förderlich sein, wenn der

Vorgesetzte nicht nur als Autoritätsperson angesehen wird, sondern auch einen Teil des Teams darstellt. Die Grenze zwischen nützlicher Gegenseitigkeit und Beeinflussbarkeit im negativen Sinn wird spätestens dann überschritten, wenn eine entsprechende Gegenleistung nicht mehr etwas ist, das bedenkenlos gewährt werden kann.

Der Einsatz der Reziprozitätsregel kann in Konfliktsituationen erstaunlichen Erfolg bringen, wenn z. B. ein echtes und daher unerwartetes Zugeständnis gemacht wird (vgl. Taylor 2003: 242ff). Besprechungen führen häufig zu Differenzen, wenn es zwei oder mehr Lösungsansätze gibt, die stark voneinander abweichen. Je länger darüber diskutiert wird, welcher Ansatz der bessere ist, desto weniger wird eine der Parteien zum Nachgeben bereit sein. Sich in dieser Situation von der eigenen Position zu lösen und der anderen Partei Recht zu geben, wird eine unerwartete Reaktion sein. Je intensiver die vorangegangene Auseinandersetzung war, desto wirksamer ist dieses Zugeständnis. Die Partei, die Recht bekommen hat, wird nun weniger fest auf ihrem Standpunkt beharren und im Gegenzug für das Zugeständnis ebenfalls bereit sein, Abstriche zu machen. Diese Handlung kann zwar dazu führen, dass die eigene Position tatsächlich nicht mehr berücksichtigt wird, aber das Zugeständnis bietet eine gute Ausgangsbasis für die weitere Zusammenarbeit. Die gegnerische Partei wird mit großer Wahrscheinlichkeit die nächste Gelegenheit zur Gegenleistung nutzen. Zudem zeigt Kompromissbereitschaft die eigene Teamfähigkeit.

5.3. *(Unter-)Bewusstes Selbstmanagement*

„Eine Entscheidung, eine wahre Entscheidung, bedeutet schlicht, dass Sie alle anderen Optionen ausschließen.“ (Taylor 2003: 18). Selbstmanagement durch Ausrichtung der eigenen Überzeugungen auf ein bestimmtes Ziel bedingt klare Entscheidungen. Zwar kann grundsätzlich davon ausgegangen werden, dass Ziele umso schneller erreicht werden, je deutlicher die entsprechende Entscheidung umgesetzt wird, aber bei der Arbeit mit unterbewussten Mechanismen kommt der Zielsetzung besondere Bedeutung zu. Im Gegensatz zu anderen Ansätzen für Erfolgskonzepte ist bei der Arbeit mit dem Unterbewusstsein keine „trial and error“-Taktik möglich. Das Unterbewusstsein setzt die bewussten Vorstellungen über Ziele als Tatsachen um (vgl. Murphy 1999: 38ff). Denkprozesse, die zu keiner konkreten Entscheidung führen oder widersprüchliche Ergebnisse vermitteln, geben dementsprechend irritierende Signale an das Unterbewusstsein weiter. So entziehen sich Körperfunktionen wie Herzschlag und Atemfrequenz im Normalfall einer Einflussnahme durch bewusste Steuerung. Mit Konzentrationsübungen, autogenem Training oder Meditation können diese Funktionen jedoch gezielt beeinflusst werden. Diese Übungen funktionieren jedoch nur durch klare Zielstellungen. Der Versuch, mittels diffuser Anweisungen eine Steuerung vorzunehmen, würde misslingen.

Für die Bildung positiver Erfahrungswerte (vgl. Kapitel 5.1.) können wünschenswerte Ziele als gegeben angenommen bzw. suggeriert werden. Konkretes Selbstmanagement benötigt deutlichere Anweisungen und Zwischenschritte (vgl. Taylor 2003: 12ff). Den Ausgangspunkt bildet die eindeutige Entscheidung für ein Ziel. Dieses Ziel sollte so detailliert wie möglich geplant und schriftlich festgehalten werden. Der Prozess der Zielfindung und das gründliche Abwägen der Einzelheiten verleiht der Entscheidung Überzeugungskraft. Der nächste Schritt ist die – möglichst realistische – Einschätzung des Ausgangspunktes. Wenn das Ziel eine Beförderung ist, hilft es bei der Zielerreichung wenig, die aktuelle berufliche Situation zu positiv einzuschätzen.

Um eine möglichst klare Vorstellung über eigene Fähigkeiten und Schwächen zu bekommen, ist es sinnvoll, entsprechende Beurteilungen von Mitarbeitern einzuholen (vgl. Van Fleet 2001: 95ff). Dies kann z. B. in Form eines Fragebogens geschehen. Zwar sollte auch eine Selbsteinschätzung vorgenommen werden, aber der Vergleich mit der Fremdbewertung ermöglicht es, ein objektiveres Ergebnis zu erhalten. Die eigene Bewertung wird überwiegend – entsprechend des Selbstbewusstseins – ein wenig positiver oder negativer ausfallen als die Fremdbewertung. Dies ist gleichzeitig ein guter Weg, etwas über den aktuellen Grad des Selbstbewusstseins herauszufinden.

Die Differenz zwischen Ziel und – dem neu ermittelten – Ausgangspunkt gibt einen ersten Überblick, welche Zwischenschritte gemacht werden können (vgl. Taylor 2003: 12ff). Der letzte Schritt ist die Umsetzung der erkannten Zwischenschritte. Das Konzept ist simpel und effektiv, wenn es konsequent befolgt wird. Der intensive Prozess, ein Ziel zu finden, das sich mit den eigenen Wünschen vereinbaren lässt und dessen Erreichung verlockend erscheint, löst eine automatische Reaktion aus. Eindeutige Entscheidungen bewirken Konsistenz, d. h. ein klares Ziel bewirkt sowohl bewusstes als auch unterbewusstes Streben in Richtung des angestrebten Erfolges.

Automatische Konsistenz erhöht die Aufmerksamkeit für Informationen, die mit der Entscheidung/Zielstellung in Zusammenhang stehen. Im Beispiel der angestrebten Beförderung kann ein Zwischenschritt die Verbesserung der eigenen Kenntnisse über das Fachgebiet sein. So lange der Wunsch nach beruflichem Aufstieg ein diffuses Ziel ist, wird dieser Fortbildung als eine Maßnahme angesehen, die mit anderen Plänen für die Zeit außerhalb des Büros kollidiert (vgl. Van Fleet 2001: 15ff). Mit der eindeutigen Zielstellung, befördert zu werden, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, entsprechende Maßnahmen in den Tagesablauf einbauen zu können. Die erhöhte Aufmerksamkeit und Bereitschaft für passende Aktivitäten ermöglicht es, z. B. Kursangebote zu entdecken, die in den eigenen Zeitplan passen oder Fachlektüre für Leerlaufzeiten bereit zu halten. Carl Gustav Jung bezeichnete bedeutungsvolle Zufälle als Synchronizität (vgl. Taylor 2003: 53ff). Ob es nun an der erhöhten

Aufmerksamkeit oder an Zufällen liegt, dass jemand, der ein konkretes Ziel anstrebt, auch auf entsprechende Möglichkeiten und Anregungen trifft, ist für den Erfolg unerheblich. Grundsätzlich wird sich die Effektivität der Maßnahmen erhöhen, wenn die automatische Konsistenz die bewusst angestrebte Richtung unterstützt.

Die bewusste Auseinandersetzung mit der Zielstellung hat weiterhin den Effekt, dem Unterbewusstsein das Ziel als konkretes Bild, das mit positiven Emotionen verbunden wird, zu vermitteln. Das Unterbewusstsein wird auf diese Weise dazu angeregt, das Bild als Tatsache umzusetzen (vgl. Murphy 1999: 45ff). D. h. alle Handlungen, die in die entsprechende Richtung führen werden als positiv bewertet. Die innere Bereitschaft steigt, Hürden zu überwinden, und alle nützlichen Informationen werden im Gehirn auch dann weiter verarbeitet, wenn das Bewusstsein mit anderen Dingen beschäftigt ist. Lösungen für Probleme, die abends noch unlösbar erschienen, sind morgens oft relativ einfach zu erkennen. Der unterbewusste Verarbeitungsprozess kann zur Problemlösung beitragen, ohne durch bewusste Barrieren behindert zu werden. Während der bewusste Denkprozess z. B. Alternativen ausschließt, weil sie nicht realisierbar erscheinen, kann der unbewusste Arbeitsprozess Lösungen aufdecken, ohne Einschränkungen zu unterliegen.

Die konkrete Zielstellung suggeriert den Erfolg als erreichbar und in der eigenen Verantwortung liegend. Verantwortungsgefühl führt dazu, aktiv zu werden. Statt dem Prinzip der sozialen Bewährtheit zu folgen und die eigene Arbeitsweise an den Stil der Kollegen, also die üblichen Verhaltensweisen, anzupassen, wird die Aufmerksamkeit darauf gerichtet, was für den Erfolg die richtigen Handlungen sind. Eigeninitiative und die damit verbundenen Erfolgserlebnisse führen zur Verstärkung des Verantwortungsgefühls und der Suggestion, das Ziel aus eigener Kraft erreichen zu können. Konsistenz und kognitive Dissonanz führen ebenfalls zur Verstärkung der positiven Effekte. Erfolge werden den Leistungen zugeschrieben, Misserfolge können als unwesentlich betrachtet werden. Die grundsätzliche Entscheidung, Erfolg zu haben, führt zu der Konsequenz, weiter danach zu streben. Selbst wenn das Ziel erreicht wird, bleiben die erarbeiteten Einstellungen erhalten und wirken sich auf die Zukunft aus. Der Erfolg für sich genommen stärkt das Selbstbewusstsein. Die Erfahrung, durch Eigeninitiative und zielorientiertes Handeln erfolgreich die Verantwortung für die eigene Situation übernommen zu haben, wird im Unterbewusstsein gespeichert. Neue Erfahrungswerte führen zu neuen Verhaltensmustern. Ähnlich wie die in der Kindheit erlernten Automatismen können auch diese neuen Erfahrungen zu mechanischen Reaktionen führen. Wenn Eigeninitiative mit positiven Ergebnissen assoziiert wird, bleibt das Verhalten auch nach der Zielerreichung aktiver als vor der ursprünglichen Zielstellung.

Sich selbst erfolgreich zu steuern setzt voraus, dass man die Richtung kennt

und weiß, warum man in diese Richtung will (vgl. Hull 2002: 13ff). Mangelhaftes Selbstmanagement ist überwiegend auf fehlende oder ungenaue Ziele zurückzuführen. Sich für ein konkretes Ziel zu entscheiden, setzt die Kenntnis der eigenen Neigungen und Interessen voraus. Häufig werden die eigenen Interessen jedoch als nicht realisierbar verworfen oder gar nicht erst erforscht. Ein beliebtes Motiv für Desinteresse gegenüber persönlichen Neigungen sind negative Umfeldbedingungen. Z. B. wird mit einem ungeliebten Beruf eine Familie ernährt oder ein Berufswechsel würde die bisherige Ausbildung ungenutzt lassen. Dabei muss die eigenverantwortliche Steuerung der Lebensumstände nicht zwangsläufig ein Wagnis darstellen. Sich selbst zu managen bedeutet, die idealen Umstände herauszufinden und eben diese anzustreben. Wenn das Ziel ein harmonisches Familienleben ist, und der Beruf nur als Mittel zur Finanzierung angesehen wird, kann Selbstmanagement bedeuten, die gemeinsame Freizeit aktiver zu gestalten.

Ziellosigkeit führt zu Passivität und wirkt sich dementsprechend negativ auf alle Lebensbereiche aus. undefinierte Ziele, wie z. B. der Wunsch weniger zu trinken, mehr zu arbeiten, häufiger Zeit mit den Kindern zu verbringen, werden nicht oder nur kurzfristig umgesetzt. Das Unterbewusstsein bekommt dadurch fortlaufend negative Bilder des eigenen Verhaltens vermittelt. Die Ziele werden als unerreichbare Wunschbilder angesehen, der Vergleich mit der Realität übt Druck aus und führt zu Stress. Mit steigendem Druck sinkt der Glaube, an der Situation etwas ändern zu können. Auch negative Überzeugungen führen zu Konsistenz.

Die Veränderung negativer Überzeugungen ist von alltäglichen Erfahrungswerten abhängig. Wenn es nicht möglich ist, Situationen mit negativem Potential zu umgehen, können diese durch positive Rahmenbedingungen neutralisiert werden. Die Kraft positiven Denkens beruht nicht darauf, negative Dinge nicht sehen zu wollen, sondern den positiven Dingen mehr Gewicht zu verleihen. Eine negative Überzeugung kann auf jahrelangen Erfahrungen beruhen und wird sich nicht so leicht beeinflussen lassen. Die Konzentration auf positive Aspekte stellt sicher, dass dem Unterbewusstsein motivierende Signale gegeben werden und der negative Einfluss sich nicht auf andere Lebensbereiche auswirkt. Ein Beispiel für die Eingrenzung des Problembereiches und den positiven Umgang damit ist das Vorgehen von Jasper Sanders (vgl. Uris 1988: 358ff). Sanders war im Alter von 65 Jahren eine der effektivsten Führungskräfte seines Unternehmens, litt jedoch zunehmend unter Konzentrations- und Gedächtnisschwäche. Dies führte jedoch nicht zu der pauschalisierten Annahme, nun zu alt für seinen Beruf zu sein. Er war sich bewusst, dass seine anderen Fertigkeiten noch in vollem Maß zur Verfügung standen und löste das Problem durch gezielte Selbstkommunikation. Ein System von Notizblöcken, Terminkalendern und Ablagereihenfolgen kompensierte seine Schwäche und erhielt ihm die Möglichkeit, seine verbliebenen Fähigkeiten zu

nutzen.

Sich selbst gezielt zu steuern bedeutet gleichzeitig, Macht auszuüben. Je genauer die Kenntnis über eigene Überzeugungen, Ziele und Neigungen ist, desto intensiver wird die Expertenfunktion in Bezug auf das eigene Leben. Menschen, die sich selbst gut kennen, wissen wo sie im Augenblick stehen und wo sie hinwollen, lassen sich nicht mehr so leicht verunsichern. D. h. mit zunehmendem Expertenstatus in Bezug auf alles, was die eigene Person betrifft, sinkt die Beeinflussbarkeit durch andere.

Ein weiterer wichtiger Faktor für effektives Selbstmanagement ist die Steuerung der eigenen Wirkung auf andere Menschen (vgl. Taylor 2003: 133ff). Charakter, Stil und Verhalten wirken sich auf die Mitarbeiter aus und beeinflussen Arbeitsklima, Motivation und Ergebnisse der eigenen Abteilung. Der o. g. Ansatz, sich von den Mitarbeitern durch einen Fragebogen bewerten zu lassen, kann z. B. ausgebaut werden, indem zu offenen Diskussionen über Probleme innerhalb der Abteilung angeregt wird. Ein Weg, die eigene Wirkung schnell und effektiv zu verbessern, kann in einer Diskussion direkt umgesetzt werden: Die Wahl der richtigen Formulierungen.¹¹ Eine Person mit ihrem Namen anzusprechen, statt die Begrüßung unpersönlich zu formulieren, signalisiert Interesse. Der Angesprochene fühlt sich als Person wahrgenommen und identifiziert. Den eigenen Namen zu hören ruft Neugier hervor. Eine Person, die auf diese Weise angesprochen wird, interessiert sich für den Sprechenden und hört aufmerksamer zu.

Für die eigene Wirkung auf andere Menschen ist es vorteilhaft, interessiert zu wirken und auch Interesse zu wecken, denn – wie in Kapitel 3.4. erläutert – führt Interesse zu Sympathie und sympathische Menschen haben gute Erfolgsaussichten.

Eine weitere Möglichkeit, die eigene Wirkung zu verbessern, sind Begründungen (vgl. Taylor 2003: 241). Anweisungen oder Aufforderungen an Mitarbeiter, etwas Bestimmtes zu tun, können demotivierend wirken, denn nicht immer lässt sich der Nutzen einer Aufgabe allein aus ihr selbst heraus erkennen. Ein Mitarbeiter, der seine Aufgabe als sinnvoll empfindet, wird mehr Verantwortungsbewusstsein für deren Erfüllung entwickeln (vgl. Van Fleet 2001: 189). Wenn deutlich wird, welchen Nutzen die eigene Handlungsweise für die Abteilung erbringen kann, wird damit die Motivation gesteigert. Ein verantwortungsbewusster, motivierter Mitarbeiter wird schneller, effektiver und zielorientierter arbeiten. Durch diese Arbeitsweise wird gleichzeitig seine Zufriedenheit gesteigert. Diese Vorgehensweise ermöglicht es, Mitarbeiter gezielt zu größerer Eigeninitiative anzuregen. Es entspricht erlernten Verhaltensmustern, auf die Möglichkeit, eigene Entscheidungen treffen zu können, mit der Übernahme der Verantwortung für diese Entscheidungen zu reagieren.

¹¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Taylor (2003: 240ff).

Das Selbstbewusstsein wird gestärkt und die Leistungsfähigkeit steigt.

Darauf aufbauend können die Freiräume für individuelle Arbeitsweisen vergrößert werden (vgl. Van Fleet 2001: 192). Wenn ein Mitarbeiter nicht gerade erst in einem neuen Aufgabengebiet eingesetzt worden ist, wird er sehr wahrscheinlich nicht nur die auftretenden Probleme innerhalb seines Bereiches als erster entdecken, sondern auch Ideen für mögliche Lösungsansätze haben. Diese individuellen Ansätze kommen jedoch nur zur Geltung, wenn Eigeninitiative befürwortet wird. Persönliche Freiheit vermeidet Reaktanz (vgl. Kapitel 3.5.). Mitarbeiter, die eigene Vorstellungen umsetzen können und sich für die Aufgabenerfüllung verantwortlich fühlen, bauen seltener eine innere Abwehrhaltung gegen ihre Arbeit auf. Zufriedenheit am Arbeitsplatz fördert dementsprechend sowohl die Leistungsfähigkeit als auch das Arbeitsklima.

Ein riskanter, aber lohnenswerter Ansatz, die eigene Wirkung auf Mitarbeiter zu verbessern, ist es, Schuldzuweisungen innerhalb eines Teams zu verhindern (vgl. Taylor 2003: 241). Der Teamleiter verkündet dazu bei Beginn eines Projektes, dass er selbst die volle Verantwortung für alle auftretenden Fehler übernimmt, bei Erfolg jedoch die Anerkennung direkt an den entsprechenden Mitarbeiter geht. Die Aussicht auf Anerkennung ist ein starker Antrieb für Eigeninitiative. Gleichzeitig für Fehler nicht an den Pranger gestellt zu werden, mindert den Druck, nur absolut sichere Handlungsalternativen berücksichtigen zu dürfen. Die Gefahr für den Teamleiter, mit diesem Konzept unterzugehen, minimiert sich nach den ersten Erfolgserlebnissen der Mitarbeiter. Die Eigeninitiative führt zu mehr Eigenverantwortung, so dass die Teammitglieder innerhalb kurzer Zeit gar nicht mehr versucht sein werden, eigene Fehler als hemmend anzusehen. Statt dessen werden sie alle auftretenden Probleme mit der gleichen Motivation selbst lösen wollen, mit der sie neue Ideen umsetzen.

Die Entwicklung von Führungsqualitäten durch Selbstmanagement setzt grundsätzlich bei der Verstärkung positiver Elemente der eigenen Persönlichkeit an und erzielt allein dadurch bereite Außenwirkung.¹² Erfolgreiche Führungskräfte sind zumeist charismatische Personen. Die persönliche Ausstrahlung lässt sich durch drei Faktoren verbessern.

- Faktor 1: Präsenz

Ein Mitarbeiter oder Vorgesetzter, der mit seinen Mitarbeitern durchgängig in Kontakt steht, wirkt dynamischer als ein Chef hinter einer geschlossenen Bürotür. Zwar kann häufige Anwesenheit des Vorgesetzten anfänglich irritierend wirken, aber wenn Anwesenheit und Kontrolle nicht gleichgesetzt werden, legt sich diese Wirkung. Eine Führungskraft, die den Mitarbeitern zuhört, Interesse zeigt und ansprechbar ist, gewinnt automatisch an Charisma.

¹² Vgl. hierzu und im Folgenden Taylor (2003: 68ff).

- Faktor 2: Begeisterung

So wie eine positive Einstellung die eigene Leistung steigert, kann sie auch auf die Mitarbeiter einwirken. Ein Mensch, der mit Begeisterung eine Sache vertritt, ist in der Lage, andere Menschen ebenfalls dafür zu motivieren. Wenn eine Führungskraft das, was sie tut, ganz offensichtlich gern tut, wirkt sich das auf die Abteilung aus. Elan ist ansteckend, die Mitarbeiter werden zur Nachahmung animiert. Wer durch sein Verhalten mitreißend wirkt, erhöht die persönliche Ausstrahlung um ein Vielfaches.

- Faktor 3: Positive Haltung

In schwierigen Situationen die Ruhe zu bewahren und nach Lösungen zu suchen, wirkt beruhigend auf das Team. Souveränität gibt ein gutes Vorbild für Nachahmung ab. Eine positive Haltung zu bewahren, beruhigt nicht nur die eigenen Nerven, sondern ermöglicht es auch, bei lösungsorientierten Arbeitsansätzen zu bleiben, statt in Panik auszubrechen. Zudem werden die Mitarbeiter eigene Ansätze eher entwickeln und vorschlagen, wenn sie glauben, damit auf offene Ohren zu stoßen. Auch wenn Krisen menschlich sind und auf Verständnis stoßen werden, wird kaum ein Mitarbeiter geneigt sein, einem gereizten Chef eine kreative Idee zu vermitteln.

6. Kritik am bewussten Umgang mit Automatismen

6.1. Risiken bewusster Steuerung

6.1.1. Automatismen

Die Aufmerksamkeit auf eine Sache zu richten, schließt es aus, gleichzeitig andere Abläufe konzentriert zu verfolgen. Das Gehirn ist zu vielen zeitgleich ablaufenden Prozessen fähig, von denen aber immer nur einer bewusst verarbeitet werden kann (vgl. Roth 2003: 94ff). Die grundsätzliche Aufgabe von Automatismen – Zeit und Arbeit zu ersparen – kann nicht mehr vollständig erfüllt werden, wenn erhöhte Aufmerksamkeit mechanische Reaktionen ausbremst. Neue Entscheidungen sind zwar ein guter Schutz gegen negative Beeinflussung, verlangsamen aber auch alltägliche Abläufe, in denen mechanische Reaktionen keine weitere Bedeutung als eine Arbeitshilfe darstellen. Es ist demzufolge nicht ratsam, alle Automatismen durchleuchten zu wollen und mechanische Reaktionen grundsätzlich in Frage zu stellen.

Die eigenen Verhaltensmuster in Zweifel zu ziehen, sie evtl. sogar durchweg überwachen zu wollen, führt zu Verunsicherung und kann das Selbstvertrauen beeinträchtigen. Zuviel Aufmerksamkeit würde demzufolge zwar die o. g. Techniken negativer Beeinflussung aufdecken, aber gleichzeitig durch die stärkere innere Verunsicherung viele neue Wege für soziales Jiu-Jitsu öffnen.

Die o. g. Automatismen sind Kennzeichen der Sozialisation, ihre Entwicklungsgeschichte entspricht ihrem Nutzen für die Interaktion und ihrer Be-

währheit. Es ist sinnvoll, ihre Funktion zu kennen und ggf. beeinflussen zu können, um vor negativen Einflüssen geschützt zu sein. Eine generelle Einflussnahme ist jedoch kaum umsetzbar und hätte Isolation und Handlungsunfähigkeit zur Folge. Der Ausschluss eines einzigen Automatismus kann bereits schwerwiegende Folgen haben. Wer sich z. B. dem Prinzip der Gegenseitigkeit vollkommen entziehen will, muss dafür mit gesellschaftlicher Ächtung rechnen. Keinerlei gesellschaftliche Verpflichtungen zu haben, würde auch den Ausschluss aus der Gesellschaft bedeuten. Das Fehlen jeglicher Autorität würde zu Anarchie führen und wenn niemandem eine Expertenrolle zugesprochen werden kann, müssten alle Probleme selbständig gelöst werden. Jede bewusste Einflussnahme auf diese Automatismen stellt einen Eingriff in das bewährte System von Interaktionen dar, wenn er pauschalisiert wird. Ein Geschenk nicht zu erwidern, kann im Einzelfall die richtige Reaktion sein. Generell keine Geschenke anzunehmen wird zuerst auf Unverständnis, dann auf Ablehnung stoßen.

Die bewusste Kontrolle von Verhaltensweisen, die normalerweise durch das Unterbewusstsein gesteuert werden, kann nicht vollständig gelingen. Jeder Eingriff in mechanische Reaktionsmuster führt zu Irritationen, Verunsicherung und Stress. Wenn in Einzelfällen eingegriffen wird, kann die Veränderung anregend sein. Wird die bewusste Kontrolle zur Dauerfunktion, führt das zur Überlastung der Konzentrationsfähigkeit. Die Stressbelastung würde exponential zum (erhofften) Nutzen steigen und schließlich zum Kontrollverlust führen.

6.1.2. Selbststeuerung

Die Risiken durch Selbststeuerung liegen hauptsächlich im Bereich diffuser Suggestion. Negative Empfindungen können durch die Kommunikation mit dem Unterbewusstsein verstärkt werden. Menschen in Krisensituationen oder mit psychischen Erkrankungen verfügen häufig über ein verzerrtes Bild von ihrer Lebenssituation und möglichen Perspektiven. Wenn dem Unterbewusstsein entsprechende Emotionen und Vorstellungen vermittelt werden, verstärken sich diese und erschweren evtl. Heilungschancen. Die Arbeitsweise des Unterbewusstseins ist wertungsfrei, d. h. Vorstellungen, die vom Bewusstsein glaubwürdig vermittelt werden, nimmt das Unterbewusstsein als Tatsachen auf (vgl. Murphy 1999: 28ff). Der Glaube, ein Versager zu sein, kann durch eine besondere Lebenssituation – z. B. Arbeitslosigkeit – entstehen, wird an das Unterbewusstsein weitergegeben und dort als Fakt aufgenommen. Negative Überzeugungen bestärken sich auf diese Art, denn mit der „Anweisung“ zu versagen werden weitere Misserfolge vorprogrammiert.

Die Wirksamkeit gezielter Steuerung kann durch innere Blockaden gemindert oder vollkommen verhindert werden. Z. B. führen traumatische Erlebnisse teilweise zu Verhaltensstörungen, die nicht als solche wahrgenommen werden.

Diese Störungen können entweder so unauffällig sein, dass sie nicht als mögliche Blockade erkannt werden, oder sie werden erkannt, aber nicht auf das auslösende Erlebnis bezogen. Eine typische Folge traumatischer Erlebnisse ist verstärkte Schreckhaftigkeit (vgl. Roth 2003: 316). Ein schreckhafter Mensch kann es als Ziel seiner Selbststeuerung ansehen, diese Schreckreaktionen zukünftig gelassen durchstehen zu können. Wenn er damit Erfolg hat, wird eine Reaktion unterdrückt, die ein wichtiges Symptom posttraumatischer Belastungsstörungen (PTBS) ist. PTBS können schwerwiegende gesundheitliche Folgen haben, wenn sie nicht therapiert werden. Symptome zu unterdrücken beinhaltet grundsätzlich ein Risiko bewusster Einflussnahme auf das Unterbewusstsein.

Viele Krankheiten können sowohl psychosomatischer Natur sein als auch rein physische Ursachen haben. Die gewohnheitsmäßige Anwendung autogenen Trainings gegen psychosomatisch bedingte Kopfschmerzen erspart die Einnahme von Medikamenten. Es kann jedoch vom Laien nicht immer unterschieden werden, ob neu auftretende Kopfschmerzen wieder die gleiche Ursache haben oder vielleicht erste Symptome eines Tumors sind.

Ein Ziel durch Steuerung unterbewusster Vorgänge erreichen zu wollen kann fatale Auswirkungen haben, wenn der Realitätssinn gestört ist. Magersüchtige haben z. B. ein krankhaft verändertes Bild von ihrem Körper. Mittels Autosuggestion können Hungergefühle unterdrückt werden.¹³ Die Einflussnahme kann soweit in die Körperfunktionen eingreifen, dass aufgenommene Nahrungsmittel unverdaut wieder ausgeschieden werden. Die verzerrte Sichtweise auf den eigenen Körper als Ist-Zustand und das Ziel eines dünneren Körpers als positive Suggestion vorlage setzen in diesem Fall lebenserhaltende Körperreaktionen außer Kraft.

6.2. *Nebeneffekte*

6.2.1. Automatismen

Jede Entscheidung, die als Ergebnis bewussten Abwägens getroffen wird, benötigt Zeit, Konzentrationsfähigkeit und Wissen über die Alternativen. Wenn grundlegende oder richtungsweisende Entscheidungen getroffen werden müssen, ist der Prozess des Abwägens ratsam. Spätere Entscheidungen können auf der Grundsatzentscheidungen aufbauen, und ein Handlungsrahmen wird vorgegeben. Werfen jedoch alltägliche Situationen immer wieder neue Fragen nach den Alternativen auf, führt dies zu Stress. Statt einfach einem Grundsatz zu folgen und damit die Leistungsfähigkeit des Gehirns für komplexere Probleme freihalten zu können, werden wiederkehrende Situationen zum fortwährenden Stressfaktor.

¹³ Vgl. <http://www.magersucht.de/Krankheit/index.php>, abgerufen am 09.06.05.

Erhöhte Anforderungen an das kognitive System führen zu Stress, der das Gehirn dazu anregt, sich auf die höhere Belastung einzustellen (vgl. Roth 2003: 310ff). Psychischer Stress führt zur Erhöhung des Blutdrucks, des Herzschlags, der Atemfrequenz, des Muskeltonus, des Blutzuckerspiegels und der Fettverbrennung. Der Körper wird in einen Ausnahmezustand versetzt, um auf Gefahrensituationen schnell und konzentriert reagieren zu können. Stress ist für sich genommen noch kein krankhafter Zustand. Die erhöhte Aufmerksamkeit und Reaktionsfähigkeit war überlebenswichtig, als die Menschheit noch von der Jagd auf wilde Tiere lebte. Die „Zivilisationskrankheit Stress“ ist als fortwährender Zustand erhöhter Alarmbereitschaft zu verstehen. Je mehr Entscheidungssituationen anstehen, desto größer wird der Stress. Das Gehirn unterscheidet jedoch nicht zwischen der Gefahr durch wilde Tiere oder einer drohenden Kündigung aufgrund falscher Entscheidungen. Bei fortwährendem Stress bleiben auch die Körperfunktionen dauerhaft überhöht und lösen Krankheiten aus. Herzinfarkte, Diabetes, Impotenz und Phobien sind überwiegend auf Überlastung durch Dauerstress zurückzuführen. Anhaltende Stressbelastung stört die Konzentrationsfähigkeit und kann dazu führen, dass ein Burnout eintritt.

Gerade für besonders zielbewusste und aktive Menschen, ist das Burnout-Syndrom eine Gefahr (vgl. Gschnait/Exel 2002: 117ff). Die – durch andauernden Stress – erhöhten Körperfunktionen werden durch chronische Übermüdung noch weiter gesteigert. Chronische Übermüdung führt zu Übererregbarkeit, d. h. alle stressauslösenden Faktoren werden als noch belastender empfunden.

Ein erhöhtes Maß an Aufmerksamkeit verursacht nicht zwingend eine schädigende Stressbelastung. Wenn die Lebenssituation eher stressarm ist, kann eine Erhöhung der Anforderungen sinnvoll sein, denn bei einer Unterforderung des Gehirns werden auch die Körperfunktionen unter den normalen Wert gesenkt. Der Körper spart Energiereserven für die nächste Gefahren-/Stresssituation. Übergewicht, Depressionen und Stoffwechselerkrankungen können die Folge sein.

Die bewusste Beeinflussung von Automatismen führt jedoch nicht nur durch die erhöhte Konzentrationsleistung zu Stress, sondern auch durch den erhöhten Grad innerer Verunsicherung. D. h. die o. g. Stressfolgen stellen in jedem Fall das Risiko eines unerwünschten Nebeneffektes dar.

6.2.2. Selbststeuerung

Wie effektiv das Unterbewusstsein auf Ziele hinarbeitet zeigt das Beispiel des Rauchers, der Fernsehberichte über die Gefahren der Nikotinsucht eher abschaltet, als seine Sucht zu überdenken (vgl. Kapitel 5.1.). Die Wahl der Mittel zur Zielerreichung wird dabei nicht bewertet. D. h. je überzeugender die bewusste Einflussnahme ist, desto stärker wird der Drang, ein Ziel – ggf. „über

Leichen gehend“ – zu erreichen. Ein möglicher Nebeneffekt jeder Selbststeuerung ist daher eine zu stark ausgeprägt Zielfokussierung. Der Wunsch, durch beruflichen Erfolg mehr Geld zu verdienen, um z. B. der Familie einen besseren Lebensstandard zu ermöglichen, kann mit einer steilen Karriere und einer Ehescheidung enden. Wenn das Ziel die Karriere ist, wird die Freizeit schnell als weniger wichtig bewertet. Intensiv verinnerlichte Ziele haben die Tendenz, eine Eigendynamik zu entwickeln, die andere wichtige Faktoren oder persönliche Wertvorstellungen unterdrücken kann.

Ein weiterer Nebeneffekt kann durch unrealistische Einschätzung der eigenen Fähigkeiten und Interessen entstehen. Wenn ein Ziel aufgrund bestimmter positiver Faktoren ausgewählt wird, dabei jedoch negative Einflüsse auf die persönliche Situation außer acht gelassen werden, führt der Erfolg zu innerer Unzufriedenheit. Ein typisches Beispiel hierfür ist das Peter-Prinzip (vgl. Uris 1988: 94ff; Peter/Hull 1970). Eine Beförderung wird mit Karriere, Lohnerhöhung, mehr Ansehen und persönlichem Erfolg assoziiert. Gleichzeitig bedeutet beruflicher Aufstieg aber auch einen veränderten Aufgabenbereich und mehr Verantwortung. Die Verbesserung der beruflichen Stellung kann demzufolge zu Unzufriedenheit führen. Sich selbst gezielt in eine Lage manövriert zu haben, die als Verschlechterung wahrgenommen wird, unterdrückt die positiven Aspekte der Selbststeuerung. Negativ empfundene Erfahrungswerte animieren nicht zur Wiederholung, d. h. die – für sich betrachtet – wünschenswerten Eigenschaften, initiativ zu werden und zielgerichtet zu handeln, werden nicht verinnerlicht.

6.3. *Funktionen wider die Ethik*

Das Milgram-Experiment hat verdeutlicht, wie leicht es ist, Menschen zu Handlungen zu bewegen, die ihrem Wertesystem widersprechen. Was die veröffentlichten Ergebnisse nicht enthalten konnten, waren Aussagen über die Langzeitfolgen für die Versuchspersonen. Die Handlungen der Freiwilligen waren auf Gehorsam gegenüber Autorität zurückzuführen, es wurden keine Sanktionen für eine Verweigerung in Aussicht gestellt. Der Automatismus, dem Experten zu vertrauen, ist jedoch fest im Unterbewusstsein verankert, und während er erlernt wurde, gab es immer wieder Situationen, in denen Gehorsamsverweigerung sanktioniert wurde. Rückblickend hatte jeder Teilnehmer die freie Wahl, ob er weitere Elektroschocks auslösen wollte oder nicht.

Handlungen, die als freie Willensentscheidung interpretiert werden, führen zur Übernahme der Verantwortung für die Konsequenzen (vgl. Roth 2003: 494ff). Die subjektiv empfundene Willensfreiheit wird von drei Kriterien bestimmt:

1. Die Gewissheit, die Handlung werde vom eigenen Willen erzeugt,
2. die Überzeugung, auch anders handeln zu können wenn man das will,
3. das Gefühl, für die Handlung verantwortlich zu sein.

Milgram ließ den Schauspieler, der die Elektroschocks simulieren sollte, in einem späteren Experiment die Freiwilligen direkt um Hilfe bitten. Die Teilnehmer reagierten irritiert, wollten wissen, welchen Anweisungen sie nun folgen sollten, denen des Versuchsleiters oder denen des Hilfesuchenden. Der Versuch, die richtige Entscheidung zu treffen, lässt darauf schließen, dass die Freiwilligen sich in der Lage sahen, ihr Handeln zu ändern.

Milgrams Experiment liegt über fünfzig Jahre zurück. Die Ergebnisse haben nichts von ihrer schockierenden Wirkung eingebüßt. Die Macht der Automatismen hat heute mehr Nutzen als je zuvor, weil die alltäglichen Aufgaben und Situationen immer komplexer werden und es immer mehr Handlungsalternativen gibt. Erstaunlicher Weise gibt es unzählige Beispiele dafür, wie jeden Tag auf Menschen Einfluss genommen wird, aber nur verhältnismäßig wenig Aufklärung darüber, was dabei genau geschieht und wie der Einfluss gemindert werden kann. Wie die Ausführungen über Taktiken sozialen Jiu-Jitsus gezeigt haben, wird die negative Beeinflussung nicht nur durch Verkäufer genutzt. Sektenführer, Politiker und Experten jeder Art üben fortwährend Einfluss auf Automatismen aus. Dazu muss kein direkter Kontakt bestehen, es genügt völlig, den Fernseher einzuschalten.

Michael Moore geht in dem Dokumentarfilm „Bowling for Columbine“ der Frage nach, wodurch erhöhte Gewaltbereitschaft verursacht werden kann.¹⁴ Auslöser für diese Frage war der Amoklauf von zwei Schülern an der Columbine High School im Jahr 1999, bei dem 12 Schüler und zwei Lehrer erschossen wurden. Moore vergleicht zwei benachbarte Großstädte, von denen eine zu den USA und eine zu Kanada gehört. Die Zahl der Gewaltverbrechen und Waffenbesitzer ist in der kanadischen Stadt erheblich geringer als in der Nachbarstadt. Eine mögliche Ursache für diesen Unterschied sieht Moore in der stark voneinander abweichenden Gewaltdarstellung in den Medien. Kanadische Medien berichten wesentlich weniger über Verbrechen, stellen diese weniger plastisch nach und die Nachrichtensendungen sind insgesamt weniger reißerisch gestaltet als vergleichbare Sendungen in den Vereinigten Staaten.

Bilder beeinflussen das Unterbewusstsein, das Unterbewusstsein beeinflusst das menschliche Verhalten. Wenn ein Land, dessen Waffenlobby so stark ist wie die der USA, gleichzeitig die weltweit beängstigendsten und brutalsten Nachrichtensendungen ausstrahlt, wo hört dann Aufklärung auf und wo fängt gezielte Beeinflussung an?

Die menschliche Neugier als ein angeborener Affekt führt zu automatischem Interesse für den Auslöser der Neugier (vgl. Kast 2001: 20ff). Wenn etwas von Interesse ist, wird dadurch innere Vitalität erzeugt. Es entsteht eine Sogwirkung, den Effekt innerer Gespanntheit zu verstärken und dementsprechend den Inhalt des Interesses näher erfassen zu wollen. Jede weitere Infor-

¹⁴ Michael Moore, *Bowling for Columbine*, erschienen 2002.

mation über das Objekt des Interesses steigert die Wirkung auf emotionale und unterbewusste Reaktionen. Sich für etwas zu interessieren, ist anregend für das Gehirn und den gesamten Organismus. Aufgrund fortwährender Reizüberflutung durch die Medien wird es jedoch immer schwerer, etwas zu finden, das das Interesse weckt bzw. als anregend empfunden wird. Wenn die bloße Statistik über Verkehrsunfälle zur Gewohnheit geworden ist, reicht es für einen Fernsehsender nicht mehr aus, Zahlen und Fakten bekannt zu geben, um die Zuschauer zum Einschalten zu bewegen. Nachgestellte Szenen von schweren Unfällen oder Gewaltverbrechen sind eine mögliche Steigerungsform.

Obwohl verunsichernde Situationen im Alltag gemieden werden, führen angsteinflößende Bilder zu steigenden Zuschauerzahlen. Das Unterbewusstsein bewegt das menschliche Handeln in Richtung anregender Situationen. Auch negative Gefühle wie Angst, Trauer und Wut werden als anregend empfunden. Wiederholt auftretende Auslöser verlieren an Wirksamkeit und müssen durch stärkere Impulse ersetzt werden, um im gleichen Maß als anregend empfunden zu werden. Menschen, die selbst niemals auf den Gedanken kommen würden, einen Mord zu begehen, verbringen jede Woche mehrere Stunden damit, nachgestellte Mordszenarien fasziniert zu beobachten. Was bewusst als anregend und unterhaltsam wahrgenommen wird, wirkt sich als Bild der Realität auf das Unterbewusstsein aus.

Michael Moore hat mit seinem Dokumentarfilm *Zusammenhänge* aufgezeigt, die ein gutes Beispiel dafür bieten, wie eng die Verbindung von Suggestion und Realitätssinn ist. Das Anschauen eines Krimis mag durch das Bewusstsein, eine Fiktion zu verfolgen, die Wirkung der Bilder auf das Unterbewusstsein mindern. Mit echten oder nachgestellten Bildern realer Gewalt konfrontiert zu werden, kann jedoch nicht auf diese Weise abgeschwächt werden. Der *schlafende Partner* verarbeitet die Botschaften und passt das zukünftige Verhalten an.

7. Fazit und Ausblick

Automatismen steuern und kontrollieren einen Großteil alltäglicher Handlungen. Je komplexer und schneller Entscheidungssituationen werden, desto größer wird der Nutzen durch mechanische Reaktionen. Obwohl es viele Möglichkeiten negativer Einflussnahme ausschließlich aufgrund von Automatismen gibt, sind diese nicht grundsätzlich schädlich. Generell ist es zweckdienlich, die Intensität der eigenen Verhaltensmuster zu kennen und etwas mehr Aufmerksamkeit auf Handlungen zu richten, die zwar Erfahrungswerten ähneln, aber nicht die Folge identischer Situationen sind. Stressabbau, Selbstmanagement und/oder inneres Gleichgewicht fördern den Nutzen durch mechanische Reaktionen und minimieren die unerwünschte Beeinflussbarkeit. Wie in jedem anderen Lebensbereich führt zunehmende Selbsterkenntnis auch in diesem Bereich dazu, dass die Mehrzahl der Handlungen gezielt auf den eigenen

Nutzen abgestimmt werden kann.

Die Widersprüchlichkeit vom Nutzen bewusster Steuerung und der Unmöglichkeit, ohne unbewusste Steuerung den alltäglichen Aufgaben gewachsen zu sein, ist auch in den Informationen zu diesem Themenkomplex erkennbar. Robert B. Cialdini, der nicht nur bei seiner Arbeit, sondern auch während seiner Freizeit fortwährend auf der Suche nach neuen, bislang noch nicht untersuchten, Waffen der Einflussnahme ist, bezeichnet sich selbst als einen Trottel, der auf jeden Trick hereinfällt (vgl. Cialdini 1997: 12). Bandler und Grinder, die Begründer der neurolinguistischen Programmierung, sind inzwischen zerstritten und haben sich sogar gegenseitig vor Gericht verklagt (vgl. Taylor 2003: 16ff). Dabei wird gerade die NLP als Mittel positiver Selbstkommunikation gepriesen. Das beste Konzept wird fragwürdig, wenn der Erfinder es nicht auf sich selbst anwendet.

Möglicherweise liegt die Glaubwürdigkeit von Allen Carrs Buch „Endlich Nichtraucher“ zum Teil in seiner Aussage, selbst ein starker Raucher gewesen zu sein und mit seiner Methode erfolgreich und dauerhaft den Entzug geschafft zu haben. Bei genauerer Betrachtung seiner Methode lässt sich feststellen, dass sie überwiegend darauf beruht, innere Glaubenssätze zu verändern bzw. durch positive Bilder über das Aufhören zu ersetzen. Wie ist es möglich, dass jemand einerseits so fest an die Macht des Unterbewusstseins glaubt, andererseits jedoch davon überzeugt ist, nicht durch eine Hypnosesitzung vom Rauchen losgekommen zu sein, obwohl er direkt im Anschluss daran mit dem Rauchen aufgehört hat? Wurde damit einer möglichen Klage durch den Hypnotiseur vorgebeugt? Oder hielt er ein Buch, das nicht offen damit wirbt, durch Autosuggestion – also eine der Hypnose ähnliche Technik – zu wirken, für erfolgreicher?

Beeinflussung findet jeden Tag statt. Ob nun positive oder negative Faktoren, eigene oder fremde Motive dahinter stehen, ist selten eindeutig zu beantworten. Niemand wird mit einem Komplex von inneren Glaubenssätzen geboren. Wie und mit welcher Intensität sich persönliche Überzeugungen im weiteren Lebensverlauf auswirken, ist von der Kombination der vorhandenen und neu dazu kommenden Einstellungen abhängig.

Soziales Jiu-Jitsu kann mit etwas Übung abgeschwächt werden; ob es sich ganz vermeiden lässt, ist jedoch fraglich. Michael Moores Film „Bowling for Columbine“ hat zahlreiche Preise bekommen. Der Titel bezieht sich auf den Amoklauf zweier Schüler, die erst zum Bowling gegangen sein sollen, bevor sie 14 Menschen erschossen. Weiß die Jury, die ihm für seine Aufklärungsarbeit den Academy Award verliehen hat, dass die beiden Schüler an diesem Tag gar nicht beim Bowling waren?¹⁵ Weiß Michael Moore davon? Hat seine Aufklärungsarbeit nicht weit genug gereicht, um den Manager des Bowling

¹⁵ Vgl. <http://www.liberalismus.at/moore.php>, abgerufen am 24.06.05.

Centers zu fragen oder ist diese kleine Ungenauigkeit der Dramaturgie zum Opfer gefallen?

Beeinflusst zu werden, muss keine negativen Auswirkungen haben. Wenn es für die Entwicklung des Menschen kaum Einfluss hätte, in welchem Umfeld er aufwächst und welche Faktoren jeden Tag neu hinzutreten, gäbe es keinen Fortschritt. Wichtiger als die Tatsache, dass beeinflusst wird, sind die persönlichen Schlussfolgerungen, die daraus gezogen werden. Erst die bewussten Entscheidungen über den Wahrheitsgehalt und Nutzen neuer Erfahrungswerte führen zu dauerhaften Verhaltensänderungen. So lange die eigene Kritikfähigkeit und Neugier erhalten bleiben, ist Wahrnehmung und Umsetzung ein persönlicher Akt. Was aufgenommen wird, ohne hinterfragt zu werden, kann zwar Einfluss nehmen, jedoch nur so lange, bis eine bewusste Auseinandersetzung mit dem Thema stattfindet.

Je tiefer die Recherche in die Hintergründe der Beeinflussung vordringt, desto mehr Fragen treten auf. Die Erforschung des menschlichen Körpers konnte durch Autopsien vorangetrieben werden. Die Erforschung des menschlichen Geistes kann bislang noch nicht auf eine ähnlich effektive Methode zurückgreifen. Die Neuropsychologie steht mit der Erforschung synaptischer Verbindungen und den möglichen Eingriffen noch am Anfang. Daher können Konzepte, die auf den bisherigen Forschungsergebnissen aufbauen, auch kaum mehr als Anleitungen zum Selbstversuch sein. Die Kenntnis negativer Beeinflussungsmaßnahmen und eine gesunde Skepsis gegenüber allen Medienbotschaften mit erkennbar anregender Wirkung, sind immerhin ein guter Anfang. Wer sich selbst steuert, indem er negative Einflüsse mindert, ist dem persönlichen Erfolg in jedem Fall ein Stück näher gekommen.

Literaturverzeichnis

Carr, Allen (1998): Endlich Nichtraucher, [Wilhelm Goldmann Verlag] München 1998.

Cialdini, Robert B. (1997): Die Psychologie des Überzeugens, [Verlag Hans Huber] Bern 1997.

Gschnait, Fritz/**Exel**, Wolfgang (2002): Haut und Seele, [Verlag Carl Ueberreuter] Wien 2002

Häcker, Hartmut O./**Stapf**, Karl-H. (2004): Dorsch Psychologisches Wörterbuch, 14. Auflage, [Verlag Hans Huber] Bern 2004.

<http://userpage.fu-berlin.de~tkleber/sopl.htm#grund>, abgerufen am 22.04.05.

http://www.djib.de/html/Was_ist_Jiu-Jitsu.html, abgerufen am 24.03.05.

<http://www.liberalismus.at/moore.php>, abgerufen am 13.06.05.

<http://www.magersucht.de/Krankheit/index.php>, abgerufen am 22.04.05.

<http://www.manager-magazin.de/Koepfe/Karriere/0,2828,303048,00.html>, abgerufen am 20.06.05.

http://www.neuro24.de/autogenes_training.htm, abgerufen am 03.05.05.

<http://www.stern.de/wirtschaft/geld/meldungen/index.html>, abgerufen am 24.06.05

<http://www.textlog.de/7312.html>, abgerufen am 05.04.05.

- Hull**, Raymond (2002): Alles ist erreichbar, [mvg-Verlag] Landsberg am Lech 1970, Neuauflage, [Rowohlt Taschenbuch Verlag] Reinbek 2002.
- Joas**, Hans (2001): Lehrbuch der Soziologie, [Campus Verlag] Frankfurt am Main 2001.
- Kast**, Verena (2001): Vom Interesse und dem Sinn der Langeweile, 2. Aufl. [Patmos Verlag] Düsseldorf 2001.
- Krämer**, Walter/**Mackenthun**, Gerald (2001): Die Panik-Macher, [Piper Verlag] München 2001.
- Mohr**, Paul (2001): Hypnose, [Oesch Verlag] Zürich 2003.
- Murphy**, Joseph (1999): Die Macht Ihres Unterbewusstseins. Das große Buch innerer und äußerer Entfaltung, 63. Auflage, [Heinrich Hugendubel Verlag] Kreuzlingen 1999.
- Murphy**, Joseph (2002): Das Erfolgsbuch, [Wilhelm Heyne Verlag] München 2002.
- Peter**, Laurence J./**Hull**, Raymond (1970): Das Peter-Prinzip oder Die Hierarchie der Unfähigen, [Rowohlt] Reinbek bei Hamburg 1970.
- Ritschl**, Karsten (2001): Der Geist des NLP, [Junfermannsche Verlagsbuchhandlung] Paderborn 2001.
- Roth**, Gerhard (2001): Fühlen, Denken, Handeln – Wie das Gehirn unser Verhalten steuert, [Suhrkamp Verlag] Frankfurt am Main 2001.
- Roth**, Gerhard (2003): Aus Sicht des Gehirns, [Suhrkamp Verlag] Frankfurt am Main 2003.
- Taylor**, David (2003): The Naked Leader – Der Ein-Minuten-Manager für die neue Generation, [Linde Verlag] Wien 2003.
- Uris**, Auren (1988): 101 praktische Management Tips, [Orell Füssli Verlag] Zürich 1988.
- Van Fleet**, James K. (2001): Die 22 größten Managementfehler und wie man sie vermeidet, [Verlag Moderne Industrie] Landsberg 2001.
- Weber**, Max (1956): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie, [J. C. B. Mohr (Paul Siebeck)] Tübingen 1956.
- Wells**, H. G. (1974): Der Krieg der Welten, [Diogenes Verlag] Zürich 1974.
- Ziglar**, Zig (1999): Der totale Verkaufserfolg, 7. Aufl., [Oesch-Verlag] Zürich 1999.

Autorenangaben

Diplom-Sozialverwaltungswirtin (FH) Monika Paßmann
 Fachbereich Wirtschaft
 Hochschule Wismar
 Philipp-Müller-Straße
 Postfach 12 10
 D – 23966 Wismar
 Fax: ++49 / (0)3841 / 753 131

WDP - Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers

- Heft 01/2003 Jost W. Kramer: Fortschrittsfähigkeit gefragt: Haben die Kreditgenossenschaften als Genossenschaften eine Zukunft?
- Heft 02/2003 Julia Neumann-Szyszka: Einsatzmöglichkeiten der Balanced Scorecard in mittelständischen (Fertigungs-)Unternehmen
- Heft 03/2003 Melanie Pippig: Möglichkeiten und Grenzen der Messung von Kundenzufriedenheit in einem Krankenhaus
- Heft 04/2003 Jost W. Kramer: Entwicklung und Perspektiven der produktivgenossenschaftlichen Unternehmensform
- Heft 05/2003 Jost W. Kramer: Produktivgenossenschaften als Instrument der Arbeitsmarktpolitik. Anmerkungen zum Berliner Förderungskonzept
- Heft 06/2003 Herbert Neunteufel/Gottfried Rössel/Uwe Sassenberg: Das Marketingniveau in der Kunststoffbranche Westmecklenburgs
- Heft 07/2003 Uwe Lämmel: Data-Mining mittels künstlicher neuronaler Netze
- Heft 08/2003 Harald Mumm: Entwurf und Implementierung einer objektorientierten Programmiersprache für die Paula-Virtuelle-Maschine
- Heft 09/2003 Jost W. Kramer: Optimaler Wettbewerb – Überlegungen zur Dimensionierung von Konkurrenz
- Heft 10/2003 Jost W. Kramer: The Allocation of Property Rights within Registered Co-operatives in Germany
- Heft 11/2003 Dietrich Nöthens/Ulrike Mauritz: IT-Sicherheit an der Hochschule Wismar
- Heft 12/2003 Stefan Wissuwa: Data Mining und XML. Modularisierung und Automatisierung von Verarbeitungsschritten
- Heft 13/2003 Bodo Wiegand-Hoffmeister: Optimierung der Sozialstaatlichkeit durch Grundrechtsschutz – Analyse neuerer Tendenzen der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts zu sozialen Implikationen der Grundrechte -
- Heft 14/2003 Todor Nenov Todorov: Wirtschaftswachstum und Effektivität der Industrieunternehmen beim Übergang zu einer Marktwirtschaft in Bulgarien
- Heft 15/2003 Robert Schediwy: Wien – Wismar – Weltkulturerbe. Grundlagen, Probleme und Perspektiven
- Heft 16/2003 Jost W. Kramer: Trends und Tendenzen der Genossenschaftsentwicklung in Deutschland
- Heft 01/2004 Uwe Lämmel: Der moderne Frege
- Heft 02/2004 Harald Mumm: Die Wirkungsweise von Betriebssystemen am Beispiel der Tastatur-Eingabe
- Heft 03/2004 Jost W. Kramer: Der Einsatz strategischer Planung in der Kirche

- Heft 04/2004 Uwe Sassenberg: Stand und Möglichkeiten zur Weiterentwicklung des Technologietransfers an der Hochschule Wismar
- Heft 05/2004 Thomas Gutteck: Umfrage zur Analyse der Kunden des Tourismuszentrum Mecklenburgische Ostseeküste GmbH
- Heft 06/2004: Anette Wilhelm: Probleme und Möglichkeiten zur Bestimmung der Promotioneffizienz bei konsumentengerichteten Promotions
- Heft 07/2004: Jana Otte: Personalistische Aktiengesellschaft
- Heft 08/2004 Andreas Strelow: VR-Control – Einführung eines verbundeinheitlichen Gesamtbanksteuerungskonzepts in einer kleinen Kreditgenossenschaft
- Heft 09/2004 Jost W. Kramer: Zur Eignung von Forschungsberichten als einem Instrument für die Messung der Forschungsaktivität
- Heft 10/2004 Jost W. Kramer: Geförderte Produktivgenossenschaften als Weg aus der Arbeitslosigkeit? Das Beispiel Berlin
- Heft 11/2004 Harald Mumm: Unterbrechungsgesteuerte Informationsverarbeitung
- Heft 12/2004 Jost W. Kramer: Besonderheiten beim Rating von Krankenhäusern
- Heft 01/2005 Michael Laske/Herbert Neunteufel: Vertrauen eine „Conditio sine qua non“ für Kooperationen?
- Heft 02/2005 Nicole Uhde: Rechtspraktische Probleme bei der Zwangseinziehung von GmbH-Geschäftsanteilen – Ein Beitrag zur Gestaltung von GmbH-Satzungen
- Heft 03/2005 Kathrin Kinder: Konzipierung und Einführung der Prozesskostenrechnung als eines Bestandteils des Qualitätsmanagements in der öffentlichen Verwaltung
- Heft 04/2005: Ralf Bernitt: Vergabeverfahren bei öffentlich (mit)finanzierten sozialen Dienstleistungen
- Heft 05/2005: Jost W. Kramer: Zur Forschungsaktivität von Professoren an Fachhochschulen am Beispiel der Hochschule Wismar
- Heft 06/2005 Harald Mumm: Der vollständige Aufbau eines einfachen Fahrradcomputers
- Heft 07/2005: Melanie Pippig: Risikomanagement im Krankenhaus
- Heft 08/2005: Yohanan Stryjan: The practice of social entrepreneurship: Theory and the Swedish experience
- Heft 09/2005: Sebastian Müller/Gerhard Müller: Sicherheits-orientiertes Portfoliomanagement
- Heft 10/2005: Jost W. Kramer: Internes Rating spezieller Kundensegmente bei den Banken in Mecklenburg-Vorpommern, unter besonderer Berücksichtigung von Nonprofit-Organisationen
- Heft 11/2005: Rolf Steding: Das Treuhandrecht und das Ende der Privatisierung in Ostdeutschland – Ein Rückblick –

- Heft 12/2005: Jost W. Kramer: Zur Prognose der Studierendenzahlen in Mecklenburg-Vorpommern bis 2020
- Heft 13/2005: Katrin Pampel: Anforderungen an ein betriebswirtschaftliches Risikomanagement unter Berücksichtigung nationaler und internationaler Prüfungsstandards
- Heft 14/2005: Rolf Steding: Konstruktionsprinzipien des Gesellschaftsrechts und seiner (Unternehmens-)Formen
- Heft 15/2005: Jost W. Kramer: Unternehmensnachfolge als Ratingkriterium
- Heft 16/2005: Christian Mahnke: Nachfolge durch Unternehmenskauf – Werkzeuge für die Bewertung und Finanzierung von KMU im Rahmen einer externen Nachfolge –
- Heft 17/2005: Harald Mumm: Softwarearchitektur eines Fahrrad-Computer-Simulators
- Heft 18/2005: Momoh Juanah: The Role of Micro-financing in Rural Poverty Reduction in Developing Countries
- Heft 19/2005: Uwe Lämmel, Jürgen Cleve, René Greve: Ein Wissensnetz für die Hochschule – Das Projekt ToMaHS
- Heft 20/2005: Annett Reimer: Die Bedeutung der Kulturtheorie von Geert Hofstede für das internationale Management
- Heft 21/2005: Stefan Wissuwa, Jürgen Cleve, Uwe Lämmel: Analyse zeitabhängiger Daten durch Data-Mining-Verfahren
- Heft 22/2005: Jost W. Kramer: Steht das produktivgenossenschaftliche Modell in Estland, Lettland und Litauen vor einer (Wieder-)Belebung?
- Heft 23/2005: Jost W. Kramer: Der Erfolg einer Genossenschaft. Anmerkungen zu Definition, Operationalisierung, Messfaktoren und Problemen
- Heft 24/2005: Katrin Heduschka: Ist die Integrierte Versorgung für Krankenhäuser und Rehabilitationskliniken das Modell der Zukunft?
- Heft 01/2006: Christian Andersch/Jürgen Cleve: Data Mining auf Unfalldaten
- Heft 02/2006: Kathrin Behlau: Arbeitszeitmodelle im Kinderzentrum Mecklenburg - Job-Sharing und Arbeitszeitkonten –
- Heft 03/2006: Christin Possehl: Das Eigenkapitalverständnis des IASB
- Heft 04/2006: Ines Pieplow: Zur Problematik der Abgrenzung von Eigen- und Fremdkapital nach IAS 32
- Heft 05/2006: Rüdiger-Waldemar Nickel: Der Markenwert. Ermittlung – Bilanzierung – Auswirkungen von IFRS
- Heft 06/2006: Jost W. Kramer: Sozialwirtschaft – Zur inhaltlichen Strukturierung eines unklaren Begriffs
- Heft 07/2006: Monika Paßmann: Potential und Grenzen automatischer Verhaltensmuster als Instrument erfolgreichen Selbstmanagements