

DR. FRANZISKA FRANK

24 KARAT ERFOLG



GOLDENE REGELN FÜR
EIN ERFOLGREICHES
UND ERFÜLLTES LEBEN
IM DIGITALEN ZEITALTER

Karat 7: Erfolg der Pflicht Verpflichtungen dem Selbst und anderen gegenüber

Das Leben der unteren Arbeiterklasse in Lateinamerika ist wirklich nicht leicht. Es ist schon schwer genug, Geld für Nahrung und Kleidung zu verdienen. Ein eigenes Dach über dem Kopf aber ist fast ein Ding der Unmöglichkeit. Entsprechend schlecht geht es den Zementunternehmen. Schließlich kann sich ein Großteil ihrer potenziellen Kunden nicht leisten, ein Haus zu bauen.

Was tun? Soll die Zementfirma ihre Preise senken, um das Produkt erschwinglicher zu machen? Können die Kunden doch irgendwie genug Geld sparen? Cemex, der größte Zementhersteller der Region, aber erkannte, worum es geht: Wir verkaufen ja eigentlich gar nicht diese hässlichen grauen Zementsäcke, nein, wir verkaufen einen Traum. Den Traum vom eigenen Haus. Dafür sind Menschen bereit, einiges zu tun!

Also richtete Cemex ein System namens *Patrimonio Hoy* ein: Bauwillige melden sich an und treten einer sogenannten Zelle mit insgesamt drei Mitgliedern bei. Diese Zelle übernimmt die Verantwortung für wöchentliche Beitragszahlungen, die sie später zum Bezug der Baustoffe für ein Zimmer oder gleich ein ganzes Haus berechtigt. Darüber hinaus wird den Mitgliedern architektonische Beratung gewährt, was den Wert der Häuser steigert und zu erheblich hübscheren Ergebnissen führt.

Das Ergebnis: *Patrimonio Hoy*-Teilnehmer bauen dreimal schneller als der Durchschnittseigentümer und zu ca. 20 Prozent niedrigeren Kosten.¹⁴⁹ Mehr als 500.000 Familien in Lateinamerika haben bereits an dem System teilgenommen – und Cemex profitiert von einem Segment, das bis dahin als äußerst unattraktiv galt.

Das Erfolgsgeheimnis? Öffentliche Selbstverpflichtung und Commitment, zu Deutsch: Bekenntnis. Als Mitglied einer Zelle im *Patrimonio Hoy*-Club hat sich der Mensch nicht nur gegenüber dem gesamten Club verpflichtet, sondern auch sehr persönlich gegenüber den beiden anderen Mitgliedern seiner Zelle. Das macht es erheblich schwieriger für den Einzelnen, sein Geld einfach zu verschludern und nicht einzuzahlen.

Weitere Beispiele für diese Art der Selbstverpflichtung finden sich bei Weight Watchers und Alcoholics Anonymous. Die persönlichen Treffen helfen den Menschen, sich auch im Alltag an ihr einmal ausgesprochenes Bekenntnis zu halten.

Dieser hohe Wirkungsgrad der öffentlichen Selbstverpflichtung wurde auch im Koreakrieg ausgenutzt: Zwischen 1950 und 1953 kämpften Chinesen für Nordkorea, US-Amerikaner für Südkorea. Etwa 7.000 US-Soldaten landeten als Kriegsgefangene in chinesischen Lagern. Nach ihrer Entlassung war die amerikanische Regierung entsetzt darüber, wie viele der Soldaten sich nun zu kommunistischem Gedankengut bekannten. Besorgt beauftragte man Psychologen, um zu klären, was passiert war. Diese fanden keine Folter und keine direkte Indoktrination, sondern etwas viel Erfolgreicheres.¹⁵⁰

Immer wieder hatten die Gefangenen in Versammlungen mit Vorträgen sitzen müssen. Immer wieder fragte der Versammlungsleiter, ein chinesischer Parteisoldat: „Ist alles perfekt in Amerika? Wirklich alles?“

Bis schließlich einer der Amerikaner, nennen wir ihn John, genervt sagte: „Nein, natürlich ist nicht alles perfekt.“

Der chinesische Parteisoldat: „Interessant John, bitte erklären Sie uns das doch bitte genauer.“ John erzählte vermutlich etwas über die Wirtschaft, das Gesundheitssystem oder die Rassendiskriminierung. Mehrere Nachfragen später wurde John gebeten, das alles noch einmal zu wiederholen. Vor allen anderen. Es bitte aufzuschreiben. Es beim Frühappell vorzulesen. Zu guter Letzt wurden seine Ausführungen unter Nennung seines vollen Namens im Lagerradio veröffentlicht.

Zudem wurden Aufsätze, die in der Lagerzeitung veröffentlicht wurden, mit Kostbarkeiten wie Obst und Zigaretten prämiert. Für kommunistisch gefärbte Beiträge war die Chance, veröffentlicht zu werden, besonders hoch ...¹⁵¹

Die US-amerikanischen Psychologen begriffen schnell, dass es sich hier um effektive Selbstindoktrination handelte. Die Krux liegt nämlich darin, dass der Mensch sich mögen möchte. Deshalb schätzt er es, wenn seine Überzeugungen mit seinen Äußerungen und Handlungen in Einklang stehen – und will es ganz und gar nicht akzeptieren, etwas zu sagen, woran er nicht wirklich glaubt. Vor allem nicht öffentlich. Einzige Ausnahme: Wenn er darauf verweisen kann, dass er etwas nur

gesagt (oder gemacht) hat, um zu überleben. Diesen Ausweg aber hatten die Chinesen versperrt, weil die Preise für die Aufsätze zwar begehrt, aber keineswegs überlebensnotwendig waren. Also konnte sich der Verfasser nicht einmal vor sich selbst auf eine echte Notlage berufen im Sinne von „Hätte ich das nicht prokommunistisch geschrieben, wäre ich verreckt“.

Die Lösung für das Dilemma: Glauben, was man in der Öffentlichkeit gesagt hat. Dank dieser sogenannten kognitiven Dissonanz wurden die amerikanischen Soldaten immer kommunistischer. Einige entschieden sich nach ihrer Freilassung sogar, nach China zu ziehen...

Dasselbe Prinzip lässt oft hartnäckig an einmal getroffenen Entscheidungen festhalten. Bloß nicht die Meinung ändern, bloß keinen Irrtum eingestehen ...

Den Maßstab für dieses gesamte Forschungsfeld setzte eine Studie aus den 50er Jahre.¹⁵² (Hier eine Anmerkung der Autorin: Alte Studien sind nicht schlechter als neue! Manche Felder sind schon in frühen Jahren so umfassend erforscht worden, dass es für nachfolgende Wissenschaftler gar nicht mehr interessant ist, Gehirnschmalz in eine Wiederholung der bekannten Ergebnisse zu stecken.) Die Probanden wurden gebeten, die Länge von Linien einzuschätzen. Eine Gruppe schrieb ihre Antwort auf ein Blatt Papier und reichte es dem Versuchsleiter. Eine andere hatte eine Art Magic Pad, auf dem sie ihre Antwort notierte. Dieser hatte eine durchsichtige Folie, auf der geschrieben wurde. Durch Anheben dieser Folie verschwand der Text auf dem darunterliegenden Feld, ohne dass jemand anderes das zuerst Geschriebene nachvollziehen konnte. Und die dritte Gruppe sollte ihre Entscheidung nur im Kopf treffen. Nachdem neue Informationen zu den Linien geliefert worden waren, wurden die Gruppen erneut gebeten, die Linielängen einzuschätzen. Die Teilnehmer jener Gruppe, die gar nichts notiert hatte, änderten (nach eigener Aussage im Gespräch danach) ihre Meinung auffallend häufig. Die beiden anderen Gruppen hingegen kaum.

Das heißt: Nicht nur das öffentliche Bekenntnis (Gruppe 1 auf dem Blatt Papier), sondern auch das Bekenntnis sich selbst gegenüber (Gruppe 2 auf dem Magic Pad) reichte aus, um die neuen Informationen vollständig abzuwehren und an der ursprünglichen Einschätzung festzuhalten.

Dieses Prinzip der Selbstverpflichtung machen sich beispielsweise Kfz-Versicherungen zunutze. Um zu vermeiden, dass die Versicherungsnehmer ihren Kilometerstand zu niedrig angeben, lassen sie diese schon auf der ersten Seite des Vertrags folgenden Satz unterschreiben: „Ich bestätige, dass die Information, die ich angebe, der Wahrheit entspricht“. Und schon sinkt die Betrugsrate signifikant.¹⁵³ Denn haben wir erst einmal bestätigt, wahrheitsgemäße Angaben zu machen, halten wir uns sehr viel eher daran ... Eine Unterschrift am Ende des Dokuments hingegen hält uns dagegen kaum vom Schummeln ab.

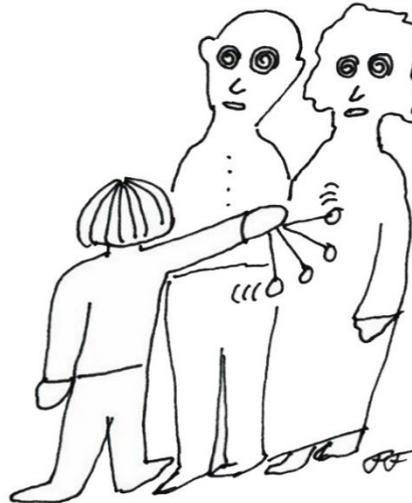
Bei *Patrimonio Hoy* wurde das Bekenntnis gleich mehrmals abgegeben: der gesamten *Patrimonio Hoy* Gruppe, der eigenen Dreiergruppe und sich selbst gegenüber. Ein wirklich produktiver Dreier.

7. goldene Regel

Wie lässt sich was erreichen? Dich zu verpflichten stellt die Weichen!

Geben Menschen ein Bekenntnis (commitment) ab, sei es gegenüber sich selbst oder gegenüber anderen, sind sie bereit, das Bekannte zu verinnerlichen und hartnäckig daran festzuhalten.

*Wir hassen Halspielzeug
wir hassen Holzspielzeug*



*Nun wusste Tim, dass
ihm eine rosige Zukunft
bevorstand.*

Geschichte zur Vertiefung von goldener Regel Nummer 7

Bei Pferderennen lässt sich ein interessantes Phänomen beobachten.¹⁵⁴ Werden Besucher, die gerade im Wettbüro anstehen, befragt, wie hoch sie die Wahrscheinlichkeit einschätzen, dass ihr Pferd gewinnen wird, liegen die Antworten – auf einer Skala von 1 bis 7 – überwiegend bei 3,5. Nach Meinung der Spieler besteht also eine Fifty-fifty-Chance, dass „ihr“ Pferd als Sieger durchs Ziel galoppiert. Alles weniger wäre auch verwunderlich, denn dann müssten sie ja vernünftigerweise auf ein anderes Pferd setzen. Doch sich mehr zu versprechen, wäre wiederum vermessen, weil jeder weiß, wie unplanbar ein Sieg ist.

Was aber, wenn Sie jene befragen, die ihre Wette eben erst platziert, ihr Geld also knapp 30 Sekunden zuvor auf ein Pferd gesetzt haben? Eigentlich müssten abermals Einschätzungen um die 3,5

herauskommen. Stattdessen sind die Spieler nunmehr davon überzeugt, dass „ihr“ Pferd eine ziemlich gute Chance hat (4,8 auf der Skala), das Rennen zu machen.

Ein wunderbares Beispiel für die Kraft des Bekenntnisses: Wenn ich Geld auf ein Pferd gesetzt habe, *muss* es eine kluge Entscheidung gewesen sein. Kognitive Harmonie vom Feinsten!

Das können Sie für sich persönlich daraus ziehen

In der Arbeit

- Die Verhandlungen über ein großes gemeinsames Projekt stecken fest. Die andere Seite wird immer aggressiver. Nichts bewegt sich. Was können Sie tun? Vor der nächsten Verhandlungsrunde erläutern Sie, wie Sie sich persönlich das gemeinsame Projekt vorstellen, das gemeinsame Büro, das gemeinsame Produkt, das gemeinsame Logo.

Und nun fragen Sie die andere Seite:

„Sehen Sie das auch so konkret vor sich?“

Kommt dann ein „Ja“, können Sie nachsetzen: „Ich gehe davon aus, dass Sie also weiterhin an Bord sind?“

Vermutlich wieder ein „Ja“.

„Und ich schätze, dass Sie genauso wie wir alles versuchen werden, damit diese gemeinsame Vorstellung Wirklichkeit wird?“

Antwortet die andere Partei auf diese und weitere ähnliche Fragen mit „Ja“, dann geben Sie das zu Protokoll und betonen immer wieder, wie gut es ist, dass alle zusammen an einem Strang ziehen. Dieses öffentliche Bekenntnis macht es für die andere Seite fast unmöglich, ihr aggressives Verhalten beizubehalten.

- Ihr Unternehmen will an einem Benefiz-Lauf, der an einem Samstagmorgen um sieben Uhr beginnt, teilnehmen. Jedes Team, auch Ihres, soll fünf Läufer stellen. Das bereitet Ihnen Sorgen, schließlich besteht Ihr Team aus jungen, feier- und tanzfreudigen Leuten, die sicher wenig Lust auf so einen frühmorgendlichen Wachheitsschock haben. Nutzen Sie die sogenannte Low-Balling-Technik, die auf dem Bekenntnis-Prinzip beruht: Fragen Sie zunächst jeden Einzelnen, ob er oder sie generell bereit ist, an so einem Benefiz-Lauf im Namen des Unternehmens teilzunehmen.

Und erst wenn Sie die Zustimmung in der Tasche haben, rücken Sie mit der Uhrzeit heraus. Wer sich bereits prinzipiell verpflichtet hat, wird auch willens sein, zu „nachtschlafender“ Stunde loszutrablen.¹⁵⁵

Zu Hause

- Sie lieben es zu basteln und zu werkeln und wollen das gerne an Ihre Kinder weitergeben. Gleichzeitig möchten Sie natürlich verhindern, dass sich diese verletzen. Vor allem die Kreissäge sollen sie niemals ohne Aufsicht benutzen. Wie Sie das erreichen können? Wahrscheinlich hilft Ihnen dabei das Ergebnis folgender Forschungsstudie.¹⁵⁶ 80 Kindern wurden fünf Spielzeuge gezeigt, von denen der Roboter nach Ansicht der Kinder eindeutig das interessanteste war. Nun sagte man einem Teil der Kinder: „Wenn ich jetzt rausgehe, kannst Du mit allen Spielzeugen spielen. Außer mit dem Roboter. Es ist falsch mit dem Roboter zu spielen.“ Den anderen Kindern wurde zusätzlich noch gesagt: „Wenn Du mit dem Roboter spielst, werde ich sehr sauer und es wird Konsequenzen haben.“ Nun spielte weder die eine noch die andere Gruppe mit dem Roboter. Mehr als einen Monat später wurde denselben Kindern während einer vermeintlich anderen Studie in der Pause freigestellt, mit jedem der fünf Spielzeuge im Raum, darunter natürlich wieder der tolle Roboter, zu spielen. Jene Gruppe von Kindern, der mit Konsequenzen gedroht worden war, spielte überwiegend mit dem Roboter, während von den Kindern der zweiten Gruppe, die nur ein mildes Verbot empfangen hatte, kein einziges sich dem Roboter näherte. Warum? Diese Kinder konnten sich nicht damit herausreden, dass jemand anderes mit einer wirklich starken Drohung an der ersten Entscheidung, nicht mit dem Roboter zu spielen, schuld gewesen war. Darum erschufen sie ein alternatives Erklärungsmuster: „Ich habe damals nicht mit dem Roboter gespielt, weil ich ihn nicht interessant fand. Und genauso ist das heute.“ Sie entwerteten also das Spielzeug und konnten ihm daher widerstehen. Ein mit Strafandrohung verbundenes Verbot, die Kettensäge zu benutzen, schürt Neugier und Missbrauch daher sehr viel eher als die klare, nicht strafbedrohte Ansage, dass es falsch ist, die Kreissäge unbeaufsichtigt zu benutzen.

- Sie würden sich freuen, wenn Ihr Partner häufiger mit Ihnen spazieren ginge. Ihr Partner ist sportlich und aktiv, aber fürs Spaziergehen gibt es meist eine Ausrede – oft, dass nur Zeit für eine große Aktivität am Tag sei und das wäre später Fitness oder Joggen oder Boxen. Folgender Trick sollte Ihnen helfen: „Schatz, heute habe ich etwas über die Einteilung von Menschen gelesen. Es gibt zwei Typen: den sportlichen und den unsportlichen. Den zweiten erkennt man daran, dass er jede Form von körperlicher Betätigung als langweilig sieht. Der Sportliche dagegen sieht jede Art von Bewegung als positiv, gar so was wie Wäscheaufhängen, den Müll runterbringen und Spaziergehen.“ Und dann fragen Sie ganz unschuldig: „Du gehst doch auch gerne spazieren, oder?“ Vermutlich sagt Ihr Partner dann „Ja klar. An sich schon...“. Und so ein Ja steckt im Kopf fest und schon werden Sie Arm in Arm in schönen Auen schreiten.

Für sich selbst

- Sie wollen endlich mit dem Rauchen aufhören? Warum machen Sie es nicht wie jene Dame, die Robert Cialdini in seinem Buch „Influence“ zitiert?¹⁵⁷ Diese schrieb an jeden ihrer Freunde und Bekannten, an Menschen, die sie sehr bewunderte, und an den Mann, in den sie sich verliebt hatte, eine Karte mit folgenden Worten: *Ich verspreche dir, dass ich ab jetzt nie wieder eine Zigarette rauchen werde.* Wann immer sie nun eine Zigarette rauchen wollte, stellte sie sich vor, was die Menschen, denen sie die Karte geschrieben hatte, wohl von ihr denken würden – und war von dem Tage an stolze Nichtraucherin. Sprich: Verpflichten Sie sich nicht nur sich selbst, sondern auch anderen gegenüber!
- Sie würden gerne lernen, spontanen Begierden weniger nachzugeben. Zum Beispiel quält Sie genau jetzt die Sehnsucht nach diesem Schokoriegel in der Speisekammer. Eine Stimme im Kopf sagt ja schon: „Nicht dieser anderen gierigen Stimme nachgeben“. Aber die Erfahrung sagt auch, dass Sie – kaum haben Sie das gedacht – den Riegel verschlungen haben werden. Was lässt sich tun? Wenn das Gelüst auftaucht, sagen Sie sich: „Den Riegel kann ich ja in den nächsten Tagen noch essen.“ Was bringt das? Im Schnitt schaffen Sie dann 5 ganze Tage dieser Zuckerbombe zu widerstehen.¹⁵⁸ Denn

durch dieses unspezifische Verschieben haben Sie es geschafft, das Begehrte zu entwerten. Im Sinne von „Ja, wenn ich noch ein paar Tage darauf warten kann, dann ist es mir wohl nicht so wichtig.“ Und schon haben Sie etwas weniger Zucker auf den Rippen.

Fünf Fragen zur Reflexion

1. Merken Sie, wenn Sie eine Meinung nur deshalb vertreten, weil Sie diese schon kundgetan und Ihren Kopf damit für neue Informationen blockiert haben?
2. Wie müssten Sie Ihre innere Einstellung anpassen, um sich selber zu erlauben, neue Informationen aufzunehmen, selbst wenn Sie Ihre Meinung oder Ihr Urteil deswegen ändern müssten?
3. Werfen Sie einen Blick auf Ihr Umfeld: Wo ist es aus Ihrer Sicht sinnvoll, Menschen zu verpflichten, sich öffentlich festzulegen/zu bekennen?
4. Stört Sie der Gedanke, einen Menschen in seiner Haltung zu „manipulieren“? Wenn ja, warum, wenn es doch zum Besten dieses Menschen sein könnte?
5. Welche Vorhaben in Ihrem Leben können Sie durch den Einsatz von Bekenntnissen offensiver und mit erhöhter Erfolgswahrscheinlichkeit angehen.