

ROBERT CIALDINI

**Pre-
suasion**

**Wie Sie bereits
vor der Verhandlung
gewinnen**

campus

Pre-Suasion

Editorische Notiz:

Das Literaturverzeichnis zu diesem Buch finden Sie im Internet unter www.campus.de/pre-suasion bei »Ergänzungen zum Buch«.

Robert Cialdini ist emeritierter Professor für Psychologie an der Arizona State University und Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Influence at Work.

www.influenceatwork.com

Robert Cialdini

Pre-Suasion

Wie Sie bereits
vor der Verhandlung gewinnen

Aus dem Englischen von Carl Freytag

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Die englischsprachige Originalausgabe erschien 2016 mit dem Titel
PRE-SUASION. A Revolutionary Way to Influence and Persuade bei
Simon & Schuster.
Copyright © 2016 by Robert Cialdini
All rights reserved.

ISBN 978-3-593-50507-7 Print
ISBN 978-3-593-43569-5 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-43592-3 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Copyright © 2017. Alle deutschsprachigen Rechte bei Campus Verlag GmbH,
Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln
Satz: Publikations Atelier, Dreieich
Gesetzt aus der Sabon und der Neuen Helvetica
Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH
Printed in Germany

www.campus.de

Inhalt

Danksagung	9
Anmerkung des Autors	11
Kapitel 1	
Pre-Suasion: Eine Einführung	15
1.1 Per-Suasion	15
1.2 Pre-Suasion	16
1.3 Alles bleibt	21
1.4 ... anders	23
1.5 Zeit und Zeitmanagement	25
Teil 1	
Pre-Suasion heißt, die Aufmerksamkeit wecken	33
Kapitel 2	
Privilegierte Momente	35
2.1 Fokus statt Hokus und Pokus	37
2.2 Rutschbahn zum Ziel	39
2.3 Wie gewinnt man Abenteurer für Abenteuer?	42
2.4 Was die fokussierte Aufmerksamkeit kann und was nicht	45
Kapitel 3	
Bedeutung der Aufmerksamkeit: Sie verleiht Bedeutung	49
3.1 Was wichtig ist, springt ins Auge – was ins Auge springt, ist wichtig	50
3.2 Schleichwege zur Aufmerksamkeit	55

Kapitel 4	
Was im Mittelpunkt steht, kann etwas bewirken	70
4.1 Giftmord und Glück im Spiel	72
4.2 Hexenjagd und falsche Geständnisse	74
Kapitel 5	
Was steuert die Aufmerksamkeit? Attraktionen	88
5.1 Sex sells	88
5.2 Attraktivität der Gewalt	92
5.3 Der Reiz des Neuen	98
Kapitel 6	
Was hält die Aufmerksamkeit fest? Magnetisierung	104
6.1 Selbstbezüglichkeit: Ich als Zentrum der Welt	104
6.2 Offene Geschichten	108
6.3 Rätselhafte Geschichten	113
Teil 2	
Prozesse: Die Rolle der Assoziationen	121
Kapitel 7	
Assoziationen: Links im Neuronennetz	123
7.1 Denken heißt, Links herstellen	123
Kapitel 8	
Pre-suasive Umgebungen: Außenwelten – Innenwelten . . .	141
8.1 Reizvolle Umgebungen: Die können wir nutzen	145
8.2 Der Positivitätseffekt im Seniorenstift	148
8.3 Reizvolle Innenwelt: Auf uns können wir bauen	155
Kapitel 9	
Pre-Suasion: Ursachen, Grenzen, Verbesserungen	159
9.1 Assoziationen auf Abruf: »Seid bereit! – Immer bereit«	159
9.2 Gegen falsche Propheten	169
9.3 Müde Kunden als Opfer	173

Teil 3

Die Optimierung der Pre-Suasion 177

Kapitel 10

Sechs Wege zum Wandel: breite Alleen,

smarte Abkürzungen 179

10.1 Vertraute Wege 181

10.2 Ist das schon alles? 201

Kapitel 11

Wege zur Gemeinschaft: zusammen sein 203

11.1 Der siebte Weg: Gemeinschaft 205

11.2 Zusammen sein 207

Kapitel 12

Gemeinschaft im Gleichklang: zusammen handeln 224

12.1 Gleichklang und Sympathie 226

12.2 Einssein und Unterstützung 228

12.3 Musik verbindet: Gebimmel und Geklimper 229

12.4 System-Engineering: zwei Denkformen 231

12.5 Immer wieder die Reziprozitätsregel 234

12.6 Zusammen produzieren 236

12.7 Guter Rat ist nicht teuer 238

12.8 Zusammenführen, zusammensetzen 241

Kapitel 13

Prä-pre-suasive Überlegungen: eine Frage der Ethik 243

13.1 Unehrllichkeit im Unternehmen: der dreifache Tumor 249

Kapitel 14

Post-pre-suasive Nachwirkungen: Frage der Nachhaltigkeit . . 260

14.1 Nachhaltige Änderungen durch starke Verpflichtungen 260

14.2 Nachhaltige Änderungen durch Schlüsselreize 263

14.3 Sag mir, wo du bist, und ich sag dir wer du bist 266

Anmerkungen 272

Register 339

Für Hailey, Dawson und Leia. Ich konnte mich nie dafür begeistern, von meinen Vorgesetzten herumgeschubst zu werden – bis ich Enkel hatte, die mich in ihre Freuden einbezogen.

Danksagung

Mein Dank gilt den Vielen, die mitgeholfen haben, damit ich dieses Buch verwirklichen konnte. Ganz oben auf der Liste steht Bobette Gordon, die die Entstehung vom ersten bis zum letzten Wort mit mir durchlebt hat. Von ihrem klugen Kopf, ihrem unfehlbaren Ohr und ihrem liebevollen Herzen konnte ich unschätzbar viel profitieren. Andere – Doug Kenrick, Greg Neidert, Linda Demaine, Jennifer Jordan, Gerry Allen und Charlie Munger – lasen einzelne Kapitel oder ganze Gruppen von Kapiteln und machten mir hervorragende Vorschläge. Wieder andere gaben mir ein hilfreiches Feedback, was das gesamte Manuskript betrifft. Nigel Wilcockson schenkte mir einen überzeugenden Überblick und hervorragende Empfehlungen, während mir Andrew White zeigte, wie bestimmte Aspekte des Textes auf nützliche Weise durch Internet-Quellen verbessert werden konnten. Richard Cialdini und Katherine Wanslee Cialdini erduldeten lange Lesungen von Kapitelentwürfen und blieben doch aufmerksam genug, um darauf mit hoch willkommenen Beobachtungen zu reagieren und mich zu unterstützen. Anna Ropiecka steuerte großartige Kommentare als tiefe Denkerin bei und schärfte damit meine Gedankengänge. Dass Englisch nicht ihre Muttersprache war, half mir, meine Sprache zu glätten.

Zuletzt möchte ich noch zwei Profis für die Herausgabe von Büchern erwähnen, die beide nicht nur meinen Dank verdienen, sondern auch meine ungeschmälerte Empfehlung an jeden potenziellen Autor. Mein Agent Jim Levine war ein Geschenk des Himmels. Er führte mich mit nie nachlassender Professionalität, ethischer Korrektheit und Klugheit durch den gesamten Entstehungsprozess. Ben Loehnen, mein Redakteur bei Simon & Schuster, vertrat das Projekt im Haus mit Nachdruck und war die Quelle vorzüglicher editorischer Ratschläge für den Schreibprozess. Das nun ab-

geschlossene Projekt ist durch seine Mitwirkung entschieden besser geworden.

Ich bin sehr glücklich darüber, dass ich die Unterstützung durch all die Genannten erfahren durfte.

Anmerkung des Autors

Im Jahr 1946 veröffentlichte der Dichter W. H. Auden ein Gedicht mit einer Zeile, die den ernststen Rat gab, sich weder mit Statistikern zusammenzutun noch das Verbrechen zu begehen, sich mit Sozialwissenschaften abzugeben.¹ Lange Zeit schienen selbst hochrangige Entscheidungsträger damit übereinzustimmen, indem sie ihre Entscheidungen auf ihre Intuition, die persönliche Erfahrung und Anekdoten gründeten. Inzwischen haben sich die Begriffe geändert, und die alten Zeiten sind vorbei: Statt Statistik sagt man heute Datenanalyse, und aus Sozialwissenschaft ist Verhaltenswissenschaft geworden.

Die alten Zeiten wurden in den großen Bereichen der Gesellschaft, in Wirtschaft, Politik, Staat, Erziehung, Landesverteidigung und Sport durch eine Ära der »Entscheidungsfindung auf der Grundlage von Beweisen« ersetzt. Es ist eine Ära, in der die Informationen der Big-Data-Analysten und Verhaltensforscher hoch eingeschätzt werden. Ich weiß nicht aus eigener Erfahrung, wie dieser Übergang im Bereich der statistischen Analyse ablief, konnte aber aus erster Hand die wachsende Stellung der Verhaltenswissenschaften durch meine Erfahrungen als Sozialpsychologe und als Autor des Buches *Influence* (deutschsprachige Ausgabe: *Die Psychologie des Überzeugens*) verfolgen.²

Als *Influence* 1984 veröffentlicht wurde, war die Resonanz zunächst nur gering. Die Verkaufszahlen waren so enttäuschend, dass mein Verleger das Geld für Werbung mit der Erklärung zurückzog, man könne es auch gleich im Kamin verbrennen. Nur wenige Leser interessierten sich für das, was ein Sozialpsychologe über sozialen Einfluss zu sagen hatte. Das wurde anders, als vier oder fünf Jahre später die Verkaufszahlen anstiegen und schließlich Bestsellerniveau erreichten, ein Niveau, auf dem sie seither blieben. Inzwischen weiß ich, was diesen Auftrieb verursacht hat: Die Zeiten hatten sich geän-

dert, die Idee der »Entscheidungsfindung auf der Grundlage von Beweisen« wurde weitgehend akzeptiert, und *Influence* lieferte aus der sozialpsychologischen Forschung wertvolle Belege, wie man andere erfolgreich überzeugt – Belege, die zuvor nicht zur Verfügung standen, zumindest nicht so praktisch zusammengefasst.

Zwei weitere Faktoren haben zu der aktuellen Popularität solcher sozialpsychologischer Analysen und, darüber hinausgehend, von *Influence* beigetragen. Der erste Faktor ist der Aufstieg der Verhaltensökonomie, also einer Theorie, die ökonomischen Entscheidungen des Menschen zu verstehen. Die Verhaltensökonomie stellte das klassische ökonomische Denken infrage und fegte es zum Teil hinweg. Obwohl sie ihr eigenes Arbeitsfeld absteckte, hat sie Aspekte des sozialpsychologischen Denkens (beispielsweise die häufige Irrationalität des menschlichen Verhaltens) und der sozialpsychologischen Methodik (randomisierte, kontrollierte Experimente) mit einbezogen.

Einige meiner Kollegen haben das Gefühl, die Verhaltensökonomien haben sie beraubt, indem sie einige Entdeckungen als ihre eigenen ausgaben und vergaßen, die Existenz höchst ähnlicher sozialpsychologischer Erkenntnisse anzuerkennen. Ich teile diese Verbitterung nicht. Es gibt zwar einige Überschneidungen, sie sind aber nicht groß. Wenn überhaupt, hat die Verhaltensökonomie die öffentliche Anerkennung der Sozialpsychologie verstärkt, indem sie einige Kernstücke übernommen hat und ihnen einen Platz in den Köpfen der Entscheidungsträger sicherte. Vor zehn Jahren wurden keine Sozialpsychologen zu internationalen Konferenzen über Politik und Wirtschaft eingeladen – und auch das ist heute vorbei.

Der andere Beitrag zur derzeitigen Akzeptanz des sozialpsychologischen Ansatzes ist die neu entstandene Bereitschaft der Sozialpsychologen, ihre Arbeiten (und deren Bedeutung) einer breiten Öffentlichkeit vorzustellen. Das ist eine Wendung, zu der meiner Meinung nach *Influence* beigetragen hat. Bevor das Buch erschien, waren die meisten meiner Kollegen unsicher, wenn es um die Veröffentlichung populärwissenschaftlicher Texte ging. Wäre die Sozialpsychologie ein Unternehmen gewesen, hätte sie über eine starke Abteilung für Forschung und Entwicklung verfügt – aber über keine Verkaufsabteilung. Wir sind mit unserer Forschung nicht nach außen gegangen und haben uns nur untereinander durch Aufsätze in Fachzeitschriften ausgetauscht, die vermutlich kein Nichtfachmann lesen würde.

Eine Beobachtung des Rechtswissenschaftlers James Boyle nennt den Hauptgrund: »Du hast noch nie etwas wirklich Herablassendes gehört, wenn du nicht gehört hast, wie ein Akademiker das Wort ›Popularisierer‹ ausspricht.« Das hat sich inzwischen geändert. Die Sozialpsychologen kommunizieren wie unzählige andere Verhaltenswissenschaftler mit der breiteren Öffentlichkeit wie nie zuvor in weit verbreiteten Blogs, Kolumnen, Videos und Büchern. In dieser Hinsicht befindet sich die Verhaltenswissenschaft in einer Art Goldenem Zeitalter.

* * *

Pre-Suasion, mein neues Buch, versucht nun, den Wissensschatz der Verhaltenswissenschaften durch Informationen zu ergänzen, die ein breiteres Publikum schon an sich interessant findet, die aber auch nützlich für das Alltagsleben sind. Das Buch identifiziert, was kluge Kommunikatoren vor ihrer eigentlichen Botschaft tun, damit diese auch ankommt. Diese strenge Zeitabfolge ist neu. Schon früher hat man festgestellt, dass es klug ist, durch vorausgehende Maßnahmen den späteren Erfolg zu sichern. Der chinesische Militärstrategie Sunzi bekräftigte beispielsweise die Bedeutung früher Planung und erklärte in seiner *Kunst des Krieges*, dass die Schlachten bereits gewonnen oder verloren sind, bevor sie überhaupt begonnen haben. Beratern bringt man bei, das Unternehmen eines Kunden für sich zu gewinnen, indem sie zuerst den Status eines »Ratgebers« erlangen, »dem man vertraut«. Und schließlich hat uns Dale Carnegie versichert: »Wer sich für andere interessiert, gewinnt in zwei Monaten mehr Freunde als jemand, der immer nur versucht, die anderen für sich zu interessieren, in zwei Jahren.« Das sind alles weise Ratschläge. Aber es gibt einen Haken: Sie benötigen Tage, Wochen und Monate an Vorbereitung.³

Wäre es nicht möglich, die Effizienz nicht nur mit einem so langen zeitlichen Vorlauf zu verbessern, sondern in einem Augenblick, dem letzten Moment, bevor die Botschaft verkündet wird? Es ist nicht nur möglich, sondern wird schon gemacht! Kommunikatoren können ihren Erfolg vergrößern, wenn sie wissen, was sie kurz vor der eigentlichen Botschaft sagen oder tun müssen. Marcus Tullius Cicero, der römische Rhetoriker des 1. Jahrhunderts v. Chr., wusste von der Macht lang andauernder Einflüsse auf das menschliche Ver-

halten und klagte in seiner Zweiten Rede gegen Verres: »O tempora, o mores« – »Was für Zeiten, was für Sitten«. Dieses Buch bietet eine viel unmittelbarere und handhabbarere Quelle des Einflusses: Es ist der richtige, der privilegierte Moment.⁴

Eine letzte Anmerkung gilt passenderweise den Endnoten. In ihnen finden Sie nicht nur weitere Zitate aus relevanten Forschungsarbeiten und die Nachweise der Quellen, sondern auch Informationen zu den Themen, die dazu dienen können, Ihr Wissen in interessante Richtungen zu erweitern. Entsprechend können Sie sie zum Teil als Co-Kommentare sehen.⁵

Kapitel 1

Pre-Suasion: Eine Einführung

1.1 Per-Suasion

Ich habe einmal als eine Art Geheimagent die Trainingsprogramme einer ganzen Reihe von Berufszweigen unterwandert, die darauf aus waren, ihre Adressaten dazu zu bringen, Ja zu sagen. Über fast drei Jahre habe ich die Kurse aufgezeichnet, mit denen angehende Autoverkäufer, Direktvermarkter, TV-Werbeleute, Frontline-Manager, Fundraiser von Wohltätigkeitsorganisationen, PR-Experten und Personalreferenten von Unternehmen angelernt wurden. Ich wollte herausfinden, mit welchen Praktiken sie immer wieder arbeiteten. Ich antwortete also auf die Anzeigen der Firmen, die Lehrgangsteilnehmer suchten oder versuchte auf andere Weise, mit meinem Notebook in der Hand am Training teilzunehmen und die Weisheiten aufzusaugen, die das Ergebnis jahrelanger Erfahrungen in der Kunst des Überzeugens oder der Persuasion waren.

Bei diesen Programmen durften fortgeschrittene Teilnehmer oft einem alten Profi dabei zusehen, wie er seinem Geschäft nachging. Ich versuchte immer, solche Gelegenheiten zu nutzen, weil ich nicht nur herausfinden wollte, was die Praktiker ganz allgemein taten, um Erfolg zu haben, sondern vor allem, was die Besten ihres Berufs taten. Ich traf dabei sehr schnell auf ein Vorgehen, das meine bisherige Vermutung erschütterte, die Asse ihres Berufs würden mehr Zeit als die kleineren Lichter darauf verwenden, das ganz besondere ihres Angebots zu entwickeln, also seine Klarheit, seine Logik und andere wünschenswerte Eigenschaften herauszuarbeiten. Aber gerade das hab ich nicht gefunden.

1.2 Pre-Suasion

Die allerbesten Spitzenkräfte verwendeten mehr Zeit darauf, zu entwickeln, was sie *vor* der Formulierung des eigentlichen Anliegens taten und sagten. Sie gingen es wie erfahrene Gärtner an, die wissen, dass selbst das beste Saatgut keine Wurzeln fassen und keine Früchte tragen wird, wenn der Boden steinig und nicht gut vorbereitet ist. Sie verbrachten viel Zeit mit dem Beackern der Felder des Einflusses, indem sie über deren Bestellung und den Anbau nachdachten. Sie wollten damit sicherstellen, dass die Situation, mit der sie konfrontiert werden würden, schon vorgeprägt war und ihre eigentliche Botschaft Früchte tragen konnte. Natürlich überlegen sich die Besten auch, was sie eigentlich anbieten wollten, und kümmerten sich darum. Aber weit mehr als ihre weniger erfolgreichen Kollegen verließen sie sich nicht auf die zu Recht bestehenden Vorzüge eines Angebots, um für seine Akzeptanz zu sorgen. Sie hatten begriffen, dass der psychologische Rahmen, in dem ein Angebot zum ersten Mal präsentiert wird, ein ebenso großes oder sogar größeres Gewicht haben kann. Ohnehin waren sie oft nicht in der Position, an den Vorzügen ihres Angebots herumbasteln zu können. Die Produkte, Programme oder Pläne, die sie anzupreisen hatten, waren von jemand anderem in der Firma geschaffen worden und konnten oft auch nicht verändert werden. Sie waren nur dafür verantwortlich, sie auf die produktivste Weise vorzustellen. Um das zu erreichen, versuchten sie etwas, was ihrem Vorgehen eine besonders verführerische Zugkraft verlieh: Vor der eigentlichen Botschaft stellten sie sicher, dass ihr Publikum gegenüber dem Angebot wohlwollend eingestellt war. Kurz: Sie machten die Überzeugung oder »Persuasion« durch eine »Pre-Suasion« noch wirkungsvoller.¹

Für alle, die mehr Einfluss haben wollen, ist das eine entscheidende Einsicht: Die besten Überzeugungskünstler werden durch Pre-Suasion noch besser, wodurch die Adressaten der Botschaft für die Botschaft empfängsbereit gemacht werden, bevor sie überbracht wird. Um jemanden auf optimale Weise zu überzeugen, ist es notwendig, ihn optimal pre-suasiv einzustimmen. Aber wie?

Zur Antwort gehört ein wichtiger, aber nur wenig berücksichtigter Grundsatz jeder Art von Kommunikation: Was wir als Erstes vorbringen, ändert die Art und Weise, wie unser Publikum auf das darauf Folgende reagiert. Ich erzähle dazu gern eine kleine Ge-

schichte von einem Kollegen aus Toronto. Achten Sie einmal darauf, wie schon eine kleine Differenz im Vorgehen die Grundlagen seiner Beratertätigkeit verändert hat! Über Jahre war es für ihn nicht ungewöhnlich, dass bei einem Angebot für ein großes Projekt die Kunden einen Preisnachlass von 10 oder 15 Prozent wünschten. Wie er mir sagte, war es frustrierend, weil er nie damit zufrieden war, das Budget aufzupolstern, um der möglichen Kostenerhöhung etwas entgegenzusetzen. Stimmte er dem Preisnachlass zu, wurde sein Profit so gering, dass es sich fast nicht lohnte, den Auftrag anzunehmen. Nahm er die Kürzung nicht hin, hätte er entweder den Auftrag verloren oder seine Geschäftspartner wären zunächst verärgert gewesen, weil er mit ihnen nicht über den Preis verhandeln wollte.

Während einer Präsentation stieß er dann durch Zufall auf ein Manöver, das ihm das Problem für immer vom Hals schaffte. Es war kein Versuch, Schritt für Schritt die Kosten für seine Dienste zu spezifizieren oder den Preis zu begründen. So etwas hatte er schon längst aufgegeben, weil es nur zu einer genaueren Überprüfung der Kalkulation führte. Stattdessen machte er nach seiner Standardpräsentation und kurz *bevor* er seinen Preis (75 000 Dollar) nannte, einen Scherz: »Es ist klar, dass ich Ihnen dafür nicht eine Million Dollar abknöpfen kann.« Der Kunde blickte von dem schriftlichen Entwurf auf, den er gerade studierte, und sagte, »Okay, da haben Sie Recht!« Die Besprechung ging dann ohne jeden weiteren Hinweis auf einen Preisnachlass weiter und endete mit der Unterzeichnung des Vertrags. Mein Kollege behauptet, dass diese Taktik, einen offenkundig unrealistischen Preis für den Auftrag zu nennen, nicht immer Erfolg hat, denn es gibt allzu viele andere Faktoren zu berücksichtigen, aber fast immer Preisdiskussionen ausschließt.

Obwohl er einfach nur darüber stolperte, ist mein Freund mit der Erkenntnis nicht allein, wie bemerkenswert effektiv es sein kann, einfach eine große Zahl in den Raum zu stellen und damit in die Köpfe der anderen zu pflanzen. Forscher haben herausgefunden, dass der Geldbetrag, den jemand für ein Dinner auszugeben bereit ist, größer ist, wenn das Restaurant »Studio 97« heißt und nicht »Studio 17«. Oder auch, dass der Betrag, den jemand für eine Packung belgischer Schokolade bezahlen will, größer wird, wenn man ihn vorher gebeten hat, zwei große Ziffern seiner Ausweisnummer aufzuschreiben. Eine Studie über Arbeitsleistungen zeigte dann noch, dass die Teilnehmer ihre Anstrengungen und das Resultat grö-

ßer einschätzten, wenn die Studie als »Experiment 27« statt als »Experiment 9« bezeichnet wurde. Und schließlich hat man herausgefunden, dass die Abschätzung der Leistungen eines Sportlers besser ausfällt, wenn sein Trikot eine große Ziffer zeigt.

Die mächtige Wirkung dessen, was vorausgeht, ist nicht auf große Zahlen beschränkt. Andere Forscher haben gezeigt, dass College-Studenten, nachdem sie eine Reihe langer Linien auf ein Blatt Papier gezeichnet hatten, die Länge des Mississippi größer einschätzten als andere, bei denen es kurze Linien waren. Kunden in einer Weinhandlung griffen wiederum eher zu deutschen Weinen, wenn deutsche Schlager aus dem Lautsprecher quollen, während sie nach der Berieselung mit französischen Chansons französische Weine vorzogen.²

Es sind also alle möglichen Erfahrungen, die die Richtung für das Weitere vorgeben: das Zeigen von Ziffern, die Länge einer Linie oder ein Musikstück. Und es kann, wie wir noch in den späteren Kapiteln sehen werden, ein kurzes Aufblitzen von Aufmerksamkeit sein, das auf einen Aspekt aus einer Reihe ganz bestimmter psychologischer Konzepte gerichtet ist. Dieses Buch handelt hauptsächlich von den Dingen, die die Überzeugungsarbeit verbessern, die einzelnen Kapitel stellen daher die Konzepte vor, die am ehesten geeignet sind, die Zustimmung der Rezipienten zu erreichen. Es ist hier wichtig, die Rolle der *Wahrscheinlichkeit* im Auge zu behalten, auf die man unausweichlich trifft, wenn man sich im Reich des menschlichen Verhaltens betätigt: In diesem Reich kann man über *Gewissheiten* nur lächeln. Keine Überzeugungstechnik wirkt mit Sicherheit. Es gibt aber Ansätze, die die Wahrscheinlichkeit der Zustimmung konsequent erhöhen. Und *das* ist genug. Schon eine merkliche Zunahme der Chancen reicht aus, um einen deutlichen Vorsprung zu erreichen.

Zuhause reicht diese Zunahme der Chancen aus, uns die Mittel in die Hand zu geben, damit unsere Wünsche selbst gegenüber den widerspenstigsten Adressaten, unseren Kindern, erfüllt werden. Bei der Arbeit reicht sie aus, wenn die Organisationen oder Unternehmen, die solche Ansätze verwenden, mit ihnen ihre Konkurrenten ausstechen, und zwar selbst Konkurrenten, die ein gleich gutes Angebot haben. Sie reicht auch aus, um denen, die wissen, wie man diese Ansätze verwendet, die Mittel zu geben, in einem Unternehmen besser, ja die Besten zu werden.

Nehmen wir zum Beispiel eine dieser Spitzenkräfte. Wir wollen den Mann Jim nennen, denn zum Henker, er hieß einfach so. Er arbeitete für eine Firma, deren Trainingsprogramm ich zu studieren begonnen hatte. Die Firma stellte teure, auf Hitze reagierende Feueralarm-Systeme für Wohnungen her. Jim war der beste Verkäufer. Ihm gelang natürlich nicht jeder Abschluss, aber die Wahrscheinlichkeit, nach einem ersten Telefonanruf schließlich einen unterschriebenen Vertrag in der Tasche zu haben, wurde von Monat zu Monat größer, und der Abstand zu seinen Konkurrenten wuchs. Nach einer Einführung im Unterrichtsraum wurde ich dazu bestimmt, die nächsten paar Tage verschiedene Verkäufer zu begleiten, um zu lernen, wie sie durch den Verkaufsprozess navigieren. Dazu gehörte immer ein Besuch bei einer Familie, mit der eine Vorführung vereinbart worden war.

Jim war der Star, deshalb wollte ich mir seine Technik genauer anschauen. Ein Trick trug zu seinem Erfolg ganz besonders bei: Bevor er das eigentliche Verkaufsgespräch begann, schuf er eine Aura des Vertrauens in der Familie. Vertrauen zählt zu den Qualitäten, die zur Zustimmung führen, vorausgesetzt, es wird hergestellt, bevor das eigentliche Anliegen vorgebracht wird. Jenseits all der Berge wissenschaftlicher Arbeiten und Bücher, die diesen Punkt betonen und Wege vorschlagen, wie man Vertrauen gewinnt, ging Jim in einer Weise vor, von der ich noch nirgends gelesen hatte: Er gab vor, wieder einmal alles vermasselt zu haben.

Das übliche Vorgehen bei den Verkaufsgesprächen, das alle Verkäufer gelernt hatten, war ein Standardprogramm der Unternehmen dieses Wirtschaftszweigs. Nach ein wenig Smalltalk, um ein gutes Klima herzustellen, sollten die Interessenten (gewöhnlich ein Paar) in zehn Minuten einen schriftlichen Test ausfüllen, der ihnen zeigen sollte, wie wenig sie über die wirklichen Gefahren eines Feuers im Haus wussten und wie wenig Ahnung sie von Brandsicherung hatten. Nach Absolvierung des Tests kamen die Vertreter zur Sache und begannen ihr aktives Verkaufsgespräch, indem sie das Alarmsystem vorstellten und mit den potenziellen Käufern ein dickes Buch durchblättern, das dokumentierte, dass ihr System besser als alle anderen war. Jeder Vertreter brachte dieses Buch gleich mit ins Haus und hatte es immer für den Fall in der Nähe, dass es nötig wurde. Nicht aber Jim. Er wartete, bis das Paar mit dem Test anfang, um sich mit der Hand auf die Stirn zu schlagen: »Oh, ich habe wirklich wichtige

Infos im Auto gelassen und muss sie holen. Ich will den Test nicht unterbrechen, es ist doch okay, wenn ich kurz selbst rausgehe und mit den Infos zurückkomme?« Die Antwort war immer so etwas wie »Klar, kein Problem«. Oft brauchte er auch einen Schlüssel, um wieder ins Haus zu kommen – und er bekam ihn.

Ich schaute Jim bei drei solcher Vorstellungen zu. Er gestand jedes Mal beim gleichen Stand des Kundengesprächs auf die gleiche Weise seine »Vergesslichkeit«. Bei der Rückfahrt ins Büro am Abend fragte ich nach. Zweimal gab er mir keine direkte Antwort, er war gereizt und dachte, ich würde ihn zwingen, sein Geschäftsgeheimnis zu verraten. Aber nachdem ich beharrlich blieb, platzte er damit heraus: »Bob, denk mal nach! Wen lässt du ohne Aufsicht in deinem Haus ein- und ausgehen? Nur jemand, dem du vertraust, okay? Ich möchte in den Köpfen der Familienmitglieder mit ›Vertrauen‹ verbunden werden.«

Der Trick war brillant – wenn auch ethisch nicht ganz einwandfrei. Er steht für eine der zentralen Aussagen dieses Buches: Die wirklich einflussreichen Dinge, die wir vor der eigentlichen Botschaft sagen oder tun, dienen dazu, auf unser Publikum *pre-suasiv* einzuwirken. Das geschieht, indem die Assoziationen des Publikums verändert werden, die es mit dem verbindet, was wir als nächstes sagen oder tun wollen. In Kapitel 7 werde ich das Argument vertreten, dass sich alle geistigen Aktivitäten als Assoziationsmuster innerhalb eines weiten und komplizierten neuralen Netzwerks entwickeln, und dass der Versuch, Einfluss zu nehmen, nur in dem Maß erfolgreich sein kann, wie die Assoziationen, die von ihm angerührt werden, für einen Wechsel (der Ansichten, des Lieblingssoftdrinks, der Partei ...) günstig sind.

Jims Taktik illustriert das sehr schön. Um ein Superverkäufer zu werden, musste er nicht an den Eigenschaften des Alarmsystems drehen, das er verkaufte. Er musste auch nicht an der Logik, der Wortwahl oder dem Stil basteln, mit dem er es vorstellte. Tatsächlich wich er von der Standardpräsentation überhaupt nicht ab. Er versuchte nur zuerst, von den potenziellen Käufern mit »Vertrauen« assoziiert zu werden. Alle daran hängenden und höchst positiven Assoziationen würden sich dann auch mit ihm und seinem Angebot verbinden. Selbst Jims unorthodoxe Methode, sich selbst mit »Vertrauen« zu verbinden, war rein assoziativ. Er gab gar nicht erst vor, ein Mensch zu sein, dem die Leute offenen Zugang zum Haus ge-

währen, wie etwa einem engen Freund oder einem Familienmitglied. Er arrangierte es nur so, dass er in einer Weise behandelt wurde, wie sie für vertrauenswürdige Personen aus diesem Kreis *charakteristisch* ist. Es ist bemerkenswert, dass diese Taktik der einzige wirkliche Unterschied zwischen Jims Performance und der seiner deutlich weniger erfolgreichen Kollegen war. So stark wirken bloße Assoziationen!

Alles in allem gibt es außer dem Aufbau von Vertrauen etliche andere »erste Schritte«, die Überzeugungskünstler einsetzen können, um ihr Gegenüber für das offener zu machen, was sie präsentieren wollen. Die Schritte können verschiedenster Art sein und werden dementsprechend von den Verhaltenswissenschaftlern ganz unterschiedlich eingeordnet: als Rahmen, Anker, Hauptpunkt, Einstellung oder erster Eindruck. Ich werde mich mit all diesen Formen im Weiteren auseinandersetzen und sie dabei immer als *Öffner* bezeichnen, denn sie öffnen Dinge auf zweierlei Weise für Einflüsse: Sie stoßen den Überzeugungsprozess an, indem sie die ersten Punkte vorgeben, die Anfänge des Überzeugungsappells. In ihrer zweiten Funktion bereiten sie aber den Weg für die Überzeugung selbst vor, indem sie existierende Hindernisse beseitigen und das Denken öffnen – und für potenzielle Super-Überzeuger wie Jim sogar die Haustüren.³

1.3 Alles bleibt ...

Es gibt einen witzigen Dialog, von dem ich gehört habe, dass ihn Profis der Beeinflussung gern erzählen. Er handelt von den Schwierigkeiten, Kunden in die gewünschte Richtung zu bewegen. Es ist ein Dialog zwischen einem Vertreter einer Marketingfirma und einem potenziellen Kunden, der eine neue Sorte von tiefgefrorenem Spinat unter die Leute bringen will.

Kunde: Haben Sie Erfahrungen im Vermarkten neuer Nahrungsmittel?

Marketingexperte: Wir haben da eine Menge Erfahrung.

Kunde: Schließt das auch den Verkauf von Tiefkühlkost ein?

Marketingexperte: Aber ja.

Kunde: Was ist mit eingefrorenem Gemüse?

Marketingexperte: Im Lauf der Jahre haben wir einige Sorten vermarktet.

Kunde: Spinat auch?

Marketingexperte: Ja, auch Spinat.

Kunde: *(lehnt sich jetzt vor, die Stimme voll angespannter Erwartung)*

Ganze Blättern oder ... geschnitten?

In Geschäftsbesprechungen erzeugt der Dialog bei den Beeinflussungsprofis spöttisches, wissendes Gelächter. Natürlich finden sie ihn überhaupt nicht lustig, wenn der Scherz *ihnen* gilt, beispielsweise wenn sie einen Vertrag oder einen Verkauf bei einem zukünftigen Kunden vermässelt haben, weil sie sich in Details verbissen hatten und nicht das große Ganze vermitteln konnten. Die verächtliche Reaktion auf die Pointe des Scherzes erschien mir immer seltsam, denn ich fand, dass diese Überzeugungsprofis genau so kleinlich und eng waren: nicht in den Treffen mit einem Kunden, aber bei den Trainingskursen, die sie auf solche Treffen vorbereiten sollten.

Es war nicht lange nachdem ich »undercover« in den Trainingskursen dieser Praktiker saß, als ich mit etwas Sonderbarem konfrontiert wurde: Die Teilnehmer der Kurse wussten fast immer, dass die Überzeugungsarbeit je nach Sparte unterschiedlich angegangen werden musste. Will man jemand umstimmen und zu einem Wechsel überreden, funktioniert Werbung anders als das Vermarkten, das Vermarkten wieder anders als das Spendensammeln, das wiederum anders als Public Relations, die wieder anders als Lobbyarbeit und die anders als das Anwerben von Personal.

Mehr noch: Die Unterschiede waren sogar innerhalb der Sparten groß. Um Lebensversicherungen zu verkaufen, die bis ans Lebensende reichen, muss man anders vorgehen als bei Versicherungen über kurze Zeiträume, LKW verkaufen sich anders als PKW, der Online-Verkauf läuft anders als der Verkauf in einem Laden, Waren verkaufen sich anders als Dienstleistungen, es ist anders, etwas privat zu verkaufen als an eine Firma, und Großhandel und Einzelhandel unterscheiden sich auch.

Nicht dass es falsch war, dass die Ausbilder ihr eigenes Steckenpferd von dem der Kollegen aus anderen Berufszweigen unterscheiden, aber ihr ständiger Hinweis auf ihre Einzigartigkeit führte auch zu Fehlentscheidungen: Sie verzettelten sich oft in Kleinigkeiten, die ohne Bedeutung waren. Schlimmer noch: Bei ihrer Betonung der Unterschiede erfolgreicher Überzeugungsmethoden konzentrierten

sie sich nicht genug auf eine außerordentlich wichtige Frage: Was ist bei ihnen *gleich*?

Das zu übersehen, schien mir ein ernsthafter Fehler zu sein, denn wenn man den Lehrgangsteilnehmern wirklich zeigen konnte, was sich über ein weites Feld von Einflussituationen als überzeugend bewiesen hat, konnte ihnen das helfen, in allen möglichen Zusammenhängen, seien sie vertraut oder neu, den Sieg davonzutragen. Wenn man ihnen wirklich beibringen konnte, diese *universellen* Prinzipien zu verstehen und anzuwenden, die einer effizienten Überzeugung zugrunde liegen, würden die Details des Wechsels, den sie zu erzielen hoffen, keine Rolle spielen. Sie würden glänzen, ganz gleich ob ihr Beeinflussungsversuch dem Groß- oder dem Einzelhandel gilt, für das ganze Leben oder nur für eine befristete Zeit gedacht ist – oder ob es um ganze oder geschnittene Spinatblätter geht.⁴

In dieser Zeit, in der ich mich bei Trainingsprogrammen von Wirtschaftsunternehmen umsah, wollte ich herausfinden, was bei all den wirklich tollen professionellen Ansätzen der Beeinflussung parallel ablief. Für mich war die Leitfrage in diesen fast drei Jahren: »Was ist das Gemeinsame *dieser* Ansätze? Was sorgt dafür, dass sie gut funktionieren?« Die Antworten auf diese Fragen, die sich herausstellten, zeigten eine erste Spur, die mich überraschte. Ich kam auf nur sechs psychologische Prinzipien, die gewöhnlich im auf Dauer erfolgreichen Beeinflussungsgeschäft verwendet werden. Ich habe behauptet, dass diese sechs – Reziprozität, Konsistenz, soziale Bewährtheit, Sympathie, Autorität und Knappheit – bestimmte universelle psychologische Komponenten der Überzeugungskunst repräsentieren. Jedem dieser sechs Prinzipien habe ich ein Kapitel von *Influence* gewidmet.

1.4 ... anders⁵

In einem Teil des vorliegenden neuen Buches habe ich versucht, mich wieder mit diesen sechs Prinzipien zu befassen, habe aber eine wichtige Richtungsänderung vorgenommen. Das frühere Buch habe ich geschrieben, um Kunden darauf zu bringen, wie sie Widerstand gegen Einflüsse leisten können, die sie auf unangemessene und un-

willkommene Weise treffen. Es gab einen Faktor, der mich angespornt hatte, das neue Buch zu schreiben, obwohl *Influence* (und auch die deutsche Übersetzung *Die Psychologie des Überzeugens*) inzwischen zahlreiche Auflagen hat und in einem Maß ein Bestseller wurde, das ich mir nicht hatte vorstellen können: Aus einigen Verbraucherschutzgruppen kam der Wunsch nach einer Fortsetzung. Mein Telefon stand auch noch wegen zwei anderen Sorten von Anrufern nicht still: Vertreter von Unternehmen luden mich ein, zu *ihren* Gruppen zu sprechen und einzelne Leser wollten wissen, wie sie im Alltagsleben bei ihren Kollegen, Freunden, Nachbarn und in der Familie mehr Einfluss bekommen könnten. Mir war klar geworden, dass viele Menschen ganz hungrig darauf sind, nicht nur zu lernen, wie man Überzeugungskünste *abwenden* oder *zurückweisen* kann, sondern wie man sie *anwenden* kann.

Anders als in *Influence* ist eines der Ziele dieses Buches, diesen Hunger direkt zu stillen – aber mit zwei Diäteeinschränkungen. Die erste betrifft die Ethik von Überzeugungserfolgen. Wenn wir psychologische Taktiken anwenden können, um Übereinstimmung zu erzielen, heißt das noch nicht, dass wir das dürfen. Die Taktiken können Gut und Böse dienen. Sie können so aufgebaut sein, dass sie die anderen täuschen und damit ausbeuten, sie können aber auch informieren und damit die anderen voranbringen. Die ökonomischen Folgen für ein Unternehmen aufgrund eines verspielten Rufes wegen unethischer Überzeugungskünste sind ja bekannt, in Kapitel 13 werde ich aber weitere Gründe nennen, warum ein Unternehmen solche Praktiken meiden sollte: Es liefert sich damit auch den eigenen Beschäftigten aus, denn die werden das Unternehmen betrügen, wenn in ihm Betrügereien akzeptabel sind.

Das Buch hält auch noch an einer zweiten Einschränkung fest. Es basiert auf vielen persönlichen Eindrücken und Berichten, aber die wesentlichen Erkenntnisse sollen auch eine solide wissenschaftliche Basis haben. Bei jeder Anstrengung, den Einflussprozess erfolgreich zu gestalten, bringt ein wissenschaftlich untermauerter Ansatz einen echten Fortschritt. Traditionellerweise galt das Überzeugen als eine schwer fassbare Kunst, die eine Domäne der wenigen war, die intuitiv wussten, wie man einen Satz richtig hindrehen konnte. In den vergangenen 50 Jahren hat sich aber in der Erforschung des Überzeugens etwas Radikales ereignet, das es auch uns anderen erlaubt, wie die geborenen Meister Erfolge zu erzielen.

Die Forscher sind der Frage, welche Botschaften Menschen dazu bringen, nachzugeben, einzuwilligen und sich zu ändern, mit einem strengen wissenschaftlichen Ansatz nachgegangen. Sie haben den manchmal atemberaubenden Unterschied dokumentiert, der entsteht, wenn man anstelle der gängigen Verfahren Ansätze verwendet, die sich auf eine solidere, sachkundigere Basis stützen. Neben der bloßen Wirkung dieser Ansätze ist noch etwas bemerkenswert: Der Überzeugungsprozess wird von psychologischen Gesetzen bestimmt, was heißt, dass ähnliche Prozeduren in einem weiten Spektrum von Situationen zu ähnlichen Resultaten führen können.

Folgt das Überzeugen aber Gesetzen, ist es ganz anders als künstlerische Inspiration auch erlernbar. Ob man von Haus aus Talent dazu hat, andere zu beeinflussen oder nicht, ob man die Methoden kennt oder nicht, ob man ein begabter Sprachkünstler ist oder nicht: Wissenschaftlich belegte Techniken, die es jeden von uns erlauben, mehr Einfluss zu erzielen, kann man erlernen.⁶

* * *

Das neue Buch unterscheidet sich von *Influence* vor allem durch die wissenschaftliche Erkenntnis, dass es nicht nur wichtig ist, *was* wir am besten sagen, um jemanden zu überzeugen, sondern auch *wann* wir es tun sollten. Von dieser Erkenntnis ausgehend geht es darum, zu lernen, wie wir das natürliche Auftauchen des idealen Moments für die Überzeugungsarbeit erkennen und festhalten. Wir können Moment-Maker werden und lernen, solche Momente herzustellen – was allerdings vom ethischen Standpunkt her gefährlicher ist. Egal, ob wir die Momente erkennen oder ob wir sie herstellen: Wenn wir wissen, wie man ein Anliegen, eine Empfehlung oder einen Vorschlag zeitlich perfekt platziert, werden wir damit außerordentlich gut fahren.

1.5 Zeit und Zeitmanagement

Es hat etwas mit der Zeit zu tun, wie ich dieses Buch fertig geschrieben habe, das in einer gewissen Weise vom Timing und Zeitmanagement handelt. Es kommt nämlich mit ein paar Jahren Verspätung. Ich wollte es eigentlich schreiben, während ich von meiner Heima-