

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

Überzeugen mit einfachen Kniffen



 hogrefe

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

Hogrefe Verlag
Programmbereich Psychologie

Wissenschaftlicher Beirat:

Prof. Dr. Guy Bodenmann, Zürich

Prof. Dr. Dieter Frey, München

Prof. Dr. Lutz Jäncke, Zürich

Prof. Dr. Franz Petermann, Bremen

Prof. Dr. Astrid Schütz, Bamberg

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



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

Überzeugen mit einfachen Kniffen

Aus dem amerikanischen Englisch
von Felix Kurz und Max Henninger

Hogrefe Verlag

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

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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



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

Anregungen und Zuschriften bitte an:

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

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

© 2014 by Grand Central Publishing, New York

1. Auflage 2015

© 2015 by Hogrefe AG, Bern

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

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

ISBN 978-3-456-85524-0

Für Lindsay

Steve J. Martin

Für Jenessa und meine Eltern, Adelle und Bernie Goldstein

Noah J. Goldstein

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

Robert B. Cialdini

Inhalt

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

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

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

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

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

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

Einleitung

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

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

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

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

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

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

Was kann man also tun?

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

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

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

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

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

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

Aber die Forschung macht selten eine Verschnaufpause.

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