

Rainer König

Gladiator oder: Was außer Geld motiviert Menschen noch zum Handeln?

Zu Beginn des fulminanten Ridley Scott Films „*Gladiator*“ peitscht der römische General Maximus alias Russel Crow seine Männer mit wenigen aber gezielten Worten zum Kampf gegen die Germanen auf. Und seine Worte verfehlen ihre Wirkung nicht: Die fast verloren geglaubte Schlacht endet als grandioser Sieg.

Tja, so geht's zu im Hollywood-Film: Helden sind da nicht nur mutig und stark, sondern auch mit einer genialen Motivationsgabe versehen. Im wirklichen Betriebsleben dagegen scheint nur das Geld zu motivieren. Und wo das – wie heute fast allerorten – knapp geworden ist, muss wohl auch die Motivation verloren gehen. Allerdings zeigen sowohl alltägliche Erfahrungen als auch systematische Forschungen dass diese Betriebs-Sicht der Motivation so borniert wie blind und falsch ist. Kein Mensch wird nämlich nur durch Geld zum Handeln motiviert. So etwas wie Ehre oder einfach nur Flow-Erleben motivieren die meisten Spitzensportler zu immer neuen Höchstleistungen. Und selbst dort, wo scheinbar nur das Geld lockt, ist es nicht der Mammon als solcher, der reizt, sondern eher das, was man sich durch ihn erhofft: leibliches Wohl, Sicherheit und besseres Leben.

In seinem faszinierenden Buch die „Psychologie des Überzeugens“ beschreibt der US-Psychologe Robert B. Cialdini detailliert die Art und Weise in der uns geldunabhängige Faktoren wie Kontrast, Wechselseitigkeit, Commitment und Konsistenz, soziale Bewährtheit, Sympathie sowie Autorität und Knappheit subtil zum Handeln motivieren.

Beim Kontrastprinzip benutzt man ein Grundprinzip der menschlichen Wahrnehmung. Demnach nehmen wir zwei Dinge, die wir nacheinander wahrnehmen, unterschiedlicher wahr, als sie eigentlich sind. Z.B. Temperaturunterschiede, Schönheitsunterschiede etc. Wie Studien zum Kontrastprinzip zeigen, könnte es sogar sein, dass unsere Zufriedenheit mit dem Aussehen unserer eigenen Partner sinkt, weil wir in den Medien ständig mit Beispielen ungewöhnlich attraktiver Personen bombardiert werden. Dito beim Verkaufen: ein Mann mag sich dagegen sträuben, einen Pullover für 150 Euro zu kaufen. Wenn er aber zuvor einen Anzug für 600 Euro gekauft hat, erscheinen die 150 Euro ganz akzeptabel. Für Verkäufer gilt deshalb: zuerst den teuren Artikel anzubieten. Das nicht zu tun, hieße, das Kontrastprinzip ungenutzt zu lassen.

Das Prinzip der Wechselseitigkeit besagt, „dass wir bemüht sind, anderen zurückzugeben, was wir von ihnen bekommen haben. Wenn uns jemand einen Gefallen tut, sollten wir ihm auch einen tun“. Diese Verpflichtung zur Gegenseitigkeit gibt es offenbar in allen Gesellschaften und Kulturen. Sie wirkt auch dann, wenn der Gefallen *ungebeten* erfolgt. Denn die Regel erfordert nicht, dass wir um das gebeten haben müssen, was wir bekommen, um uns zu eine Gegenleistung verpflichtet zu fühlen.

Da die Regel den Kompromissfindungsprozess lenkt, ist es möglich, ein erstes Zugeständnis als Teil einer äußerst effektiven compliance-Technik zu nutzen. Neuverhandeln nach Zurückweisungstaktik meint: man beginnt mit einer sehr großen Bitte, die abgewiesen wird, und stellt dann die eigentliche (kleinere) Bitte. Virtuos wird diese Technik übrigens schon von kleinen Kindern angewandt, um die begehrte und begrenzte Ressource Schokolade zu ergattern. „Gut, die ganze Tafel will ich ja gar nicht mehr, aber einen Riegel ...“

Konsistenz: „Sobald wir eine Entscheidung treffen oder eine Position vertreten, entstehen intrapsychische und interpersonelle Kräfte, die uns dazu drängen, uns konsistent mit dieser Festlegung zu verhalten. Wir überzeugen uns einfach selbst davon, die richtige Entscheidung getroffen zu haben, und fühlen uns dadurch wohler mit ihr. Viele Psychologen betrachten das Streben nach Konsistenz als das zentrale psychische Motiv. Tatsächlich ist das Bestreben, konsistent zu sein (und nach außen hin zu erscheinen) auch die Grundlage für eine äußerst wirkungsvolle Waffe der Einflussnahme. Hierbei gibt es einen Druck von außen, der uns treibt, das positive Bild, das andere von uns haben, zu erhalten. So versuchen manche, den Porsche vor der Haustür auch dann noch zu halten, wenn sie sich ihn finanziell gar nicht mehr leisten können. Von innen besteht Konsistenzdruck, da vorhandene Selbstbilder die Tendenz haben, sich zeitlos lang zu halten. Vor allem wenn Einstellungen und Stellungen mit hohem Aufwand erworben wurden, ist es schwer, von ihnen abzulassen. Nicht zufällig bestehen deshalb Stämme, Gangs, Verbände und Sekten auf z.T. sehr schmerzhaftem Riten, ihre Mitglieder aufzunehmen oder in bestimmte Positionen zu überführen.

Das Prinzip der sozialen Bewährtheit besagt, dass wir uns bei der Entscheidung, ob etwas richtig ist, häufig daran orientieren, was andere für richtig halten. Demnach betrachten wir ein Verhalten in einer gegebenen Situation in dem Maß als richtig, in dem wir dieses Verhalten bei anderen beobachten. Nicht nur bei der Mode. Mode ist hier eines der besten Beispiele. Barkeeper legen am Anfang des Abends gerne ein paar Geldscheine in ihr Trinkgeldglas. Dadurch soll der Eindruck geweckt werden, ein Scheinchen zu geben, sei ein angemessenes Verhalten in dem Lokal. Die Werbung argumentiert gern damit, dass ein Produkt die höchsten Zuwachsraten hat, oder das meistverkaufte ist, da sie uns dann nicht mehr direkt von seinen Vorzügen überzeugen muss.

Das Prinzip der sozialen Bewährtheit erklärt auch den Anstieg von Unfällen nach Bekanntwerden von Suiziden, Es sind demnach vor allem die Berichte über Suizide, die zu Auto- und Flugzeugunglücken führen. Man spricht hier auch vom sog. Werthereffekt.

Das Prinzip der sozialen Bewährtheit wirkt dann besonders stark, wenn wir uns unsicher fühlen oder wenn Personen da sind, die uns ähnlich sind.

Was die Sympathie angeht, sind wir am ehesten bereit, Bitten von den Leuten nachzukommen, die wir kennen und mögen. Diese Regel wird nun von völlig fremden Leuten dazu benutzt, uns zu etwas zu verleiten. Beispiel „Tupperparty“: Bei solch einer Party kauft man die Waren der Fa. Tupperware von einer (befreundeten) Gastgeberin, die an den Einnahmen beteiligt ist. Auf diese Weise werden Anziehungskraft, Wärme, Sicherheit und Verbundenheit von Freundschaften in die Verkaufssituation eingebracht. Der Grad der freundschaftlichen Verbundenheit ist hier doppelt so ausschlaggebend für den Kauf eines Artikels wie die Vorliebe für das Produkt selbst.

Neben der freundschaftlichen Verbundenheit spielen Faktoren wie körperliche Attraktivität, Ähnlichkeit mit uns oder schon vorhandene Kontakte und Kooperationen mit vergleichbaren Menschen eine entscheidende Rolle dafür, dass so etwas wie Sympathie mit der Person aufkommt, die uns zum Handeln motiviert.

So hat die Forschung z.B. gezeigt, dass wir gut aussehenden Menschen automatisch solche positiven Eigenschaften wie Begabung, Freundlichkeit, Ehrlichkeit und Intelligenz zuschreiben. Das gilt sowohl für die Werbung als auch für die Politik, die Rechtssprechung und die Be-werbung. Neben der Attraktivität ist die Ähnlichkeit einer der wichtigsten Sympathieträger. So ergab z.B. die Untersuchung von Verkaufsunterlagen von Versicherungs-Unternehmen, dass Kunden eher geneigt waren, eine Versicherung abzuschließen, wenn zwischen ihnen und dem Vertreter Ähnlichkeit hinsichtlich Alter, Religion, politischer Einstellung und Tabakkonsum bestand.

Zum Faktor Autorität haben vor allem die sog. Milgram-Experimente Erschreckendes zutage gefördert. In diesen Experimenten schöpften zwei Drittel der Teilnehmer in der Lehrerrolle die Skala möglicher Strafen für die Schüler voll aus. Nach Milgram hatte das mit einer tief verwurzelten Autoritätshörigkeit zu tun. Zwar sind die Experimente und Aussagen von Milgram umstritten. Aber ein gewisses Maß an Plausibilität besitzen sie schon. Man denke nur an die fast schon blinden Gehorsam erzeugende Autorität der Medizin und ihrer Vertreter, die Ärzte. Nicht zufällig bedient sich die Werbung der Autorität von Ärzten, indem sie z.B. Schauspieler engagiert, die in der Rolle eines Arztes ein Produkt anpreisen.

Und das Knappheitsprinzip? (Viele) Menschen haben die Schwäche, etwas gerade dann haben zu wollen, wenn es kaum noch zu haben ist. Fast jeder ist anfällig für dieses Prinzip. Es besagt, *dass uns Möglichkeiten um so wertvoller erscheinen je weniger erreichbar sie sind* – egal ob es sich um die (kleine) Menge oder die (eng begrenzte) Zeit handelt, in der etwas zu haben ist. Das gilt auch für Informationen: sie sind umso begehrt und überzeugender je exklusiver sie erscheinen. Noch stärker wird ein knappes Gut begehrt, wenn seine Knappheit sich erst neuerdings eingestellt hat oder aber aus der großen Nachfrage nach ihm herrührt: Experimente zeigten, dass z.B. Schokoladen-Kekse dann die besten Bewertungen erhielten, wenn ihre Knappheit nachfragebedingt war. Offenbar – so folgert Cialdini - ist unser Interesse an einer Sache, die knapp ist, dann noch größer, wenn wir mit anderen um sie konkurrieren müssen.

Kehren wir noch einmal zurück zum römischen General Maximus alias Russel Crow. Ohne Cialdinis Buch zu kennen, hat er vor seinen Männern tatsächlich alle genannten Prinzipien der Überzeugungskunst angewandt.

Das Kontrastprinzip hat er benutzt, als er darauf verwies, wie siegreich und erfolgreich sie bisher waren und welch viel schwerere Schlachten sie schon gewonnen hatten. Vor diesem Hintergrund wirkte die neue Herausforderung gar nicht mehr so außergewöhnlich. Man war quasi aufs Siegen abonniert.

Das Prinzip der Wechselseitigkeit spielte eine Rolle, weil er subtil daran erinnern konnte, wie sehr er sich früher für seine Männer eingesetzt hatte und dass diese nun die Gelegenheit hätten, ihm zu helfen.

Konsistenz und soziale Bewährtheit lagen vor, weil Maximus auf die bisherigen Erfolge verweisen konnte, die unter seiner Führung erreicht wurden. Das Siegesabbo war offenbar daran gebunden, dass Maximus führte.

Die Sympathie war vorhanden, weil seine Männer ihn wirklich liebten und verehrten und deshalb auch vertrauten – und das nicht nur, weil er erfolgreich war, sondern auch und vor allem, weil er stets mitten im Schlachtengetümmel vorbildhaft mit ihnen mitkämpfte. Er forderte nicht nur Opfer und Einsatz von ihnen – er erbrachte beides selbst und zwar so sehr, dass er sie das sinnlich gelebte Vorbild an Mut und Aufopferungsbereitschaft darstellte.

Dass ihm damit auch die Autorität zum Befehl zugesprochen wurde, bedarf keiner weiteren Erläuterung.

Wie aber stand es mit dem Prinzip der Knappheit? Auch das wurde hier angewandt – allerdings nicht materiell. Wenn wir heute von Knappheit reden, dann zumeist im Zusammenhang von materiellen Ressourcen wie Geld oder Räumen. Bei General Maximus ging es aber um eine ganz andere Ressource. Eine, die zwar immateriell ist, die aber gleichwohl äußerst knapp, weil selten vorkommt: die „Ehre“. Ehre oder die Achtungswürdigkeit einer Person ist nach Arthur Schopenhauer „objektiv die Meinung anderer von unserem Wert und subjektiv unsere Furcht vor dieser Meinung“. Und jener innere „Wert“ (besser: das Selbstwertgefühl) hing schon immer eng mit dem Stolz zusammen, den Menschen aus der Mitgliedschaft einer Gruppe oder aus der perfekten Beherrschung einer Fähigkeit ziehen. Menschen, die auf nichts stolz sind, empfinden auch kein oder nur sehr wenig Ehrgefühl. Maximus packte seine Mannen also bei ihrem Berufsstolz als Soldaten Roms. So ähnlich muss es am 11. September 2001 den New Yorker Feuerwehrleuten ergangen sein, die sich nicht für Geld oder Ruhm, sondern getrieben von ihrem Ehrgefühl in die brennenden Twin Towers stürzten. Es entsprach ihrer Berufsehre und damit ihrem Berufsstolz, dass sie den eingeschlossenen Menschen und ihren bedrohten Kameraden halfen – wohl wissend, dass das ihr eigenes Leben kosten konnte. "Brüder, in der Ewigkeit wird man sich Eurer Taten erinnern!" Das rief Maximus seinen Männern vor der entscheidenden Schlacht zu. Vielleicht hatten auch die New Yorker Feuerwehrleute ähnliche Worte auf den Lippen.

Gerade heute, wo der Erlebniskonsument abspecken und der Spaßarbeiter ernster werden muss, verlangen Menschen wieder mehr Sinn in ihrem Konsum und ihrer Arbeit. Die Zeit der Flucht in die Sinne ist abgelöst worden von einer Suche nach Sinn. Ihn zu geben und zu vermitteln ist heute eine der wichtigsten Motivations-Aufgaben für Führungskräfte.

Literatur

Robert B. Cialdini: Die Psychologie des Überzeugens. Bern 1997

Horst W. Opaschowski: Deutschland 2004 – Wie wir morgen leben – Prognosen der Wissenschaft. Wiesbaden 2004