

HANSER

Reiner Neumann, Alexander Ross

# Der Macht-Code

Spielregeln der Manipulation

ISBN-10: 3-446-41207-7

ISBN-13: 978-3-446-41207-1

Inhaltsverzeichnis

Weitere Informationen oder Bestellungen unter  
<http://www.hanser.de/978-3-446-41207-1>  
sowie im Buchhandel



[www.hanser.de/wirtschaft](http://www.hanser.de/wirtschaft)

»Der Macht-Code ist lehrreich, stringent und klar geschrieben, lädt immer wieder zum Schmunzeln ein und lebt vor allem von seinen zahlreichen, verblüffenden Praxisbeispielen.«

Frankfurter Allgemeine Zeitung

»Legt die Spielarten der Manipulation im Business-Alltag offen (...) prallvoll mit Anekdoten und Geschichten« Financial Times Deutschland

Reiner Neumann, Alexander Ross · **Der Macht-Code**  
234 S. · geb. · € 19,90 · ISBN 978-3-446-41207-1

Auch als Hörbuch mit 8 CDs erhältlich

# INHALT

## 1 ZUM START

Das Leben ist kein Ponyhof.

Oder: Warum haben wir dieses Buch geschrieben? . . . 1

## 2 DER KOMPLEXITÄTS-ARGWOHN

Einfach = richtig.

Oder: Warum mögen wir lieber simple Lösungen,  
dafür sogar falsche? . . . . . 5

## 3 DER ZAHLEN-SCHWURBEL

Ein rundes Ergebnis kann nie stimmen.

Oder: Warum benutzt man Zahlen,  
damit wir den Durchblick verlieren? . . . . . 15

## 4 DIE EXPERTEN-MASCHE

Glauben Sie mir, ich bin Fachmann.

Oder: Warum können Experten darauf bauen,  
dass wir ihnen vertrauen? . . . . . 25

## 5 DIE STEREOTYP-FALLE

Das sehe ich doch auf den ersten Blick!

Oder: Warum stellen wir uns mit unserem Wissen  
selber ein Bein? . . . . . 35

## 6 DAS ORDNUNGS-PARADIGMA

He, das gilt auch für Sie!

Oder: Warum befolgen wir selbst unsinnige  
Regeln? . . . . . 47

## 7 DIE WORTWASCH-METHODE

Das stimmt schon so.

Oder: Warum wirken manipulierte Begriffe? . . . . . 55

- 8 DER DUELL-REFLEX**  
 Ohne Rücksicht auf Verluste.  
 Oder: Warum bringen oft Worte die Entscheidung? 63
- 9 DER LEMMING-FAKTOR**  
 Milliarden Fliegen können nicht irren.  
 Oder: Warum folgen wir so gerne anderen? . . . . . 73
- 10 DAS EINDRUCKS-PARADOX**  
 Schöne Menschen sind klüger.  
 Warum siegt Auftritt über Aussage? . . . . . 83
- 11 DIE TUE-GUTES-NUMMER**  
 Wenn du Geld willst, gib zuerst.  
 Oder: Warum kann man uns mit Wohltätigkeit  
 leichter ausnehmen? . . . . . 93
- 12 DER BEWERBER-NEXUS**  
 Dynamische(r) kompetente(r) Mitarbeiter(in) gesucht.  
 Oder: Warum sind manche Kandidaten erfolg-  
 reicher? . . . . . 99
- 13 DER PROMI-FAKTOR**  
 Ich wäre gern auch so.  
 Oder: Warum orientieren wir uns an Stars? . . . . . 111
- 14 DAS ÜBERREDUNGS-MUSTER**  
 Eigentlich wollte ich ja nicht.  
 Oder: Warum lassen wir uns doch immer wieder  
 überreden? . . . . . 119
- 15 DER GEWINNER-BONUS**  
 So sehen Sieger aus.  
 Oder: Warum wirkt der richtige Anzug so  
 überzeugend auf uns? . . . . . 129

**16 DAS EMOTIONS-ELEMENT**

Das spür ich einfach.

Oder: Warum bewirken Gefühle oft mehr als

Fakten? . . . . . 141

**17 DIE HUMBUG-HOFFNUNG**

Heilslehren und Patentrezepte.

Oder: Warum gehen wir Gurus und Geheimwissen

auf den Leim? . . . . . 153

**18 DIE AGGRESSIONS-ATTACKE**

Ist ja schon gut.

Oder: Warum geben wir nach, auch wenn wir

im Recht sind? . . . . . 167

**19 DAS EGO-VERSPRECHEN**

Der brave Mensch denkt an sich – selbst zuletzt.

Oder: Warum kommen Selbstdarsteller oft weiter

als fachliche Könner? . . . . . 181

**20 DAS THEORIE-GEBÄUDE**

Das sagt die Wissenschaft dazu.

Oder: Warum verhalten sich Menschen so

und nicht anders? . . . . . 197

**DAS AUTOREN-DUO**

Wir taten es doch nur für Sie.

Oder: Was wollen Sie noch über uns wissen? . . . . 221

**DAS LITERATUR-VERZEICHNIS**

Viele wissen mehr als zwei.

Welche Quellen haben wir genutzt? . . . . . 223

# 1

## ZUM START

### **Das Leben ist kein Ponyhof. Oder: Warum haben wir dieses Buch geschrieben?**

Der amerikanische Psychologe Paco Underhill schlug einer amerikanischen Drogeriekette vor, dass die Mitarbeiter all jenen Kunden ungefragt einen Einkaufskorb anbieten sollten, die mehr als zwei Produkte in den Händen durch den Laden trugen. Die Einkaufssummen pro Kopf nahmen erkennbar zu.

Wladimir Rakowskij bietet in Moskau Kurse für „стервы“ an. Das Wort bedeutet „Luder“ und die Teilnehmerinnen lernen dort, wie sie die Aufmerksamkeit eines Mannes erregen oder an seine Telefonnummer kommen. Rakowskij stellte im Magazin *Focus* seine einfache, aber erfolgreiche Typenlehre dar: „Kennt die Frau erst einmal den Typ Mann, dann kann sie genau jenen Typ Frau geben, den er sich erträumt.“ Die Teilnehmerin Marina berichtet von ihren Erfolgen, auch im Job: „Wenn ich Hilfe brauche, spiele ich das kleine Mädchen. Da kommen die Männer sofort und unterstützen mich.“

Ein Aufbaustudium zum MBA (Master of Business Administration) an einer Business School gilt vielen Jungmanagern als Turbo für die Karriere. Für die Auswahl der „richtigen“ unter vielen Karriereschmieden greifen Studenten wie Unternehmen gerne auf Rankinglisten zurück. Doch nicht wenige der Business Schools richten ihr Lehrprogramm genau darauf aus, dass es ihnen einen oberen Platz in den Ranglisten sichert. Dies bestätigt George Bickerstaffe, einer der international bekanntesten Experten auf dem Gebiet.

Da erzählt man Versuchspersonen folgende Geschichte: Ein gut gekleideter, gepflegt aussehender Mann beschimpft übel einen schäbig gekleideten, tätowierten Langhaarigen und bedroht ihn sogar mit einem Messer. Erzählen die Versuchspersonen die Geschichte dann weiter, sind oft ab der dritten bis vierten Wiederholung die Rollen vertauscht: Der Langhaarige hat das Messer, er bedroht und beschimpft den gut Gekleideten. Unsere Vorurteile prägen viel von unserer Wahrnehmung und verzerren die Gedächtnisleistung. Dies wiesen die Psychologen Gordon Allport und Leo Postman in zahlreichen Versuchen schon in den 40er-Jahren des letzten Jahrhunderts nach.

Ein Geschäftsführer aus der Transportbranche verrät dem *Manager Magazin* einige Tricks der Verhandlungsführung: „Seine Geheimwaffen heißen wahlweise Simona, Lulu oder Carmen. Hat er ein schwieriges Gespräch, bucht er eines der Models.“ Deren einzige Aufgabe besteht darin, den Kunden während des Gesprächs zu ignorieren. „Dann macht der Geschäftsführer ein eigentlich nicht annehmbares Angebot und schließt ... mit dem Satz: ‚Oder fehlt Ihnen für eine solche Entscheidung die Kompetenz?‘ In diesem Moment blickt das Model hoch und dem Mann direkt in die Augen – der plustert reflexartig sein Gefieder. Und der Deal steht.“

Sind wir wirklich so leicht zu beeinflussen? Ja, das sind wir!

Denn offensichtlich ist unser Alltag von den unterschiedlichsten Arten der Manipulation geprägt. Es gibt eine Vielzahl von Techniken und Taktiken, die uns gezielt in die Irre führen können. Zum Beispiel die Kontrolle über Informationen, über Handlungen, über Situationen und Abläufe, über Regeln und Verfahren, über Beziehungen und Netzwerke, über die Selbstdarstellung des Manipulators. Und nicht zuletzt gibt es auch Faktoren, an denen wir uns selbst orientieren, um den bestmöglichen Eindruck zu machen.

Wenn einzelne Menschen oder Gruppen die Möglichkeit haben, das Verhalten oder das Denken anderer Menschen in ihrem Sinne zu beeinflussen, so nennt man dies Macht.

Nach einer gängigen Definition des Soziologen Max Weber ist Macht „jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht“. Macht kann dabei durchaus gut sein. Etwa dann, wenn sie dazu eingesetzt wird, dass auch die Interessen anderer Menschen berücksichtigt werden oder zu Geltung kommen.

Macht ist also nicht per se negativ. Doch sie kann es schnell werden, und wir alle haben es wohl schon einmal am eigenen Leib erfahren: Menschen nutzen ein ihnen verfügbares Machtpotenzial aus, um ihre eigenen Interessen durchzusetzen. Unsere eigenen Interessen werden dabei herabgesetzt, verletzt oder sogar unterdrückt.

Manipulation kommt dann ins Spiel, wenn jemand Macht über uns ausübt, wir dies jedoch nicht bemerken oder nicht als Einflussnahme erkennen. Damit nehmen wir auch oft gar nicht wahr, dass hier jemand gegen unsere Interessen handelt und uns schaden kann, mitunter sogar recht massiv.

Manipulative Machtausübung schadet aber nicht nur dem Einzelnen, sondern auch dem Erfolg ganzer Unternehmen. So untersuchte der Organisations- und Sozialpsychologe Wolfgang Scholl von der Berliner Humboldt-Universität im Jahr 2004 für eine Studie über 40 Innovationsprozesse in Unternehmen. Dabei fand er heraus, dass bei den misslungenen Innovationen vor allem Informationen nicht korrekt übermittelt und noch häufiger nicht korrekt verarbeitet wurden.

Kommt Ihnen das bekannt vor? Die Manipulation von Informationen ist nur eine der von uns betrachteten Taktiken, doch sie begegnet uns jeden Tag: im Zurückhalten, Verdrehen oder Filtern, beim geschickt gewählten Ausschnitt der Wirklichkeit, der gezielten Halbwahrheit oder beim Ausschluss aus der Kommunikation durch Expertenphrasen und Insiderjargon – damit wir nicht gleich verstehen, was jemand wirklich vorhat. Oder dass er nur behauptet, kompetent zu sein.

Den Tricksern und Täuschern nutzt manipulatives Verhalten nur so lange, wie sie unentdeckt und ohne Sanktionen

ihr Spiel treiben können. Deshalb machen wir Sie in unserem Buch mit einer Auswahl wichtiger und alltäglicher Einflüsse und Techniken der Manipulation bekannt. Anhand von Beispielen zeigen wir Ihnen, dass sie wirken und wie sie wirken – und wir zeigen Ihnen, wie Sie damit erfolgreich umgehen können.

Für uns heißt das: Nur wenn ich die Muster und Methoden der Manipulation durchschaue, kann ich selbstbestimmt handeln. Ich kann erkennen, ob und wie ich das Opfer der Machenschaften anderer werde. Und ich kann entscheiden, ob ich bestimmte Techniken für mich und für eine gute Sache einsetzen will. Unser Fachwissen macht uns kompetent, doch souverän werden wir erst durch das Wissen um die Wege und Abwege anderer Menschen. Denn gerade wenn sich deren Verhalten gegen uns richtet, wollen wir ihnen nicht so einfach auf den Leim gehen.

Die Spielregeln der Manipulation betreffen alle Lebensbereiche und vor allem auch unser eigenes tägliches Verhalten. Denn wir werden nicht nur von anderen manipuliert, wir tun es auch selbst jeden Tag, sei es unbewusst oder mit voller Absicht.

Ob wir dabei gewinnen oder verlieren, hängt auch davon ab, wie gut wir die Spielregeln kennen. Es ist wie beim Kartenspiel: Wer die Regeln nicht kennt und das Spiel nicht beherrscht, verliert sogar mit einem guten Blatt. Schließlich wissen wir doch alle: Das Leben ist kein Ponyhof.

# 9

## DER LEMMING-FAKTOR

**Milliarden Fliegen können nicht irren.  
Oder: Warum folgen wir so gerne anderen?**

„Was wir auf dem Parteitag gemacht haben, war ganz einfach. Es waren 10 000 Menschen in der Halle. Also bestellten wir 20 000 amerikanische Fähnchen. Warum so viele? Damit jeder in der Halle in beiden Händen welche halten konnte.“ Mit diesen Worten beschrieb ein US-Wahlkampfberater einen unscheinbaren, aber sehr wirksamen Kniff. Angewendet wurde er auf dem Parteitag der Demokraten 1984, als Walter Mondale den beliebten republikanischen Präsidenten Ronald Reagan herausforderte. Denn auf den Fernsehbildern von der Veranstaltung war am Ende nur ein einziges, dichtes Meer von Fahnen zu sehen – was für die Zuschauer an den Bildschirmen die Zahl der Anhänger der Demokraten optisch erheblich steigerte. Mondale verlor dennoch.

Warum wird so etwas gemacht? Wenn Sie jemanden von Ihrer Meinung überzeugen möchten, dann ist es sehr hilfreich, wenn Sie nicht der Einzige sind, der diese Meinung vertritt. Es fällt uns nämlich viel leichter, an etwas Interesse zu finden, wenn wir damit nicht alleine dastehen. Denn wir müssen dann auch nicht befürchten, dass wir in die unangenehme Situation kommen, uns als Einzige dafür rechtfertigen zu müssen.

Denn die Gruppe gibt uns Schutz. Einer allein kann etwas falsch sehen, aber doch nicht viele. Deshalb arbeiten Prediger genauso wie Verkäufer in Massenversammlungen und natürlich auch Politiker so gerne mit Gruppeneffekten. Ihre Verbündeten mischen sich, zum Teil in großer Zahl, unter das Publikum, das man gewinnen will. Es scheint zu wirken,

denn so arbeitet zum Beispiel seit Jahren der amerikanische Prediger Billy Graham bei jedem Auftritt mit Tausenden von Unterstützern im Saal. Durch ihr sehr ausgeprägtes zustimmendes Verhalten geben sie einen starken Anreiz für das übrige Publikum, sich der Sache zu öffnen, es positiv zu sehen und schließlich mitzutun, dafür zu sein und dafür zu spenden. Da überrascht es nicht, dass auch eine andere Branche, die sich für das Geld der Menschen interessiert, so vorgeht – nämlich die Strukturvertriebe bei ihren Rekrutierungsevents. Dort sind es oft die bereits angestellten Mitarbeiter des Unternehmens, die als Erste jubeln, sich erkennbar für die tollen Chancen begeistern und auch die Ersten sind, die sofort einen Vertrag unterzeichnen wollen.

Wer Zustimmung nicht dem Zufall überlassen will, spielt seine Möglichkeiten voll aus – selbst wenn es um subjektive Eindrücke, um Gefallen und persönlichen Geschmack geht. Etwa bei der Frage, welche Gesangsstimme „besser“ klingt. In Italien, dem Mutterland der großen Oper, ist dies keine Frage des Gesangs allein, sondern auch der Anhängerschaft. Seit über einem Jahrhundert ist es dort üblich, dass in der Oper organisierter und oft auch bezahlter Beifall gespendet wird, durch sogenannte Claqueure. Das ist keine Geheimdienstarbeit, sondern geschieht ganz offen. Oft kennt das Publikum die Claqueure bestimmter Sängerinnen und Sänger, man weiß also auch, welche Rolle sie spielen – und trotzdem wirkt ihr Enthusiasmus ansteckend und begeisternd. Ebenso gab es früher auch sogenannte Pleureusen, die auf Kommando schluchzen konnten, oder Bisseurs, deren „Bis“-Rufe ein zweites Mal oder mit „Encore!“ auf Französisch eine Wiederholung herbeiriefen. Im Theater bei Komödien kam der „Rieur“ mit seinem ansteckenden Lachen zum Einsatz. Die Stars selbst oder die Theaterleitung vergütete dies zum Beispiel nach Applaus oder Zwischenruf, die gut organisierten Gruppen der Claqueure unter Führung eines „Capo di Claque“ bekommen selbstverständlich Freikarten und oft auch Reisekosten zu auswärtigen Gastspielen. Schließlich darf man sich gerade auf fremdem Terrain nicht allein darauf

verlassen, dass das Publikum die Leistung der Künstler allein zu würdigen weiß.

Doch auch im Fernsehen und im Radio funktioniert dies mit dem Gelächter vom Band, den Lachkonserven an den Stellen, die zum Mitlachen animieren sollen, oder im TV-Studio bei Comedy-Sendungen durch Schilder „Jetzt lachen!“. Es hat sich herausgestellt, dass dieselbe Sendung mit Beifall von den Zuschauern als wesentlich lustiger eingeschätzt wird. Und dies auch dann, wenn die Testzuschauer wissen, dass das Lachen vom Band kommt oder gezielt verlangt wurde.

In einer Reihe von Experimenten, die er bereits in den 50er-Jahren begonnen hatte, studierte der Psychologe Solomon Asch die Art, wie Individuen reagieren, wenn sie mit einer Gruppe konfrontiert werden, die einvernehmlich und offensichtlich falsch agiert. Er beschloss, dem Experiment ein Urteil über Fakten zugrunde zu legen: Die Situation wurde so arrangiert, dass das Urteil offen abgegeben wurde. Asch beschrieb die Bedeutung des Problems wie folgt: „Wenn man den großen Einfluss von Gruppen in Betracht zieht, können wir dann einfach folgern, dass sie imstande sind, Personen zu einer beliebigen Änderung ihrer Meinung zu veranlassen? Können sie uns veranlassen, dass wir für falsch erklären, was wir gestern noch für richtig hielten? Die Antwort darauf scheint ‚Ja‘ zu lauten.“

Aschs Experiment wurde nach folgendem Grunddesign durchgeführt: Eine Gruppe von sieben bis neun Studenten versammelte sich in einem Raum, um an einem Wahrnehmungsexperiment teilzunehmen. Ihre Aufgabe war es, die Länge von Strichen zu bestimmen. Es handelte sich um eine Musterlinie, die mit drei anderen Linien zu vergleichen war. Immer war eine Linie gleich lang, zwei andere waren eindeutig kürzer oder länger. Jede Gruppe enthielt nur eine tatsächliche Versuchsperson, die anderen Teilnehmer waren vom Leiter des Experiments instruiert worden. Alle anderen Versuchsteilnehmer antworteten vor der tatsächlichen Versuchsperson.

Die Resultate zeigten etwas sehr Erstaunliches: Selbst wenn die Mehrheit eindeutig fehlerhafte Antworten gab, übte sie einen starken Druck auf die einzelne Person aus. Belegt wurde dadurch, dass in einer Kontrollgruppe Fehler in der Einschätzung der Länge nicht vorkamen. In den Versuchsgruppen machten 76 Prozent der Versuchspersonen Fehler – was es ihnen erlaubte, mit der Gruppenmeinung im Einklang zu bleiben. Dabei ist von besonderem Interesse, dass die meisten Personen sich des Einflusses der Gruppenmeinung auf ihre Urteile durchaus bewusst waren.

Aus diesem wie aus einer Reihe ähnlicher Experimente lassen sich folgende Erkenntnisse ziehen:

- Je größer die Gruppe, desto größer ist die Tendenz des Individuums, sich anzupassen.
- Wenn konformes Verhalten verstärkt wird, steigt die Tendenz, sich auch zukünftig so zu verhalten.
- Individuen mit hohem Selbstwertgefühl sind weniger empfänglich für diese Einflüsse.

Wenn eine Meinung mehrfach unwidersprochen angehört wurde, glaubt man sie, auch wenn sie nicht einleuchtet. Wenn viele einer Meinung sind, stellt man lieber seine eigene Auffassung zurück. Für einen Menschen mit Machtanspruch geradezu eine Einladung zur Manipulation: Wer es versteht, eine Minderheitsmeinung als Mehrheitsmeinung darzustellen, der kann letztlich eine Minderheitsmeinung in eine Mehrheitsmeinung umfunktionieren. Nicht nur die Mehrheit beeinflusst uns (da jeder gern bei den Siegern sein möchte), auch Gruppen beeinflussen Individuen. Welche Rolle zum Beispiel ein Jugendlicher einnimmt, wird weitgehend von der Gruppe bestimmt. Auch Massen bei Großveranstaltungen und Demonstrationen wirken beeinflussend auf den Einzelnen. Das Gros, also die gesellschaftlichen Umstände, prägen dabei das Verhalten der Einzelpersonen. So wie die sozialen Faktoren der Gruppe Einfluss ausüben auf Normen (Kleider,

Sprache, Musikgeschmack und anderes), so kann die Abhängigkeit von der Gruppe auch bei Massenveranstaltungen zu Ritualen der Nachahmung führen, die man sonst vielleicht nur schwer verstehen kann.

Dabei sind Gruppen auf den ersten Blick etwas eher Banales: Formal definiert als drei oder mehr Personen, die miteinander interagieren. Diese Interaktion hat Dauer und Kontinuität, damit man von einer Gruppe sprechen kann. Gruppen haben immer eine innere Struktur, eine Abgrenzung nach außen und eine erkennbare Form von Zusammenhalt nach innen. Eine gewichtige Rolle spielen Macht, Statusunterschiede und Normen in sogenannten Gruppenstrukturen. Genau das ist es, was das Thema *Gruppen* spannend macht: Ihre Akzeptanz, ihr Leistungsvermögen, einfach ihr Erfolg hängt wesentlich davon ab, dass sie sich als Mitglied des Teams oder als Leiter in der Arbeit mit einer Gruppe zu rechtfinden. Die gute und die schlechte Leistung von Gruppen sind im Wesentlichen von der Struktur und der Qualität der Beziehungen abhängig. Die Identität von Teams bestimmt sich durch eigene „Traditionen“ und informelle Normen, Symbole der Zugehörigkeit und die Abgrenzung zu anderen Gruppen. Ebenso gibt es Regulative für die Aufnahme neuer Mitglieder.

Regeln und Normen in Gruppen erleichtern das Zusammenleben und die Zusammenarbeit. Gruppennormen entwickeln sich durch den „Import“ bekannter Normen, durch die Orientierung an Beispielen und durch die Entwicklung eigener Regeln. Nach einer „Erprobung“ in der Gruppe werden Normen akzeptiert und gelebt. Es gibt Konsequenzen, die die Einhaltung der Normen belohnen und einen Verstoß sanktionieren. Übliche und hilfreiche Normen in Gruppen sind Fairness, Gegenseitigkeit, Rücksichtnahme, die Erfüllung der Rollenerwartungen, „vernunftgeprägtes“ Verhalten und Regelungen für den Konfliktfall.

Immer entwickelt sich aber auch ein gewisser Gruppendruck, der im positiven Fall die Zugehörigkeit zur Gruppe unterstützt und die Identität sichert. Organisationen erwarten

von Mitgliedern, dass sie ihr Verhaltensspektrum einschränken und sich den Regeln, Werten und Normen der Gruppe anpassen. In Firmen nennt man das *Unternehmenskultur*. Ein erfolgreiches Team zeigt in der Arbeits- und Organisationspsychologie zum Beispiel folgende Charakteristiken:

**Definierte Mitgliedschaft:** Geklärte Rollen, Verantwortlichkeiten und Grenzen der Kompetenz; jedes Mitglied des Teams weiß, was von ihm erwartet wird.

**Stabilität:** Teams brauchen zumindest einen „harten Kern“ fester Mitglieder, um Kontinuität zu sichern.

**Gemeinsame Ziele:** Die Mitglieder des Teams müssen die Ziele kennen und akzeptieren. Sie brauchen eine Vorstellung davon, wie sich diese Ziele erreichen lassen. Die Identifikation mit den wichtigsten Zielen ist unabdingbar.

**Zusammengehörigkeitsgefühl:** Das Gefühl, „dazuzugehören“ und akzeptiert zu werden, kann durch gemeinsamen Austausch über Ideen, Arbeitsinhalt, Probleme und Gefühle unterstützt werden. Gemeinsame Aktivitäten unterstützen diese Wahrnehmung.

**Abhängigkeit:** Teams sind nur dann Teams, wenn Sie erfahren, dass der Erfolg des Einzelnen von der guten Leistung der anderen und ihrer Unterstützung abhängt.

**Interaktion:** Die Mitglieder müssen untereinander kommunizieren können und es auch tun, um als Team zu funktionieren. Von Zeit zu Zeit ist ein direktes Zusammentreffen hilfreich, um die Bindung aneinander zu unterstützen.

**Belohnung:** Gemeinsam herbeigeführte und erlebte Erfolge binden das Team zusammen, die Belohnung für erfolgreiche Arbeit sollte die gemeinsame Arbeit reflektieren.

Aber Gruppendruck wird dann gefährlich für ein gutes Funktionieren der Gruppe und das Wohlbefinden der Mitglieder, wenn bestimmte Grenzen überschritten werden. Der an sich notwendige und positive Glaube an die Gruppe führt dann zu Symptomen und Verhaltensweisen, die mitunter in der Katastrophe enden wie im November 1978. Damals verübten mehr als 920 Anhänger der Sekte The Peoples Temple Christian Church kollektiven Selbstmord

in der nach ihrem Führer benannten Siedlung Jonestown im Nordwesten Guyanas. Wie man heute weiß, taten es nicht alle freiwillig, doch der Massenselbstmord veranschaulicht das gedankenlose Einwilligen in ein sinnloses und furchtbares Geschehen.

Es muss aber gar nicht derart extrem sein, wenn eine Gruppe eine Eigendynamik erhält, in der nicht die beste Lösung, sondern Machtfragen und Manipulation die Oberhand gewinnen. In seinem Standardwerk „Victims of groupthink“ (1972) benannte der Psychologe Irving Janis unter anderem acht Faktoren, an denen sich erkennen ließ, wann die Suche nach einer Entscheidung im Konsens der Gruppe aufs falsche Gleis führte.

Vor allem das besondere und nicht automatisch berechnete Vertrauen in die Überlegenheit der Gruppe machte sich bemerkbar durch das Trugbild der Unverwundbarkeit (wir werden Erfolg haben, weil wir besonders gut sind) und die Annahme eines besonderen Ethos der Gruppe, der den einzelnen Mitgliedern die Suggestion erleichtert, die Ziele und Entscheidungen seien per se gut und richtig. Es versteht sich, dass in solchen Situationen selten andere Alternativen ernsthaft geprüft werden. Ein weiterer Stolperstein ist der Tunnelblick innerhalb der Gruppe, der neben Stereotypen und vorgeblicher Rationalität auch zu sehr selektiver Wahrnehmung von Informationen führen kann – wie für einen echten Goldgräber, für den nun einmal alles aussieht wie eine Spitzhacke und auch so benutzt wird.

Beim Erzielen einer Entscheidung im angestrebten Konsens zeigt sich für Janis schließlich ein starker Druck in Richtung Konformität und Übereinstimmung, oft durch direkte Aufforderung an Andersdenkende, die Position zu wechseln und die Sicht der anderen einzunehmen. Die Gruppe immunisiert sich gegen abweichendes Verhalten. Dies führt in der Folge auch dazu, dass oft abgeschwächte, entschärfte oder mehrdeutige Meinungen geäußert oder gleich verschwiegen werden – also die Schere im Kopf –, um einer offenen Festlegung und möglicher Konfrontation und Rechtfertigung zu

entgehen. Hier greift auch das Zerrbild der Einstimmigkeit, das innerhalb der Gruppe hergestellt wird durch gegenseitige Beobachtung der Reaktion der anderen auf vorgebrachte Meinungen und Vorschläge – wenn keiner was sagt oder andere leicht zustimmend nicken, dann stimmt es schon. Der letzte Faktor in Janis' Liste behandelt die Mischung aus Ideologie und Macht, nämlich wenn innerhalb der Gruppe Gedankenwächter oder Fackelträger der guten Sache aktiv werden, die für sich vor allem eine Aufgabe sehen: die Nummer eins vor den falschen Fragen und Gedanken zu schützen – mitunter aus ganz eigennützligen Motiven.

Doch wie kann man (sofern man es will) das Aufkommen von Groupthink verhindern? Viel hängt vom formellen oder informellen Führer, dem Vorsitzenden der Gruppe, ab. Seine Aufgabe ist zum Beispiel, sich nicht zu früh auf eine bevorzugte Lösung zu versteifen. Ebenso wirksam ist es, wenn ein Gruppenmitglied als *Advocatus Diaboli* auftritt und die anderen zu gedanklichen Alternativen auffordert – wie in der katholischen Kirche, aus der dieser „Anwalt des Teufels“ stammt. Damit wurde bis zur Abschaffung der Funktion im Jahre 1983 diejenige Person aus dem Kreise der Geistlichen bezeichnet, deren Aufgabe es war, in einem Verfahren der Selig- oder Heiligsprechung gegen die ausgewählte Person Argumente zu sammeln und im Verfahren vorzutragen. Diese Funktion kann ebenso wirksam sein wie unabhängige und aufgeteilte Gruppen oder die Möglichkeit von verdeckten Feedbacks. Bewährt hat sich schließlich nicht zuletzt auch die „frische Luft“ von außen, indem man unabhängige Dritte heranzieht. Vielleicht war es diese Erfahrung, die bei John F. Kennedy zu einer Erkenntnis führte, die von ihm überliefert ist und den Nutzen der Vielfalt von Meinungen beschreibt: Die Weisheit eines Führers und seine Sicherheit liegen in der Vielzahl seiner Berater.

Wie wir gesehen haben, kann es durchaus manipulative Züge tragen, wenn uns Gruppen von etwas überzeugen wollen. Das Problem ist, es sehen zu wollen und sehen zu können, was wirklich beabsichtigt ist. Nur selten können

wir die wahren Motive so klar und direkt erkennen wie bei den *Jubelpersern*, die im Juni 1967 den Schah von Persien bei seinem Berlinbesuch durch gezielten Jubel unterstützen sollten.

Gerade einmal rund 40 begeisterte Anhänger des Schahs durften sich innerhalb der Absperrungen mit ihren Begrüßungsplakaten für den Schah postieren. Man hielt sie für Studenten, später wurden sie von vielen als Mitarbeiter des persischen Geheimdienstes angesehen. Sie kamen nicht nur, um zu jubeln, sondern wussten auch, was sie bei Störungen und Protesten zu tun hatten. Denn noch bevor der Schah in Berlin ankam, hörte man aus der Menge der umstehenden Menschen Rufe wie „Mörder“ – und die Proteste steigerten sich, als der Schah vor dem Rathaus in Berlin eintraf. Kaum hatte er es betreten, zeigten die Jubelperser ihr wahres Gesicht: Sie nahmen die Plakate von den Haltestöcken herunter und schlugen mit diesen Stöcken und mit Stahlruten auf die Demonstranten hinter den Absperrungen ein.

Am Abend dieses Tages wurde in Berlin bei einer Demonstration gegen den Schah der Student Benno Ohnesorg von einem Polizisten erschossen. Der 2. Juni 1967 veränderte die Geschichte der Bundesrepublik.

„Konformität gegen Überzeugung.“

- ↳ Mengen beeindrucken uns. Mehrheiten beeinflussen uns.
- ↳ Es ist für jeden schwer, sich gegen Mehrheitsmeinungen zu behaupten.
- ↳ Konformität wird belohnt.
- ↳ Menschen mit weniger ausgeprägtem Selbstbewusstsein sind leichter zu beeinflussen.
- ↳ Wir alle gehören zu unterschiedlichen Gruppen, die unsere Meinungen und unser Verhalten beeinflussen.

Bleiben Sie kritisch:

- ↳ Ist das Thema wichtig genug?
- ↳ Meinen Sie das wirklich – oder wollen Sie nur Stress vermeiden?
- ↳ Was erreichen Sie durch Anpassung – was müssen Sie dafür aufgeben?
- ↳ Schadet die Umsetzung der Gruppenmeinung anderen, dem Unternehmen oder mir?
- ↳ Werden kritische Stimmen womöglich unterdrückt?