

89,00
2014
17

Selbsttrainings-Programm

Erika Spieß

Der Verkäufer als Psychologe

Die 10 Gesetze der
Verkaufpsychologie

NM Verlag Norbert Müller

FAKULTÄTSBIBLIOTHEK
PSYCHOLOGIE UND PÄDAGOGIK
UNIVERSITÄT MÜNCHEN

ISBN 3-920663-89-6

3. überarbeitete Auflage

© Alle Rechte 1988 bei Verlag Norbert Müller GmbH, 8000 München 81

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Photokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Printed in Germany.

9-1205

I N H A L T

	Seite
Einführung: Die Gesetze der Psychologie und ihre Anwendung im Verkauf	5
1 Erstes Gesetz: Die Reziprozität – Das Bedürfnis, sich für eine erwiesene Gefälligkeit zu revanchieren	7
1.1 Ein Verhaltensforscher berichtet	7
1.2 Der Mechanismus der Gegenleistung	8
1.3 Anwendung beim Verkauf	9
1.4 Testfragen und Übung	11
2 Zweites Gesetz: Attraktivität durch Knappheit – Der Wert eines Gutes steigt, wenn es knapp ist oder für knapp gehalten wird	13
2.1 Was Knappheit bewirken kann	13
2.2 Die Mobilisierung von Motiven	14
2.3 Anwendung beim Verkauf	15
2.4 Testfragen und Übung	16
3 Drittes Gesetz: Konsistenz – Das Bedürfnis, konsequent zu sein	18
3.1 Beispiele konsequenten Verhaltens	18
3.2 Der Abbau von Spannungen	19
3.3 Anwendung beim Verkauf	20
3.4 Testfragen und Übung	21
4 Viertes Gesetz: Aktivierung und Kooperation – Die Herstellung von Sympathie	22
4.1 Ein sozialpsychologisches Experiment	22
4.2 Die Bedeutung von Aktivierung und Kooperation	23
4.3 Anwendung beim Verkauf	23
4.4 Testfragen und Übung	25
5 Fünftes Gesetz: Motivation durch Etikettierung – Vom Einfluß der Einschätzung durch andere	27
5.1 Zwei gegensätzliche Untersuchungsergebnisse	27
5.2 Die Bedeutung von Motiven	28
5.3 Anwendung beim Verkauf	29
5.4 Testfragen und Übung	30

	Seite	
6	Sechstes Gesetz: Die sich selbst erfüllende Prophe- zeiung – Die Macht der Zuversicht	32
6.1	Zwei sozialpsychologische Versuche	32
6.2	Die Wirkung des Glaubens an den Erfolg	33
6.3	Anwendung beim Verkauf	34
6.4	Testfragen und Übung	35
7	Siebentes Gesetz: Der Pygmalion-Effekt – Die Macht der Freundlichkeit	37
7.1	Zwei unterschiedliche Fälle	37
7.2	Die Macht des eigenen Verhaltens	38
7.3	Anwendung beim Verkauf	39
7.4	Testfragen und Übung	40
8	Achstes Gesetz: Der paradoxe Appell – Über den Abbau von Mißtrauen	42
8.1	Der Umgang mit kindlichem Ungehorsam	42
8.2	Die Lösung innerer Spannungen	42
8.3	Anwendung beim Verkauf	43
8.4	Testfragen und Übung	44
9	Neuntes Gesetz: Die Dominanz von Emotionen – Die Macht der Bilder	46
9.1	Ein sozialpsychologisches Experiment	46
9.2	Bildliche Vorstellung fällt leichter	46
9.3	Anwendung beim Verkauf	47
9.4	Testfragen und Übung	48
10	Zehntes Gesetz: Der soziale Beweis – Die Macht der anderen	50
10.1	Beispiele sozialer Bewährtheit	50
10.2	Die Bedeutung der Mehrheit	51
10.3	Anwendung beim Verkauf	52
10.4	Testfragen und Übung	53
	Beantwortung der Testfragen	55
	Literaturverzeichnis	60

Einführung: Die Gesetze der Psychologie und ihre Anwendung im Verkauf

Jeder Mensch ist im Alltag mit Psychologie befaßt: Er beobachtet das Verhalten seiner Mitmenschen, er reagiert darauf und löst dadurch wiederum Verhalten aus. Vielen Menschen ist jedoch diese Verwendung von Psychologie im Alltag nicht bewußt. Sie verhalten sich so, weil sie es schon immer so gemacht haben, weil sie es nicht anders gelernt haben, weil es alle anderen genauso handhaben und nicht zuletzt deshalb, weil es sich in ihrer Praxis auch schon lange bewährt hat. Vielfach stoßen sie erst dann bewußt auf Psychologie, wenn sie vor Problemen stehen, die sie selber nicht lösen können. Dann suchen sie den Rat des Fachmannes.

Doch die Wissenschaft der Psychologie befaßt sich bei weitem nicht nur mit den Problemfällen menschlichen Verhaltens. Als moderne Wissenschaft hat sie sich zur Aufgabe gemacht, die allgemeine Gesetzmäßigkeit des menschlichen Verhaltens zu erforschen. Damit spannt sich ein weiter Bogen von der Analyse kindlichen Verhaltens über Verkaufsverhalten, Verhalten in Organisationen bis zu Fragen nach den Ursachen von Krieg und Frieden. Psychologie thematisiert nahezu alle menschlichen Bereiche.

Die Gesetze des menschlichen Verhaltens liegen nun nicht offen zutage. Die Frage, warum sich jemand gerade so und nicht anders verhält, eröffnet im Alltag ein weites Feld unterschiedlichster Vermutungen. Psychologen können sich dieser Fragestellung mit den Methoden moderner Wissenschaft widmen. Dazu zählen u.a. das Experiment und die Befragung. Diese Methoden entstammen der Naturwissenschaft, sie haben sich aber auch zur Sammlung von Erkenntnissen über den Menschen als nützlich erwiesen. Sie sind zwar nicht unbestritten geblieben, erfreuen sich aber gerade bei Sozialpsychologen immer noch großer Beliebtheit.

In Deutschland gibt es für Verhalten in Situationen, in denen Käufer und Verkäufer stehen, noch relativ wenig psychologische Studien. Vorreiter auf diesem Gebiet sind die Amerikaner, für die Verkaufspsychologie schon lange kein Tabu mehr ist. Eine Ausnahme bildet eine neuere, bemerkenswerte Studie aus dem deutschen Sprachraum: Der Psychologe Nerdinger untersuchte die Leistungsmotivation bei Verkäufern im Außendienst. Als zentrales Ergebnis fand er den Sinnsucher als den Verkäufertyp von morgen. Diesen Verkäufer der Zukunft interessiert besonders das menschliche Miteinander. Deshalb dürften gerade diesem Verkäufer

psychologische Erkenntnisse in seinen Bestrebungen eine wertvolle Hilfe sein.

Das Buch "Einfluß" des amerikanischen Sozialpsychologen Robert Cialdini verdient ebenfalls besonders erwähnt zu werden. Es ist in den Vereinigten Staaten zu einem Bestseller avanciert, aber auch hiesige Fachkreise schätzen dieses Buch, da es in verständlicher und anschaulicher Form zentrale Gesetze menschlichen Verhaltens erläutert. Das Buch von Cialdini zeigt, daß viele Experimente und Beispiele der Sozialpsychologie aus dem Bereich des Verkaufs Anregungen schöpfen und teilweise unmittelbaren Praxisbezug haben.

In der vorliegenden Studie zur Verkaufspsychologie werden zehn Gesetze der Psychologie dargestellt. Es handelt sich um eine Auswahl aus einer Vielzahl psychologischer Gesetzmäßigkeiten, die besonders für das Anwendungsgebiet des Verkaufes bedeutsam ist.

Die Kapitel gliedern sich jeweils nach folgendem Schema: Nach einer kurzen Einleitung werden Experimente, Beobachtungen, Studien oder Befragungen aus der Psychologie dargestellt. Meistens handelt es sich um Beispiele und Fälle aus der Sozialpsychologie, doch liefern auch die Konsumentenforschung, die Wahrnehmungspsychologie, die Entwicklungspsychologie und die klinische Psychologie interessante Experimente und Fälle.

Im Weiteren wird die Quintessenz aus den berichteten Fällen oder Experimenten gezogen und auf einer abstrakteren Ebene das diesen zugrundeliegende psychologische Gesetz dargestellt.

Im nächsten Schritt folgt dann die Anwendung im Verkauf. Das bedeutet, daß mit Beispielen aus der Verkaufspraxis versucht wird, die Wirksamkeit des Gesetzes zu verdeutlichen, um Anregungen für die Verkaufspraxis zu entwickeln. Die Testfragen und Übungen schließlich sollen dem Leser helfen, den gelesenen Stoff zu verarbeiten. Er sieht, was er verstanden und behalten hat, und kann gegebenenfalls wiederholen.

Verkäufer sind Männer und Frauen der Praxis – das allgemeine Literaturverzeichnis mag aber doch den einen oder andern anregen, in der angegebenen Richtung weiterzugehen. Das beigefügte kleine Literaturverzeichnis, das verständlichen Lesestoff für den interessierten Laien anbietet, soll eine erste Hilfestellung für denjenigen sein, dem dieses Gebiet noch neu ist.

"Do, ut des."
Lateinische Spruchweisheit *)

1 Erstes Gesetz: Reziprozität – Das Bedürfnis, sich für eine erwiesene Gefälligkeit zu revanchieren

In diesem Kapitel geht es um ein Bedürfnis, das jeder auch schon an sich selbst erlebt hat: Sich für eine erwiesene Gefälligkeit erkenntlich zu zeigen. Sie sind eingeladen worden – und nun sinnen Sie auf einen Termin für die Gegeneinladung. Sie erhalten ein Geschenk vom Nachbarn, und nun überlegen Sie, wie Sie Ihrerseits ihm eine Freude machen können. Psychologen haben dieses Bedürfnis untersucht und die Regel der 'Reziprozität' entdeckt.

1.1 Ein Verhaltensforscher berichtet

Ein amerikanischer Verhaltensforscher machte ein kleines Experiment: Er verschickte an einige ihm völlig fremde Personen Postkarten mit Weihnachtsgrüßen. Der Professor rechnete zwar mit einer Reaktion von seiten der Angeschriebenen, aber das Ausmaß der Reaktion überraschte ihn: Er erhielt eine Menge Postkarten von Leuten, die noch nie etwas von ihm gehört oder gesehen hatten.

Warum schrieben diese Leute einem ihnen völlig unbekanntem Menschen zurück? Sie wollten sich für eine ihnen erwiesene Gefälligkeit revanchieren.

Wie stark dieses Bedürfnis ausgeprägt ist, zeigt ein weiteres Experiment: Amerikanische Kunststudenten sollten im Rahmen eines Experiments die Qualität einiger Gemälde beurteilen. Es wurde ihnen ein Gehilfe zur Seite gestellt, der in Wirklichkeit der Assistent des Leiters des Experiments war. Einigen Studenten erwies dieser Gehilfe unaufgefordert einen Gefallen, indem er ihnen in der Pause eine Flasche Coca-Cola

*) "Ich gebe, damit Du gibst."

spendierte. Als die Beurteilung der Gemälde beendet war, bat der Gehilfe alle Studenten, ihm einen Gefallen zu tun: Die Studenten sollten ihm ein Los abkaufen. Er wolle sich, sagte er, auf diese Weise ein neues Auto verdienen. Es zeigte sich, daß ihm die Studenten, denen der Gehilfe zuvor eine Gefälligkeit erwiesen hatte, doppelt so viele Lose abkauften wie diejenigen, denen der Gehilfe nichts geschenkt hatte. Die erste Gruppe fühlte sich in seiner Schuld.

Das Experiment sollte noch eine weitere Frage beantworten: Wie wirkt die Zuneigung zu einem Menschen auf die Tendenz, seiner Bitte nachzugeben? Der Leiter des Experiments verteilte an die Studenten Fragebögen, in denen sie Auskunft über ihre Zuneigung gegenüber dem Gehilfen geben sollten. Es stellte sich erwartungsgemäß heraus, daß umso mehr Lose gekauft wurden, je größer die Sympathie war. Für diejenigen aber, die eine Flasche Coca-Cola spendiert bekommen hatten, war es gleichgültig, ob sie den Gehilfen mochten oder nicht: Sie fühlten sich verpflichtet, sich erkenntlich zu zeigen. Sie kauften seine Lose, weil sie sich in seiner Schuld fühlten.

1.2 Der Mechanismus der Gegenleistung

Das Bedürfnis, sich für eine erwiesene Gefälligkeit zu revanchieren, bezeichnet der Psychologe R. Cialdini als "das Gesetz der Reziprozität". Es ist ein grundlegendes Gesetz menschlicher Gemeinschaften. Sozialpsychologen sprechen von einer "sozialen Norm", die den zwischenmenschlichen Austauschprozeß bestimmt. Kulturanthropologen bezeichnen dieses "Netz aus Dankesschuld" als einen hervorragenden Anpassungsmechanismus des Menschen, der das Entstehen der menschlichen Gemeinschaft als ein Bündel wechselseitiger Abhängigkeiten erst ermöglicht.

Bei diesem Gefühl des Verpflichtetseins ist besonders die Ausrichtung auf die Zukunft bedeutsam. Der einzelne Mensch kann Teile seiner persönlichen Habe weggeben, ohne dadurch einen persönlichen Verlust zu erleiden. Er kann sich nämlich darauf verlassen, daß der Beschenkte ihm irgendwann einmal Hilfe und Unterstützung gewähren wird.

Aus dieser Regel wechselseitiger Abhängigkeiten zieht die menschliche Gesellschaft einen enormen Nutzen. Sie sorgt durch die Erziehung dafür, daß die Menschen schon frühzeitig mit dieser Regel vertraut werden, daß sie sich an sie halten und an sie glauben. Jedem sind auch die gesellschaftlichen Sanktionen bekannt, die denjenigen treffen, der diese

Regel verletzt. "Schnorrer", "undankbarer Geselle", "Gauner" – lauten die Urteile über Menschen, die sich nicht an die Regel des Gebens und Nehmens halten. Es ist ein starkes, gefühlsmäßiges Band, das die Menschen zusammenhält.

Die besondere Kraft des Gesetzes der 'Reziprozität' liegt darin, daß nicht nur Freunde, sondern sogar unsympathische Personen, die sich vorab gefällig erwiesen haben, ihre Chance erhöhen, bei Bitten erhört zu werden. Selbst unverlangte Geschenke erzeugen das Gefühl, Gegenleistungen erbringen zu müssen.

1.3 Anwendung beim Verkauf

Wie wirksam dieser Mechanismus der 'Reziprozität' ist, zeigt eine Beobachtung im Supermarkt: Viele Leute machen einen großen Bogen um Probierstände, die im Rahmen einer Werbeaktion kostenlos einen Schluck Wein oder ein Stück Käse anbieten. Sie fürchten nämlich, etwas kaufen zu müssen. In der Tat nehmen ja viele Probierer dann eine Flasche Wein oder 100 Gramm Käse von dem Sonderangebot mit. Es dürften die wenigsten sein, die, nachdem sie umsonst gegessen und getrunken haben, einfach weitergehen.

Ein eklatantes Beispiel für die Reziprozität sind die sogenannten "Kaffeefahrten": Die Teilnehmer zahlen nichts für die Fahrt und bekommen zusätzlich ein Geschenk. Aus Dankbarkeit kaufen sie auf der Fahrt Waren in einem Ausmaß, daß die Fahrt- und Geschenkkosten ebenfalls gedeckt sind.

Die Beispiele zeigen, wie man sich im Verkauf die Regel der Reziprozität zunutze machen kann: Kleine Geschenke und Aufmerksamkeiten in Form von Muster- und Gratisproben, Postkarten aus fremden Ländern, Leseexemplare neuer Fachzeitschriften, Einladungen zu Messen und Veranstaltungen, Hinweise auf künstlerische und gesellschaftliche Ereignisse sind Gaben, die im Kunden den Mechanismus auslösen, sich für diese Gefälligkeiten zu revanchieren.

Das Geschenk des Verkäufers muß nichts Ungewöhnliches sein:

- Er entwirft z.B. im Beisein des Kunden eine Wirtschaftlichkeitsberechnung oder einen Verkaufsförderungsplan und überreicht ihn dem Geschäftspartner.

- Er erklärt sich bereit, persönlich bei der Lagerbestandsaufnahme oder bei der Preisauszeichnung der Artikel behilflich zu sein.

Der Verkäufer sollte

- Nebenangebote machen, wenn er die Aufteilung des Hauptangebots durch den Kunden akzeptiert und dem Kunden auf diese Weise eine "Gefälligkeit" erwiesen hat.
- kleinere Angebote machen, wenn der größere Auftrag fehlschlägt.
- den Verkauf von Software vorschlagen, wenn der Kunde auf die Hardware-Offerte nicht eingeht.

1.4. Testfragen und Übung

- 1 Warum beantworten Leute Postkarten von Personen, die ihnen völlig unbekannt sind?

- 2 Hängt die Tendenz eines Menschen, eine Gegenleistung zu erbringen, davon ab, ob er den anderen sympathisch findet?

- 3 Warum ist die Reziprozität grundlegend für die menschliche Gemeinschaft?

- 4 Wie wird das Gesetz der Reziprozität dem einzelnen Menschen beigebracht?

- 5 Woran zeigt sich, daß der Mechanismus der Reziprozität sehr tief im Menschen verwurzelt ist?

"... daß wir das Gute um desto fester umfassen und mit unserer Seele an ihm hängen, je ungewisser uns sein Besitz ist und je mehr wir finden, daß es uns geraubt werden könnte."

Michel de Montaigne, Essays

2 Zweites Gesetz: Attraktivität durch Knappheit – Der Wert eines Gutes steigt, wenn es knapp ist oder für knapp gehalten wird.

Produkte, die nur begrenzt vorhanden sind, werden als besonders wertvoll und attraktiv wahrgenommen. Warum dies so ist und wie man sich diesen Mechanismus beim Verkauf zunutze machen kann, wird im folgenden Kapitel aufgezeigt.

2.1 Was Knappheit bewirken kann

Das Experiment eines Schülers des Sozialpsychologen Cialdini verdeutlicht den Mechanismus des Knappheit-Prinzips: Der ersten Kundengruppe einer Firma für Rinderimporte wurden Waren wie bisher angeboten. Die zweite Kundengruppe erhielt zusätzlich die Mitteilung, daß die Rindfleischimporte in den kommenden Monaten knapp würden. Die dritte Kundengruppe erhielt die gleiche Mitteilung wie die zweite Gruppe und dazu den Hinweis, daß die Verknappung nicht jedermann bekannt sei. Das Ergebnis: Die Kunden der zweiten Gruppe kauften mehr als das Doppelte. Die dritte Gruppe übertraf alle Erwartungen und bestellte das Sechsfache der Menge, die Gruppe eins angefordert hatte.

Das 2. Experiment, das Cialdini berichtet, zeigt noch einen zusätzlichen Wirkungsmechanismus der Knappheit:

Die Teilnehmer des Tests erhielten Kekse. Sie sollten sie probieren und ihre Qualität beurteilen. Eine Gruppe erhielt ein volles Gefäß mit Keksen. In einer zweiten Gruppe erhielt jeder nur zwei Kekse. Wie gemäß dem Knappheitsprinzip zu erwarten war, wurde die kleine Menge Kekse besser beurteilt als die große Menge.

In einem zweiten Durchgang wurde der Versuch etwas geändert: Man reichte einigen Versuchsteilnehmern zuerst ein volles Gefäß mit Keksen, das dann durch eines mit zwei Keksen ersetzt wurde. Damit wollten die Wissenschaftler eine weitere wichtige Frage zum Knappheitsprinzip klären: Werden Dinge höher bewertet, die erst in letzter Zeit knapp wurden, oder diejenigen, die schon immer knapp waren? Das Ergebnis war eindeutig: Die erst im zweiten Anlauf knapp gewordenen Kekse wurden sehr viel positiver beurteilt als die Kekse, die schon von Anfang an rar waren.

Interessant ist auch die Reaktion auf die Begründung für die Verknappung: Einigen Teilnehmern wurde erklärt, daß sie Kekse an andere Teilnehmer abgeben müßten. Anderen Teilnehmern wurde gesagt, daß sie weniger Kekse bekämen, weil sie ein falsches Gefäß erhalten hätten. Die erste Gruppe, deren Kekse durch 'soziale' Nachfrage knapper geworden war, schätzten die Kekse deutlich besser ein als die anderen Versuchsteilnehmer. Es zeigt sich hier eine weitere wichtige Komponente des Knappheitsprinzips: Der soziale Wettstreit.

2.2 Die Mobilisierung von Motiven

Wieso übt nun dieses Gesetz der Knappheit eine solche Macht über die Menschen aus? Es wirkt ja nicht nur beim Kaufen und Verkaufen, sondern ist auch Sammlern bekannt: Je rarer ein Sammelobjekt ist, umso wertvoller ist es.

Die psychologische Theorie der Reaktanz liefert hierfür eine Erklärung: Wenn die freie Wahl eingeengt oder bedroht erscheint, wird das Motiv mobilisiert, Freiheiten festzuhalten.

Der Sozialpsychologe Irle formuliert so: Die Bedrohung eines Freiheitspielraumes oder die Einengung der Freiheit erregt ein Motiv zur Verteidigung bzw. Wiederherstellung der Freiheit. Dieses Motiv der Reaktanz ist umso intensiver, je wichtiger einer Person ein konkreter Freiheitsspielraum ist.

Das Erlebnis, etwas schwer Erreichbares zu begehren, versetzt in körperliche Erregung. Bei direkt stattfindendem Wettbewerb steigt der Blutdruck, und Gefühle verstärken sich. Der Verstand, die Ratio des Menschen wird zurückgestellt.

Die kognitiven, gedanklichen Prozesse werden durch die Gefühlsreaktion auf die Knappheitssituation unterdrückt. Man denke an den Schlußverkauf:

An den Tischen mit den besonders günstigen Angeboten drängeln sich die Menschen. Die Kombination "billig" und "nur begrenzt zu kaufen" bewirkt, daß sich Menschen oft völlig zu vergessen scheinen. Sie befinden sich obendrein in unmittelbarem Wettstreit mit anderen Menschen, die dasselbe knappe und begehrte Produkt erstreben. Die Angst, in ihrer Wahlfreiheit eingeschränkt zu werden, mobilisiert das Motiv der Reaktanz, so daß besonders viel gekauft wird.

2.3 Anwendung beim Verkauf

Ein Immobilienmakler, der einem Interessenten eine Wohnung verkaufen will, ruft diesen an und erwähnt, daß ein anderer Käufer sich gleichfalls stark für das Objekt interessiert. Oftmals wird der Interessent als besonders wohlhabend geschildert, so daß der Gedanke, einem solchen Konkurrenten zu unterliegen, den Kaufentschluß bestärkt.

Eine ebenfalls beliebte Methode ist die der "begrenzten Frist": Es wird eine zeitliche Begrenzung festgesetzt, bis zu der ein Kunde kaufen kann. Harte Direktverkäufer behaupten, daß sie nur noch heute erreichbar sind. Damit wollen sie dem Kunden glauben machen, daß er zu einem späteren Zeitpunkt die begehrte Ware nicht mehr bekommt.

Direkte Appelle an den Kunden, das Produkt nun endlich zu kaufen, können bei dieser Reaktanz mobilisieren und eine "Appell-Allergie" (Schulz von Thun) auslösen: Nun will er erst recht nicht kaufen. Er empfindet den Appell als Eingriff in seine persönliche Wahlfreiheit. Es ist viel geschickter, sich appellfrei zu verhalten und den Kunden mit dem Hinweis auf die begrenzte Verfügbarkeit der Ware zu motivieren.

2.4 Testfragen und Übung

1 Was besagt das Gesetz der Knappheit?

2 Was wird höher bewertet: Dinge, die erst in jüngster Zeit knapp wurden, oder solche, die immer schon knapp waren?

3 Welche Bedeutung hat der Wettbewerb für das Knappheitsprinzip?

4 Was besagt das Motiv der Reaktanz?

5 Was bedeutet die Methode der 'begrenzten Frist'?

"Jeder Mensch gilt in dieser Welt nur so viel, als wozu er sich selbst macht."

Adolph von Knigge, Über den Umgang mit Menschen

3 Drittes Gesetz: Konsistenz – Das Bedürfnis, konsequent zu sein

Jeder kennt die kleinen Inkonsistenzen im Alltag wie leichtfertig gegebene Versprechungen und nicht eingehaltene Zusagen. Jeder ist aber bestrebt, als konsequent und mit sich übereinstimmend zu gelten.

Konsequentem Verhalten gilt unsere Bewunderung; es verbinden sich positive Eigenschaften wie logisch, vernünftig, aufrichtig und standfest mit ihm.

Vielfach verfallen Menschen dem Bedürfnis, unter allen Umständen konsequent erscheinen zu wollen. Sie haben ein schlechtes Auto gekauft und behaupten nun steif und fest, es sei ein guter Kauf gewesen. Sie möchten unangenehme Überlegungen meiden und halten an ihren einmal getroffenen Entscheidungen fest.

3.1 Beispiele konsequenten Verhaltens

Knox und Inkster, zwei kanadische Psychologen, haben herausgefunden, daß Menschen unmittelbar nach Abschluß einer Wette über die Gewinnchancen ihres Pferdes sehr viel zuversichtlicher sind als vor Abschluß der Wette. Sobald eine Wahl getroffen wurde, wird alle Anstrengung unternommen, diesen Entschluß zu rechtfertigen.

Amerikanische Spielzeughersteller sahen sich vor das Problem gestellt, daß sie stets nach Weihnachten große Umsatzeinbrüche zu verzeichnen hatten. Dann kam ihnen eine Idee: Sie rührten in der Vorweihnachtszeit für einige Produkte besonders die Werbetrommel, belieferten aber den Handel nur spärlich. Die Kinder wünschten sich die Produkte, und die Eltern versprachen sie ihnen, konnten sie aber nicht für Weihnachten erstehen. Ersatzweise kauften die Eltern andere Spielsachen. Nach Weih-

nachten tauchten die umworbenen Produkte in ausreichender Menge auf, und die Eltern kauften sie zusätzlich, um die Kinder nicht zu enttäuschen und selbst nicht als inkonsequent zu gelten.

Die findigen Spielzeughersteller hatten sich in etwas zweifelhafter Weise den Mechanismus des Strebens nach Konsistenz zunutze gemacht.

3.2 Der Abbau von Spannungen

Der Psychologe Leon Festinger geht davon aus, daß die Menschen versuchen, Übereinstimmung zwischen verschiedenen Meinungen und Einstellungen herzustellen. Er bezeichnet diese Meinungen und Einstellungen als "kognitive Elemente". Es gibt konsonante Beziehungen zwischen den Elementen und dissonante, in denen sich die Elemente widersprechen. Dissonanz veranlaßt das Individuum, die Dissonanzen abzubauen. Dissonanz wirkt wie ein Trieb.

Festinger hat ein klassisches Experiment durchgeführt: Versuchspersonen mußten eine Stunde lang eine langweilige Aufgabe erledigen. Sie wurden danach gebeten, anderen Versuchspersonen zu erzählen, daß es sich um eine äußerst anregende Aufgabe gehandelt habe. Die Versuchsteilnehmer wurden also schlichtweg zum Lügen aufgefordert. Einige Versuchspersonen erhielten für den Schwindel 1 Dollar, andere 20 Dollar.

Der gesunde Menschenverstand vermutet, daß die mit 1 Dollar bezahlte Versuchsperson das Experiment ablehnen würde, da 1 Dollar eine geringe Bezahlung für eine Lüge ist. Die Ergebnisse waren aber anders: Die gering bezahlten Versuchspersonen fanden das Experiment interessant, während die gut dotierten Personen es eher langweilig fanden.

Der Grund: Die gering bezahlten Versuchspersonen hatten eine größere kognitive Dissonanz. Lügen für einen Dollar erscheint als eine schäbige Handlung. Um die Dissonanz zu verringern, glauben die "Ein-Dollar-Versuchspersonen" an ihre Lüge. Ihnen erschien im Rückblick das langweilige Experiment interessant.

Das Experiment von Festinger belegt, wie wichtig für Individuen die Herstellung und Aufrechterhaltung von Konsistenz ist, der Einklang mit sich selbst. Es werden innere Spannungen abgebaut, die bei einander widersprechenden Informationen bestehen.

3.3 Anwendung beim Verkauf

Das Bedürfnis nach Konsistenz kann beim Verkauf verschiedentlich genutzt werden.

Amerikanische Firmen, die über hohe Stornierungen klagten, haben ihre Vertreter angewiesen, Aufträge und Verträge nicht mehr selbst auszufüllen, sondern diese Aufgabe den Kunden zu überlassen. Die Stornierungen gingen zurück; denn der Kunde empfindet das Ausfüllen des Formulars als persönliche Verpflichtung. Da er mit sich im Einklang stehen will, hält er an der selbstausgefüllten Bestellung fest.

In Diätkliniken werden Vorsätze – beabsichtigte Gewichtsverringerungen – schriftlich festgelegt und einer Gruppe bekanntgemacht. Wer nicht als inkonsequent erscheinen möchte, muß sich an die Vorsätze halten. Die schriftliche Fixierung der Vorsätze bewirkt einen zusätzlichen moralischen Druck: Der Patient kann sich nicht mehr mit Ausreden oder "Vergessen" von seinen guten Vorsätzen distanzieren.

Es ist ratsam, grundsätzliche Äußerungen des Kunden festzuhalten und ihn bei späterer Gelegenheit daraufhin anzusprechen. Hat der Kunde zu Beginn eines Verkaufsgespräches beiläufig angemerkt: "Ich verlange stets Spitzenqualität", so hat er Ihnen damit das Hauptargument geliefert. Mit Preiseinwänden kann er nicht mehr kommen.

3.4 Testfragen und Übung

- 1 Warum beurteilen Menschen nach Abschluß einer Wette ihre Gewinnchancen optimistischer als zuvor?

- 2 Was bedeutet das Streben nach Konsistenz?

- 3 Durch welches Verhalten können innere Spannungen abgebaut werden?

- 4 Was bedeuten konsonante und dissonante Beziehungen?

- 5 Warum ist die Methode, Vorsätze schriftlich zu fixieren, so erfolgreich?

- 6 Nennen Sie ein Beispiel aus Ihrem eigenen Verhalten, wo Sie Streben nach Konsequenz bewiesen haben.

"Besser ist es, tot zu sein, als ohne
Freunde zu leben."
Aus Schweden

4 Viertes Gesetz: Aktivierung und Kooperation – Die Herstellung von Sympathie

Welche psychischen Mechanismen dem Phänomen der Herstellung von Sympathie zugrundeliegen, verdeutlicht das folgende Experiment.

4.1 Ein sozialpsychologisches Experiment

Der amerikanische Sozialpsychologe Sherif interessierte sich für Konflikte zwischen Gruppen. In einem Sommerlager für Jungen wurden die Kinder in zwei getrennten Wohnhütten untergebracht mit den Namen "Adler" und "Klapperschlange". Diese Trennung erzeugte erste Rivalitäten.

Die Leiter des Experiments ließen die Kinder Wettkämpfe austragen. Die beiden Gruppen kämpften um den Sieg beim Tauziehen, bei Quizspielen oder beim Fußball. Die Rivalität steigerte sich. Es kam zu Raufereien ums Essen, Beschimpfungen und Feindseligkeiten. Die Aggressivität bekam zum Teil Züge von Haß.

Nun begannen die Forscher, die Versöhnung der beiden Gruppen einzuleiten: Sie unterbrachen die Wasserversorgung des Lagers. Um den Schaden zu reparieren, war es notwendig, daß alle Jungen des Lagers nach der Ursache suchten und sie behoben. Alle waren gleich von dem Schaden betroffen, und nur eine gemeinsame Aktion konnte Abhilfe schaffen. Um weiter die Vorteile der Kooperation kennenzulernen, erfuhren die Jungen, daß ein spannender Film sehr teuer in der Ausleihe war. Nur wenn alle spendeten, konnte er beschafft werden.

Die vereinten Anstrengungen für gleiche Ziele überwandten die Streitereien. Es kam sogar zu Freundschaften zwischen Jungen aus den zuvor verfeindeten Gruppen.

4.2 Die Bedeutung von Aktivierung und Kooperation

Das Experiment von Sherif zeigt: Ein gemeinsames Ziel ist wichtig bei der Überbrückung von Gruppengegensätzen. Ebenso spielt das Erlebnis gemeinschaftlicher Aktivitäten eine große Rolle. Kooperation stiftet Gemeinschaftsgefühle und Sympathie. Die Ziele der miteinander kooperierenden Menschen müssen keineswegs die gleichen sein, aber sie sollen für jeden Befriedigung seiner Bedürfnisse beinhalten.

Viele psychologische Untersuchungen vergleichen kooperatives Verhalten mit Verhalten in Wettbewerbssituationen. Dabei werden oft sogenannte "Nicht-Nullsummenspiele" verwendet. "Nullsummenspiele" sind Gesellschaftsspiele, bei denen eine Person das gewinnt, was andere verlieren. Nullsummenspiele fördern also das Wettbewerbsverhalten. Bei Nicht-Nullsummenspielen führt Kooperation der Spieler zu Gewinnen für beide, während Wettbewerbsverhalten beide verlieren läßt. Die Experimente ergaben, daß die Spieler nicht immer kooperierten. Spieler mit Vertrauen reagierten häufiger kooperativ als mißtrauische Spieler.

Für den Verkäufer ist es wichtig, den Kunden zu aktivieren, an seine latenten Motive zu appellieren und zugleich Kooperation anzubieten, um Sympathien zu erzeugen. Die Suche nach Gemeinsamkeiten mit dem Kunden bewirkt, daß dieser die Situation nicht wie einen Wettkampf wahrnimmt, sondern als Gelegenheit, einen Vorteil zu erringen. Dabei erscheint ihm der Verkäufer nicht als Gegner, sondern als Freund.

4.3 Anwendung beim Verkauf

Es ist wichtig, in dem Kunden den Kooperationspartner und nicht einen Gegner zu sehen. Der Versuch, den Kunden zu aktivieren und ihm Kooperationsangebote zu machen, verschafft Ihnen seine Sympathie:

- Stellen Sie dem Kunden nicht einfach nur Probegeräte und Probematerial zur Verfügung, sondern probieren Sie mit ihm gemeinsam.
- Geben Sie dem Kunden die Gelegenheit, an Produktentwicklung und an Modellen mitzuarbeiten.
- Lassen Sie ihn während der Präsentation Skizzen über gewünschte Verfahrensabläufe u.ä. anfertigen.

- Lassen Sie ihn Fragebögen, Checklisten und Verträge ausfüllen.
- Führen Sie mit dem Kunden Bedarfs-, Rationalisierungs-, Modernisierungsuntersuchungen sowie Wertanalysen durch.
- Besprechen Sie mit ihm Vorschläge zur Warendarbietung, Produktanwendung, Directmail, Qualitätskontrolle, Kostensenkung.

4.4 Testfragen und Übung

1 Für welches Thema interessierte sich der Sozialpsychologe Sherif besonders?

2 Wodurch wurde die Aggressivität der beiden Gruppen gesteigert?

3 Wie konnte wieder Frieden zwischen den verfeindeten Gruppen gestiftet werden?

4 Wieso ist Kooperation mit dem Kunden so wichtig?

5 Welche Beziehung zwischen Kooperationsverhalten und der Persönlichkeitsstruktur der Spieler konnte bei Nicht-Nullsummenspielen festgestellt werden?

"Die einen werden durch großes Lob
schamhaft, die anderen frech."
Friedrich Nietzsche, Morgenröte

5 Fünftes Gesetz: Motivation durch Etikettierung – Vom Einfluß der Einschätzung durch andere

Manche Menschen spornt Lob an, andere verfallen in Trägheit und ruhen sich auf ihren Lorbeeren aus. Ähnliche Wirkung hat das Tadeln: Manchem hilft es, seine Fehler zu korrigieren, andere verzagen. Die Einschätzung durch andere hat auf Menschen einen großen Einfluß.

5.1 Zwei gegensätzliche Untersuchungsergebnisse

Sammler einer gemeinnützigen Vereinigung für den Kampf gegen Herzkrankheiten gingen in den USA von Haus zu Haus. Den Spendern dankte man für ihre Großzügigkeit, während man den Nichtspendern ein Befremden über mangelndes Mitgefühl ausdrückte. Zwei Wochen später wurden dieselben Bürger wieder von Sammlern aufgesucht; der Erlös diente einem anderen caritativen Zweck. Die Nichtspender blieben weiterhin zugeknöpft, die als großzügig etikettierten Spender hingegen waren noch gebefreudiger.

Die Ergebnisse der zweiten Untersuchung gehen in eine entgegengesetzte Richtung: Bürger von Salt Lake City wurden angerufen. Es wurde Ihnen aus unterschiedlichen Gründen entweder Hilfsbereitschaft bescheinigt oder mangelnde Hilfsbereitschaft vorgeworfen. Einige Tage später wurden dieselben Bürger wieder angerufen und um freiwillige Mitwirkung bei einer Wohlfahrtsveranstaltung gebeten. Zur großen Überraschung stellte sich von den als hilfsbereit eingestuften Bürgern fast kaum jemand zur Verfügung, während die als wenig hilfsbereit Bezeichneten fast alle kamen.

Was zeigen diese gegenläufigen Ergebnisse?

5.2 Die Bedeutung von Motiven

Psychologen arbeiten mit der "Etikettierungstheorie". "Etiketten" sind unsere Urteile über andere Menschen, die wir ihnen gleichsam "aufkleben". Damit beeinflussen wir das Verhalten der Mitmenschen.

Die beiden Untersuchungsergebnisse aus den USA belegen nun, wie unterschiedlich sich Etikettierungen auf menschliches Verhalten auswirken können. Die positive Etikettierung bewirkte im ersten Falle eine Verstärkung des Verhaltens, im zweiten Fall hingegen erzeugte sie ein der positiven Erwartung entgegengerichtetes Verhalten. Ebenso die negative Etikettierung: In der ersten Studie zeigte sie keinen Effekt, während sie in der zweiten Studie unerwartet positive Wirkungen zeitigte.

Etikettierungen wirken also auf Verhalten; allerdings ist nicht immer eindeutig, welche Richtung die Verhaltensänderung annehmen wird. Um hier unliebsame Überraschungen zu vermeiden, ist es wichtig, über die psychologischen Mechanismen Bescheid zu wissen.

Menschlichem Verhalten liegen Beweggründe oder auch "Motive" zugrunde. Psychologen haben eine Vielzahl von Motiven ausfindig gemacht, mit Namen versehen und klassifiziert.

Verkaufsberater Jan Wage hat die wichtigsten Kaufmotive gelistet:

Der Selbsterhaltungs- und Sexualtrieb tritt so direkt nicht in Erscheinung. Er wird vielfach im Sinne wirtschaftlicher Selbsterhaltung verstanden. Das Genuß- und Heiterkeitsbedürfnis kann bei einigen Kunden ausgeprägt sein, weshalb eine "lustbetonte" Argumentation empfohlen wird. Der Besitz- und Sammeltrieb überschneidet sich mitunter mit dem Gewinnstreben. Das Sicherheits- und Geborgenheitsbedürfnis führt manchmal zu statischem Denken und beharrt auf altbewährten Prinzipien. Das Bequemlichkeits- und Behaglichkeitsbedürfnis ist mit dem Sicherheitsbedürfnis verwandt. Das Motiv nach Kontakt oder Zuneigung ist weit verbreitet. Viele Menschen schließen sich deshalb Gruppen oder Gemeinschaften an. Der Verteidigungs- und Abwehrtrieb tritt besonders bei neuen Kunden auf, die dem Verkäufer mit Mißtrauen und Ablehnung begegnen. Der Drang nach Selbständigkeit und Freiheit erscheint dem Geltungs- und Überlegenheitsbedürfnis verwandt. Dieses Bedürfnis ist besonders ausgeprägt bei Kunden in gehobenen Positionen.

Das Neugierde- und Entdeckungsbedürfnis ist dem Spieltrieb und Tätigkeitsdrang ähnlich. Viele Werbegeschenke sprechen das 'Kind im Manne' an, und mancher Verkäufer, der bei einer Gerätevorführung die Kunden mitsteuern und mitbedienen läßt, macht sich diesen Spieltrieb zunutze. Der Jagd-, Sport- und Eroberungstrieb verselbständigt sich mitunter nach dem Motto "Erobern um des Eroberns willen".

Der Nachahmungs- und Identifizierungstrieb ist vielen Menschen aus der Kindheit erhalten geblieben. Das Bedürfnis nach Rationalisierung besagt, daß die Menschen dazu neigen, ihre wahren Motive zu verbergen. Das Pflicht- und Dienstbedürfnis schließlich gibt es - zum Glück, möchte man sagen - auch noch.

Viele Motive überschneiden sich, und nicht jedes Motiv tritt für den Verkäufer offen zutage. Es bedarf gründlicher Menschenkenntnis, um jeweils den "richtigen" Nerv des Kunden zu treffen.

5.3 Anwendung beim Verkauf

Im Verkauf ist es nun besonders wichtig, eine gezielte Etikettierung vorzunehmen. Der Verkäufer sollte sich jedoch zuvor über die Motive des Kunden im Klaren sein. Wenn Sie z.B. einen Kunden mit starkem Geltungs- und Überlegenheitsbedürfnis vor sich haben, dürfte eine Etikettierung des Kunden mit positiven und die des Nichtkunden mit negativen Etiketten erfolgsversprechend sein.

Positive Etikettierungen könnten sein:

- Das Angebot kommt besonders für Leute wie Sie in Frage, die in der Lage sind, mindestens 200.000 DM zu investieren.
- Ich mache Ihnen dieses Angebot, weil Sie Ihre Kunden mit originellen Methoden ansprechen.

So wären Negativetikettierungen möglich:

- Leute, die jede Mark zweimal umdrehen müssen, können wir natürlich nicht begeistern.
- Dieses Display ist Ihnen auf den Leib gestaltet. Ich biete es Kunden, die selbst keinen Humor haben, gar nicht erst an.

5.4 Testfragen und Übung

- 1 Worin unterscheiden sich die beiden Untersuchungen über die Spendefreudigkeit von US-Bürgern?

- 2 Was versteht der Psychologe unter "Etiketten"?

- 3 Was kann die Etikettierung von Personen bewirken?

- 4 Wie kann man sich versichern, daß Etikettierungen in die gewünschte Richtung wirken?

"Wenn es einen Glauben gibt, der Berge versetzen kann, so ist es der Glaube an die eigene Kraft."
Marie von Ebner-Eschenbach,
Aphorismen

6 Sechstes Gesetz: Die sich selbst erfüllende Prophezeiung – Die Macht der Zuversicht

Daß Glauben Berge versetzt, ist eine Volksweisheit. In der modernen, aufgeklärten Welt ist es vor allem das Vertrauen in die eigenen Kräfte, das manchmal Wunder vollbringen kann. Sozialpsychologen haben die Macht der Zuversicht untersucht.

6.1 Zwei sozialpsychologische Versuche

R. Rosenthal, Professor für Sozialpsychologie in Harvard, machte in mehreren Schulklassen einer Grundschule Intelligenztests. Die Ergebnisse interessierten ihn nicht. Er erklärte 'blind' in jeder Klasse 20 % der Geprüften als sehr hoffnungsvolle Schüler. Den Lehrern erklärte er, daß von diesen Kindern in naher Zukunft besondere Lernfortschritte zu erwarten seien. Acht Monate später wiederholte Rosenthal seinen Test bei den Schülern. Nun verglich er die Ergebnisse beider Tests und entdeckte, daß seine willkürlich als 'Schüler mit Zukunft' Bezeichneten tatsächlich die größten Fortschritte gemacht hatten.

Rosenthal führte noch einen zweiten Versuch durch. Er gab Studenten Ratten und den Auftrag, ihre Orientierung in einem Labyrinth zu trainieren. Der Hälfte der Studenten erzählte er, daß ihre Ratten einer besonders intelligenten Züchtung entstammten, ihre Vorfahren seien bereits auf Labyrinth trainiert worden. Diese Auskunft stimmte nicht. Nach einigen Tagen stellte Rosenthal fest, daß die angeblich intelligenten Ratten größere Fertigkeiten erlangten als die angeblich dummen.

Worauf waren die Erfolge zurückzuführen?

Die Lehrer widmeten den als besonders begabt deklarierten Schülern be-

raschen Lernfortschritt. Die Schüler wurden freundlicher behandelt, öfter und gründlicher kontrolliert und korrigiert. Die Lehrer stellten diesen Schülern schwierigere und interessantere Aufgaben und zeigten bei der Aufgabenlösung mehr Geduld. Das gleiche konnte im Versuch mit den Ratten beobachtet werden: Die als intelligent bezeichneten Ratten wurden öfter angefaßt und sorgfältiger angeleitet als die "dümmeren" Artgenossen.

In beiden Gruppen bewirkte also ein Glaube an Unterschiede eine Veränderung in die gewünschte Richtung.

6.2 Die Wirkung des Glaubens an den Erfolg

Die Versuche von Prof. Rosenthal belegen die Macht der Zuversicht. Die Lehrer glaubten an die Intelligenz ihrer Schüler – und verhielten sich dann so, daß die Schüler tatsächlich klüger wurden.

Psychologen nennen diesen Vorgang eine "sich selbst erfüllende Prophezeiung" (self-fulfilling prophecy). Auch in anderen Bereichen spielt er eine Rolle. Wenn sich jemand minderwertig und schlecht fühlt, unternimmt er keine Anstrengungen, seine Lage zu verändern. Er glaubt an sein Versagen und versagt dann auch.

Der Sozialpsychologe Argyle berichtet von einem Experiment, in dem Versuchspersonen hypnotisiert wurden. Einige Personen wurden in ängstliche, andere in glückliche und die übrigen in aggressive Stimmungen versetzt. Anschließend zeigte man allen Versuchspersonen Bilder, die viel Raum für phantasievolle Deutungen ließen. Die Versuchspersonen wurden um Interpretationen gebeten. Erwartungsgemäß spiegelten die Deutungen der Versuchspersonen die verschiedenen Stimmungen von Angst, Glück oder Aggression wider.

Dieses Experiment zeigt, wie stark die Wahrnehmung von der eigenen Persönlichkeit und ihrer subjektiven Gestimmtheit geprägt ist.

Die Experimente aus der Psychologie belegen, wie sich der Glaube an das eigene Können und die eigene Kraft im Verhalten niederschlägt und so zum Erfolg führt. Wer optimistisch an seine Vorhaben herangeht, gibt dies durch viele Signale seiner Umwelt bekannt. Er redet nicht nur zuversichtlicher, er handelt auch bestimmter.

Untersuchungen zur Körpersprache der Menschen haben gezeigt, daß bei Täuschungsversuchen zwar die Sprache und der Gesichtsausdruck relativ gut kontrolliert werden können, nicht so aber der Körper. Die nonverbalen Signale, die der Körper aussendet, sind echt. Von arabischen Händlern wird berichtet, daß sie auf die Pupillen ihrer Kunden achten, um festzustellen, an welcher Ware sie besonderes Interesse zeigen.

6.3 Anwendung beim Verkauf

Im Kontakt mit dem Kunden ist die Macht der Zuversicht enorm bedeutsam. Der Verkäufer muß selbst an sein Produkt und an seinen Verkaufserfolg glauben. Dadurch erscheint er dem Kunden kompetent und vertrauenswürdig. Der Kunde wird aber auch ganz anders behandelt, als wenn der Verkäufer Unsicherheit und Zweifel signalisiert. Der Glaube an den eigenen Erfolg bewirkt, daß der Verkäufer

- sorgfältiger den Bedarf des Kunden studiert
- den Kunden gründlicher berät und informiert
- überzeugter und optimistischer spricht
- häufiger gezielte, maßgeschneiderte Angebote macht und
- konsequent seine Chance sucht.

Der Verkäufer ist zudem geduldiger, wenn der Kunde schroff reagiert, denn er kennt die Güte seines Produktes.

6.4 Testfragen und Übung

- 1 Worin unterscheidet sich die Volksweisheit, daß der Glaube Berge versetzt, von modernen Einsichten?

- 2 Was bewirkte (bei dem Experiment von Rosenthal) der Glaube der Lehrer an die angeblich intelligenteren Schüler?

- 3 Worauf sind die Erfolge in den beiden Studien zurückzuführen?

- 4 Wie wirkt sich der Glaube an den Erfolg im Verhalten aus?

- 5 Was zeigen Untersuchungen zur Körpersprache des Menschen?

6 Suchen Sie Fälle aus Ihrer jüngsten Verkaufspraxis, wo Sie

a) befangen auftraten und deshalb erfolglos blieben:

b) mit Zuversicht verhandelten und deshalb Erfolg hatten:

"Im Umgang zieht jeder den ihm Ähnlichen entschieden vor."

Arthur Schopenhauer, Parerga und Paralipomena

7 Siebentes Gesetz: Der Pygmalion-Effekt – Die Macht der Freundlichkeit

Das kennt jeder aus seiner eigenen Erfahrung: Wenn uns jemand mit Freundlichkeit begegnet, verlieren wir mögliche Vorbehalte und verhalten wir uns ihm gegenüber entspannter. Wir sind bemüht, ebenfalls freundlich zu sein. Noch schwerer fällt es uns dann, jemandem, den wir mögen, eine Bitte um eine Gefälligkeit abzuschlagen.

7.1 Zwei unterschiedliche Fälle

Cialdini berichtet in seinem Buch 'Einfluß' von den "Tupperware-Partys" als Beispiel für die professionelle Ausnutzung des Faktums, daß man Freunden ungern eine Bitte abschlägt.

Eine Hausfrau lädt Freunde und Bekannte zu einer Party ein, auf der gleichzeitig Tupperwaren vorgeführt werden oder eine Tupperware-Vertreterin anwesend ist. Die Firma gewährt der Gastgeberin einen prozentualen Anteil am Verkauf und erreicht damit, daß die Waren nicht von einer anonymen Verkäuferin, sondern von einer Freundin, eben der Gastgeberin, verkauft werden. Der Erfolg dieser Verkaufsstrategie war enorm.

Der andere Fall spielte in London: Sir Francis Galton, ein Naturforscher und Vetter Darwins, steigerte sich in die Idee hinein, der meistgehaßte Mensch Englands zu sein, und spazierte durch London. Ihm völlig unbekannte Menschen beschimpften ihn; er wurde angerempelt und angepöbelt. Die Menschen behandelten Galton so, wie er wollte, daß sie ihn behandelten.

Die Experimente verdeutlichen die Macht des eigenen Verhaltens. Unfreundlichkeit erzeugt bei anderen Menschen ebenfalls Ablehnung, während Freundlichkeit Gefühle der Nähe und Vertrautheit entstehen läßt.

7.2 Die Macht des eigenen Verhaltens

Das Beispiel der Tupperware-Partys zeigt auf, wie wichtig freundschaftliche Beziehungen für den Verkauf sein können. Und der Fall von Sir Francis Galton beweist, wie stark sich die eigene Stimmung im Verhalten der anderen niederschlägt.

Psychologen nennen diesen Vorgang 'Pygmalion-Effekt'. Da Pygmalion, ein cyprischer König, keine Frau fand, die seinen Ansprüchen genügte, ließ er sich eine Statue seines Ideals anfertigen. Er verliebte sich in die leblose Figur. Die Göttin Aphrodite erbarmte sich seiner und erweckte sie zum Leben.

Cialdini spricht von der Kraft der Sympathieregel. Die Ursachen der Sympathie sind verschieden.

Cialdini berichtet, daß bei kanadischen Bundeswahlen gutaussehende Kandidaten zweieinhalb mal mehr Stimmen erhielten als ihre unattraktiven Gegenspieler. Eine Folgeuntersuchung zeigte obendrein, daß die Wähler ihr Vorurteil nicht kennen, denn sie leugneten in der Mehrzahl, daß ihre Wahlentscheidung etwas mit dem Aussehen der Kandidaten zu tun haben könnte.

Verschiedene Untersuchungen zeigen, daß sich Menschen ähnlicher Kleidung eher Hilfestellung leisten. Auf dem Campus einer kalifornischen Universität kleideten sich Versuchspersonen entweder als "Hippies" oder als "ordentliche Bürger" und baten Studenten um Münzen für die Telefonzelle. Waren Versuchspersonen und angesprochener Student ähnlich gekleidet, war die Bitte in 2/3 der Fälle erfolgreich. Bei unterschiedlicher Kleidung wurde die Bitte nur in einem Drittel der Fälle erfüllt.

Sympathie entsteht, wenn der andere eine ähnliche Vergangenheit oder ähnliche Interessen und Hobbies hat. Ein Forscher, der die Verkaufsunterlagen von Versicherungsgesellschaften analysierte, stellte fest, daß die Kunden eher eine Versicherung abschlossen, wenn der Versicherungsvertreter bezüglich Alter, Religion, politischer Meinung oder Randgewohnheiten Ähnlichkeiten mit ihnen hatte. Assoziation: "Wer so denkt wie ich, der kann kein schlechter Mensch sein."

Als Verkäufer sollten Sie sich die Vorteile solcher Assoziationsketten beim Kunden zunutzemachen. Gerade das Beachten von scheinbaren Neben-

sächlichkeiten – Kleidung und Eigenarten des Kunden – kann ungeahnte Vorteile für das Verkaufsgespräch bringen.

7.3 Anwendung beim Verkauf

Freundlichkeit dem Kunden gegenüber auszustrahlen gelingt nur, wenn ihm gegenüber auch freundliche Gedanken gehegt werden.

Machen Sie sich das Konzept der Tupperwarepartys zunutze. Notieren Sie bei Kunden, die Ihr Produkt schätzen, die Namen von Freunden und Bekannten und besuchen Sie diese mit der Referenz des Kunden.

Nutzen Sie das Wissen um die Macht körperlicher Attraktivität und widmen Sie Ihrem äußeren Erscheinungsbild größte Beachtung. Ist der Kunde konservativ-solide gekleidet und betont er Werte wie Pflichterfüllung und Sauberkeit, so sollten Sie sich bei künftigen Besuchen in Kleidung und Argumentation auf ihn einstellen.

In Amerika werden Autoverkäufer geschult, auf bestimmte Indizien beim Kunden zu achten, die seine Vorlieben verraten. Wenn z.B. im Wagen des Kunden ein Fußball liegt, wird der Verkäufer einfließen lassen, daß auch er ein großer Sportsfreund ist.

Aus einer zufälligen Bemerkung des Kunden erfährt der Verkäufer, daß dieser aus einer Weingegend stammt. Der Verkäufer lädt den Kunden beim nächsten Verhandlungsgespräch in ein Weinlokal ein, das Weine aus dieser Gegend führt.

7.4 Testfragen und Übung

1 Warum waren die Tupperware-Partys so erfolgreich?

2 Was beweist der Fall von Sir Francis Galton?

3 Wie bezeichnen Psychologen den Vorgang, daß die eigenen Erwartungen Signale an die Umwelt senden, die entsprechend bewertet werden?

4 Wodurch wird Sympathie besonders hervorgerufen?

5 Welche Besonderheit stellte Cialdini bei seiner Untersuchung der kanadischen Bundeswahlen über das Prinzip der Attraktivität fest?

"Ich bin der Geist, der stets verneint ... ein Teil von jener Kraft, die stets das Böse will und stets das Gute schafft."
Goethe, Faust I

8 Ahtes Gesetz: Der paradoxe Appell – Über den Abbau von Mißtrauen

Es gibt viel Mißtrauen unter Menschen: Gegenüber Fremden, Andersgesinnten, Andersaussehenden, aber auch manchmal zwischen Freunden, Eltern und Kindern. Die Ursachen sind verschieden; über die Notwendigkeit, daß Mißtrauen abgebaut werden sollte, ist man sich einig.

8.1 Der Umgang mit kindlichem Ungehorsam

Ein kleines Mädchen tanzt auf dem Tisch und droht herunterzufallen. Vergebens versucht die Mutter, das Kind zu bewegen herunterzukommen. Das Kind reagiert nicht auf ihre Bitten. Der ältere Bruder, der ins Zimmer tritt, ruft spontan: "Meinetwegen kannst du die ganze Nacht auf dem Tisch bleiben!" Sofort steigt das Kind herunter.

Der Psychologe Alfred Adler hat zur Erklärung des Erfolgs dieser brüderlichen Erziehungsmaßnahme das "Gefühl der Größe" herangezogen: Das Kind fühlt sich groß und selbständig, wenn es das Gegenteil von dem tun kann, was ihm angeordnet wird. Schulz von Thun spricht von einem 'paradoxen Appell'.

Eine um Selbstachtung bemühte Person widersetzt sich einem Appell unter Umständen nicht deshalb, weil er falsch ist, sondern weil sie seine Befolgung als Niederlage empfindet.

8.2 Die Lösung innerer Spannungen

Schulz von Thun erinnert daran, daß Menschen mit Schlafstörungen oft verzweifelt (und vergebens) versuchen, den Schlaf 'gewaltsam' herbeizuführen. Schlaf aber läßt sich nicht durch einen bloßen Willensakt her-

beiführen; er muß uns "übermannen". Um diesen entspannten Zustand herbeizuführen, raten Therapeuten den Schlafsuchenden, bemüht zu sein, möglichst lange wachzubleiben. Der paradoxe Appell verhindert eine Verkrampfung des Ruhesuchenden.

Paradoxe Appelle können auch im Verkauf eine nützliche Funktion erfüllen, indem sie festgefahrenen Gesprächen eine neue Wendung und neuen Auftrieb geben.

8.3 Anwendung beim Verkauf

Zu Beginn eines Verkaufsgesprächs ist der Kunde oft voller Bedenken, Zweifel und Einwände.

Die Kundenängste werden oft verstärkt, wenn der Verkäufer den Kunden mit Zahlen, Beispielen und Argumenten überschüttet. Die Flut von Fakten und der stete Appell, das Produkt zu kaufen, stellen einen starken Druck auf den Kunden dar. Die Gesprächssituation wird verkrampft und spannungsgeladen. Hier können paradoxe Aussagen die festgefahrene Situation lösen:

- o Ein Nahrungverkäufer wirft ins Gespräch: "Ich weiß nicht, ob der neue Hochpreisartikel für ihre Kundschaft taugt ..."
- o Ein Maschinenverkäufer wendet ein: "Sicher, wir haben nicht nur zufriedene Kunden. Aber wer unsere Anweisungen für Maschineninstallationen nicht genau liest, braucht sich über Fehlsteuerungen nicht zu wundern."
- o Ein Immobilienverkäufer: "Das Objekt kostet immerhin 700.000 DM. Ich weiß nicht, ob Sie diese Summe anlegen wollen ..."
- o Ein EDV-Verkäufer: "Ich will nicht voreilig behaupten, daß meine Anlage Ihre Probleme löst. Lassen Sie uns mal prüfen ..."
- o Ein Pharmareferent: "Natürlich gibt es auch andere wirksame Präparate, ohne Zweifel. Wir haben kein Monopol, aber ..."

Paradoxe Appelle bauen Mißtrauen ab und machen den Kunden aufgeschlossen für die Argumente.

8.4 Testfragen und Übung

1 Was ist ein "paradoxe Appell" in der Erziehungspraxis?

2 Welches Gefühl treibt zum Widerstand gegen eine Forderung?

3 Wo liegen die Gründe für die Wirkungsweise des paradoxen Appells?

4 Durch welches Verkäuferverhalten können Kundenängste verstärkt werden?

5 Wie kann der Verkäufer die Situation wieder entspannen?

6 a) In welcher Situation haben Sie bisher schon paradoxe Appelle angewandt:

b) In welchen Situationen, bei welchen Kunden wollen Sie künftig mit paradoxen Appellen arbeiten?

"Er ist beliebt bei der verworrenen
Menge,
die mit dem Aug', nicht mit dem Ur-
teil wählt."
Shakespeare, Hamlet IV, 3

9 Neuntes Gesetz: Die Dominanz von Emotionen – Die Macht der Bilder

In unserer heutigen Gesellschaft werden Gefühle gerne geleugnet. Wer möchte sich schon nachsagen lassen, er habe "gefühlsmäßig" gehandelt? Denkkapazitäten zählen.

Dennoch: In der Werbung wird geschickt an Gefühle appelliert. Auch in der Politik wird nicht nur mit Sachargumenten gearbeitet.

9.1 Ein sozialpsychologisches Experiment

Je leichter ein Ereignis bildlich vorstellbar ist, desto mehr wird an das Eintreffen des Ereignisses geglaubt. Um diese These zu überprüfen, hat Cialdini ein Experiment durchgeführt:

Potentielle Kunden wurden für den Anschluß an ein Kabelnetz geworben. Der einen Gruppe von Kunden wurde nahegelegt, sich die Vorteile eines Kabelanschlusses ausführlich und detailliert vorzustellen. In der anderen Gruppe wurden die Vorzüge des Kabelfernsehens sachlich dargestellt. Die erste Methode erwies sich als erfolgreicher: Weitaus mehr Kunden wollten nach dem Gespräch einen Kabelanschluß.

9.2 Bildliche Vorstellung fällt leichter

Was leicht vorstellbar ist, prägt unsere Entscheidungen. Tiefenpsychologen wissen, daß die Bilder nicht immer vor unserem geistigen Auge stehen müssen, sondern im Unbewußten verankert sein können. Wer mit einer bildhaften Sprache an Emotionen appelliert, umgeht das analytische Denken. Beispiele aus der Werbebranche gibt es genug:

Eine Reispackung wurde lediglich mit einer Klarsichtfolie versehen, da man meinte: "Das Produkt spricht für sich." Eine neue Verpackung bildete den Reis in einer Pfanne ab, umgeben von Tomaten, Zwiebeln und Käse. Die neue Verpackung steigerte den Reiseumsatz (bei gleichem Preis und gleicher Plazierung im Regal) um 60 %.

Werner Kroeber-Riel, der Direktor des Instituts für Konsum- und Verhaltensforschung an der Universität des Saarlandes führt die emotionale Wirkung von Bildern auf ihre größere Direktheit im Vergleich zu sprachlichen Reizen zurück. Bilder lösen automatisch und ohne weitere gedankliche Kontrollen emotionale Erlebnisse aus.

Bedeutsam ist auch die Erkenntnis, daß Bilder schneller aufgenommen und verstanden werden.

9.3 Anwendung beim Verkauf

Viele Verkäufer neigen dazu, den Kunden mit Fakten, Namen und Zahlen zu überfüttern. Bemühen Sie sich um eine anschauliche Rede. Benutzen Sie Bilder und Grafiken, um dem Kunden die Vorteile Ihres Angebotes zu zeigen.

Gefühle dominieren, auch wenn sie der Kunde Ihnen gegenüber nicht zeigt. Beobachten Sie Ihr Gegenüber, seine Mimik, seine Gesten. Sprechen Sie seine Gefühle an und zeigen Sie auch Ihre eigenen:

- Ich sehe, das Produkt gefällt Ihnen. Haben Sie Vertrauen zu Ihren Gefühlen.
- Unsere neue Erfindung hat einige ganz klare Vorteile. Auch ich kann mich immer wieder an ihr begeistern.
- Auch mir macht die neue Technik manchmal Angst. Unsere Welt kommt mir dann kalt und unmenschlich vor. Aber es gibt auch genug positive Seiten, die uns allen nützen.
- Ich habe hier eine Reihe von Aufnahmen, auf denen Sie unseren neuen Personal Computer in verschiedenen Büroeinrichtungen sehen können. Er fügt sich gut ein, nicht wahr?

9.4 Testfragen und Übung

- 1 Zwischen der bildlichen Vorstellbarkeit eines Ereignisses und der vermuteten Wahrscheinlichkeit seines Eintreffens besteht ein bestimmter Bezug. Welcher?

- 2 In einem Experiment von Cialdini wurde mit zwei unterschiedlichen Vorgehensweisen um Kabelanschlüsse geworben. Beschreiben Sie kurz die beiden Methoden.

- 3 Welche Methode erwies sich als erfolgreicher?

- 4 Warum war diese Methode erfolgreicher?

- 5 Bilder, die Macht ausüben, müssen nicht immer deutlich vor dem inneren Auge stehen. Warum nicht?

"Man muß sich die Menschen nach ihrer Art verbindlich machen, nicht nach der unserigen."

Georg Christoph Lichtenberg,
Aphorismen

10 Zehntes Gesetz: Der soziale Beweis – Die Macht der anderen

Wir schenken der Meinung unserer Umgebung in vielen Dingen große Beachtung: Wie wir uns kleiden, wie wir uns verhalten, wie wir sprechen, was wir kaufen. Wir nehmen die Urteile der anderen vorweg und versuchen, uns danach zu richten.

In neuen Situationen geraten wir – wenn wir nur auf uns gestellt sind – oft in Entscheidungsunsicherheiten. Die bewährten Maßstäbe passen nicht auf die neue Situation. Dann können uns andere Menschen und ihr Handeln eine wertvolle Hilfe sein. Wir denken: Wenn viele Leute das Gleiche tun, muß es das Richtige sein. Cialdini nennt diese Handlungen "sozial bewährt".

10.1 Beispiele sozialer Bewährtheit

Bandura und sein Forscherteam suchten sich in einem Kindergarten Kinder, die Angst vor Hunden hatten. Täglich mußten sie sich 20 Minuten lang einen Jungen anschauen, der ohne Furcht und mit viel Hingabe mit einem Hund spielte. Dieses Erlebnis veränderte die Einstellung der ängstlichen Kinder: Nach vier Tagen war über die Hälfte bereit, ebenfalls mit einem Hund zu spielen. Die Forscher testeten die Kinder erneut nach einem Monat. Das neue, furchtlose Verhalten war stabil geblieben.

Bei einem zweiten Versuch stellte sich heraus, daß die furchtlosen Kinder gar nicht wirklich mit einem Hund zu spielen brauchten, um den Furchtsamen zu helfen, die Angst zu verlieren. Es genügte, Filmausschnitte vorzuführen. Am wirkungsvollsten waren Filmausschnitte, in denen mehrere Kinder mit Hunden spielten.

Der Psychologe O'Connor studierte das Verhalten introvertierter Kinder im Vorschulalter. Sie isolierten sich, standen abseits, sprachen kaum, während ihre gleichaltrigen Kameraden gemeinsam spielten. Da die Gefahr bestand, daß sich ein derartiges Verhalten verfestigt und Schwierigkeiten bei der Anpassung im Erwachsenenalter nach sich zieht, entwickelte O'Connor einen Plan zur Verhaltensänderung. Er zeigte den schüchternen Kindern einen Film mit 11 verschiedenen Kinderszenen. Stets wurde ein einzelgängerisches Kind gezeigt, das andere Kinder beim Spielen beobachtete und sich nach einer Weile diesen anschloß. Die introvertierten Kinder, denen der Film gezeigt wurde, begannen bald darauf, sich zusammenzuschließen und miteinander zu spielen.

10.2 Die Bedeutung der Mehrheit

Cialdini sagt: Um herauszufinden, was richtig für uns ist, liefern uns die anderen Menschen Entscheidungshilfen. Wir beobachten ihr Verhalten und lernen. Besonders wertvoll ist der Blick auf die anderen, wenn Unsicherheiten bestehen.

Kinder lernen durch Nachahmen (Lernen am Modell). Nachahmen ist aber auch im Erwachsenenalter noch verbreitet. Es sind nur andere "Modelle", an denen wir uns orientieren. Sie haben Vorbildcharakter und prägen unser Verhalten.

Diese Untersuchung stammt von dem Sozialpsychologen Sherif: Vor den Versuchspersonen in einem verdunkelten Raum erscheint ein Lichtpunkt. immer wenn der Lichtpunkt sich bewegt, sollen die Versuchspersonen das Ausmaß der Bewegung schätzen. In Wirklichkeit bewegt sich der Punkt nicht, aber alle Versuchspersonen "sehen" eine Bewegung. Die Versuchspersonen wurden einzeln und in Gruppen getestet.

Zwischen den Versuchspersonen, die alleine urteilten, zeigten sich große Unterschiede in der Beurteilung der Bewegung des Lichtpunktes. Diese Schwankungsbreite trat bei einem Urteil in der Gruppe nach kurzer Zeit nicht mehr auf. Die Gruppenmitglieder verständigten sich stillschweigend, daß die Urteile übereinstimmen sollten. Sherif nannte diese Verhaltenssteuerung durch die Anwesenheit anderer "soziale Norm". Die Mehrzahl der Versuchsteilnehmer schien nicht wahrzunehmen, wie ihr Urteil durch das der anderen beeinflußt war.

Die Menschen begegnen in ihrem Alltag einer Vielzahl von Reizen, die sie verunsichern. Das Verhalten der anderen Menschen bietet dann eine willkommene Orientierung.

10.3 Anwendung beim Verkauf

Mit der sozialen Bewährtheit argumentieren Hinweise, daß das Produkt "meistgekauft" oder "von wachsender Beliebtheit" ist. Die Beweiskraft wird verstärkt, wenn es bedeutende Personen sind, die das Produkt schätzen und kaufen.

Zeigen Sie dem Kunden, daß viele andere Menschen das Produkt kaufen und mit ihm zufrieden sind. Dabei können Sie sich durchaus auch auf die Tradition berufen: Sie erinnern den Kunden daran, daß schon in früher Zeit viele Menschen dieses Produkt schätzten.

- Unsere Sicherheitsanlage wird in alle Welt vertrieben.
- Die meisten Menschen kennen schon gar keine andere Art der Maschinenbedienung mehr.
- Viele Experten habe das Produkt in Fachzeitschriften gelobt.

Sie mobilisieren im Kunden das Bedürfnis, in einer für ihn unsicheren Situation der Mehrheit zu folgen. Es ist wichtig, herauszufinden, ob der Kunde die Verkaufssituation als ungewiß empfindet und welche Mehrheit für ihn maßgeblich ist. Manche Kunden schätzen eher das Urteil der Fachwelt, andere verlassen sich auf Traditionen und wieder andere orientieren sich an der Zahl der Produkthanwender.

10.4 Testfragen und Übung

1 In welchen Situationen schenken wir der Meinung anderer besondere Bedeutung?

2 Was nennt Cialdini 'sozial bewährt'?

3 Durch welchen Versuch verdeutlichte der Psychologe Bandura das Prinzip der sozialen Bewährtheit?

4 Welches war die zweitwichtigste Entdeckung von Bandura?

5 Welchen Gruppeneffekt konnte Sherif in seinem Experiment feststellen?

6 a) Welche Ihrer gängigen Argumente stützen sich auf das Prinzip der sozialen Bewährtheit?

b) Suchen Sie weitere Argumente dieser Art.

Beantwortung der Testfragen

Antworten zu Kapitel 1: Reziprozität

- 1 Sie haben das Bedürfnis, sich zu revanchieren.
- 2 Sympathie hat auf den Mechanismus der Reziprozität keinen Einfluß.
- 3 Sie schafft gegenseitige Abhängigkeiten. Sie ist zukunftsweisend. Sie wirkt als soziale Norm und als Anpassungsmechanismus.
- 4 Durch die Erziehung erfährt der Mensch das Gesetz der Reziprozität.
- 5 Er wirkt auch bei unerwünschten Geschenken und "Gefälligkeiten".

Antworten zu Kapitel 2: Das Gesetz der Knappheit

- 1 Attraktivität und Wert eines Gutes steigen, wenn es knapp ist oder für knapp gehalten wird.
- 2 Dinge, die erst vor kurzer Zeit knapp wurden.
- 3 Er verstärkt Gefühle und mindert die rationale Kontrolle.
- 4 Es wird eine Einengung der eigenen Freiheit wahrgenommen. Reaktanz ist das Bemühen zur Wiederherstellung oder Verteidigung der Freiheit.
- 5 Es wird dem Kunden eine zeitliche Begrenzung vorgegeben, innerhalb derer er etwas kaufen kann. Sie löst Reaktionen nach dem Gesetz der Knappheit aus.

Antworten zu Kapitel 3: Das Streben nach Konsistenz

- 1 Nachdem eine Wahl getroffen wurde, wird der Entschluß gerechtfertigt, um als konsequent zu gelten.
- 2 Man möchte mit sich im Einklang stehen.

- 3 Man verhält sich einer einmal getroffenen Entscheidung gemäß.
- 4 Bei konsonanten Beziehungen stimmen die Meinungen und Einstellungen eines Menschen überein, bei dissonanten stehen sie im Widerspruch zueinander.
- 5 Die schriftliche Fixierung von Vorsätzen kommt einer Verpflichtung gleich. Da niemand als inkonsequent gelten möchte, steigt das Bestreben, die Vorsätze zu erfüllen.

Antworten zu Kapitel 4: Aktivierung und Kooperation

- 1 Für Konflikte zwischen Gruppen.
- 2 Durch die Einführung von Wettbewerbssituationen.
- 3 Durch die Vorgabe gemeinsamer Ziele und Aktivitäten.
- 4 Kooperation baut Mißtrauen ab und erzeugt Sympathie.
- 5 Spieler mit Vertrauen reagieren häufiger kooperativ als mißtrauische Spieler.

Antworten zu Kapitel 5: Motivation durch Etikettierung

- 1 In der ersten Studie sind Spender, die für ihre Freigebigkeit gelobt wurden, noch großzügiger. In der zweiten Studie legten als hilfsbereit etikettierte Bürger ihre Hilfsbereitschaft ab.
- 2 "Etiketten" sind Urteile über andere Menschen, die ihnen gleichsam "aufgeklebt" werden.
- 3 Die Etikettierung bewirkt Verhaltensänderungen, deren Richtung aber nicht immer abschätzbar ist.

- 4 Man muß die Motive der Kunden erfahren, um gezielt etikettieren zu können.
- 5 Selbsterhaltungs- und Sexualtrieb (im Sinne wirtschaftlicher Selbsterhaltung), das Genuß- und Heiterkeitsbedürfnis, der Besitz- und Sammeltrieb, das Sicherheits- und Geborgenheitsbedürfnis, das Bequemlichkeits- und Behaglichkeitsbedürfnis, das Kontakt- und Zuneigungsbedürfnis, der Verteidigungs- und Abwehrtrieb, Selbständigkeits- und Freiheitsbedürfnisse, Geltungs- und Überlegenheitsbedürfnis, das Neugierde- und Entdeckungsbedürfnis, der Spiel- und Tätigkeitstrieb, der Jagd-, Sport- und Eroberungstrieb, der Nachahmungs- und Identifizierungstrieb, das Rationalisierungsbedürfnis und das Pflicht- und Dienstbedürfnis.

Antworten zu Kapitel 6: Die sich selbst erfüllende Prophezeiung

- 1 Heute wissen wir, daß man an die Wirksamkeit der eigenen Kräfte glauben muß.
- 2 Daß die Schüler nach einer geraumen Zeit tatsächlich die besseren waren.
- 3 Daß Lehrer und Studenten sich verstärkt um bestimmte Schüler und bestimmte Ratten bemühten.
- 4 Wer von seiner Sache überzeugt ist, strahlt diese Überzeugung aus. Dadurch gewinnt der Glaube Verhaltensrelevanz.
- 5 Untersuchungen zur Körpersprache des Menschen zeigen, daß die nonverbalen Signale die der Körper aussendet, weniger unter Kontrolle gehalten werden können und daher "echt" sind.

Antworten zu Kapitel 7: Der Pygmalion-Effekt

- 1 Die Ware wird nicht von einer fremden Verkäuferin, sondern von einer Freundin verkauft.

- 2 Die Menschen entwickeln mir gegenüber die Gefühle, die ich ihnen unterstelle und durch mein Verhalten aufzwingen.
- 3 Pygmalion-Effekt
- 4 Durch körperliche Attraktivität, ähnliche Kleidung und ähnliche Einstellung.
- 5 Die Wähler wußten nicht, daß ihre Wahlentscheidung vom Aussehen des Kandidaten beeinflußt war.

Antworten zu Kapitel 8: Paradoxe Appelle

- 1 Es wird das Gegenteil von der gewünschten Reaktion angeordnet.
- 2 Die Selbstachtung. Die Befolgung eines Befehls kann als persönliche Niederlage erlebt werden.
- 3 Forderungen sind oft mit Druck verbunden und erzeugen Gegendruck. Der paradoxe Appell entspannt.
- 4 Kundenängste können verstärkt werden, wenn der Verkäufer den Kunden mit Fakten und Zahlen bombardiert.
- 5 Durch einen paradoxen Appell.

Antworten zu Kapitel 9: Die Dominanz von Emotionen

- 1 Je leichter ein Ereignis bildlich vorstellbar ist, desto stärker wird das Eintreffen des Ereignisses vermutet.
- 2 Einer Gruppe wurde nahegelegt, sich die Vorteile eines Kabelanschlusses auszumalen. Einer anderen Gruppe wurden die Vorzüge sachlich dargestellt.

- 3 Die bildhafte Schilderung der Vorteile des Kabelanschlusses.
- 4 Sie erzeugte unmittelbar emotionale Erlebnisse.
- 5 Die Bilder sind oft im Unbewußten verankert.

Antworten zu Kapitel 10: Der soziale Beweis

- 1 In neuen und für uns ungewohnten Situationen.
- 2 Unter 'sozial bewährt' versteht Cialdini, daß, wenn viele Menschen das Gleiche tun, dies in der Regel auch von anderen Menschen für richtig gehalten wird.
- 3 Er zeigte Kindern, die Angst vor Hunden hatten, ein Kind, das angstfrei mit einem Hund spielte. Nach kurzer Zeit war mehr als die Hälfte der ängstlichen Kinder bereit, ebenfalls mit dem Hund zu spielen.
- 4 Es genügte, den Kindern Filmausschnitte zu zeigen, um das Verhalten zu ändern.
- 5 Wenn die Versuchspersonen in der Gruppe urteilten, traten nur geringe Abweichungen im Urteil auf.

Literaturverzeichnis

- Adler, A.: Praxis und Theorie der Individualpsychologie. München, 1927, Verlag Bergmann
- Argyle, M.: Körpersprache und Kommunikation. Paderborn, 1979, Junfermannsche Verlagsbuchhandlung
- Bandura, A.; Blanchard, E. & Ritter, B.: Die relative Wirksamkeit von Desensibilisierung und Modell-Lernverfahren bei Verhaltens-, Affekt- und Einstellungsänderungen. In: Florin, I. & Tunner, W. (Hrsg.): Therapie der Angst. München, 1975, Urban & Schwarzenberg
- Bandura, A. & Menlove, F.L.: Factors Determining Vicarious Extinction of Avoidance Behavior Through Symbolic Modeling. Journal of Personality and Social Psychology, 8, 1968, 99-108
- BEM, D.: Theorie der Selbstwahrnehmung. In: Filip, S.: Selbstkonzeptforschung. Stuttgart 1979, Klett-Cotta
- Brehm, J.W.: Responses to Loss of Freedom: A Theory of Psychological Reactance. Duke University, 1972
- Brehm, J. & Wicklund, R.: Perspectives on cognitive dissonance. Hillsdale, N.J.: Erlbaum, Assoc. 1976
- Cialdini, R.B.: Einfluß - wie und warum sich Menschen überzeugen lassen. Landsberg, 1984, Moderne Verlags-Gesellschaft
- Cialdini, R.: Es wird immer leichter, uns zu beeinflussen: Psychologie heute, August 1986, 58-61
- Festinger, Leon: Theorie der kognitiven Dissonanz. Bern, 1978, Huber-Verlag
- Florin, I.: Entspannung - Desensibilisierung. Stuttgart, 1978, Kohlhammer
- Gibson, J.: Wahrnehmung und Umwelt. München, 1982, Urban & Schwarzenberg

- Irle, M.: Lehrbuch der Sozialpsychologie. Göttingen, 1975, Hogrefe
- Irle, M. (Hrsg.): Kursus der Sozialpsychologie, I-III. Darmstadt, 1978, Sammlung Luchterhand
- Jacobi, C.G.: Komplex, Archetypus, Symbol. Zürich, 1957, Rascher-Verlag
- Kroeber-Riel, W.: Konsumentenverhalten. München, 1984, Verlag Franz Vahlen
- Lindgren, H.C.: Einführung in die Sozialpsychologie. Weinheim, 1973, Beltz-Verlag
- Maslow, A.M.: Motivation and Personality. New York, 1954
- Nerdinger, F.: Leistungsmotivation im Außendienst – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung bei Verkäufern im Außendienst. München, 1986, Verlag Norbert Müller
- O'Conner, R.D.: Relative Efficacy of Modeling, Shaping and the Combined Procedures for Modification of Social Withdrawal. Journal of Abnormal Psychology, 1972, 79, 327-334
- v. Rosenstiel, L. & Neumann, P.: Einführung in die Markt- und Werbepsychologie. Darmstadt, 1982, Wissenschaftliche Buchgesellschaft
- Scherer, K. & Wallbott, H. (Hrsg.): Nonverbale Kommunikation: Forschungsberichte zum Interaktionsverhalten. Weinheim, 1979, Beltz
- Schulz v. Thun, F.: Miteinander reden: Störungen und Klärungen. Reinbek, 1986, Rowohlt
- Sherif, M.: The Psychology of social norms. New York, Harper, 1936
- Sherif, M. u.a.: Intergroup Conflict and Cooperation: The Robbers' Cave Experiment. Norman, Oklahoma, University of Oklahoma Institute of Intergroup Relations, 1961
- Wage, J.: Psychologie und Technik des Verkaufsgesprächs. Landsberg, 1985, Verlag moderne Industrie

Literatur für den interessierten Laien

Argyle, M. & Trower, P.: Signale von Mensch zu Mensch – Die Wege der Verständigung. Weinheim, 1981, Beltz-Verlag

Bäusch, A.: Verkaufspsychologie und Verkaufstechnik. Stuttgart, 1977, Kohlhammer

Cialdini, R.B.: Einfluß – wie und warum sich Menschen überzeugen lassen. Landsberg, 1984, Moderne Verlagsgesellschaft

Schulz v. Thun, F.: Miteinander reden: Störungen und Klärungen. Reinbek, 1986, Rowohlt