

DR. ZOE CHANCE

Der gute Einfluss

mosaik

DR. ZOE CHANCE

DER GUTE EINFLUSS

**Menschen für sich gewinnen,
authentisch bleiben, Gutes bewirken**

Aus dem Englischen
von Thorsten Schmidt

Dieses Buch wurde in gendergerechter Sprache
übersetzt und lektoriert.

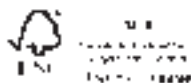
mosaik

Die englische Originalausgabe erschien 2022 unter dem Titel
»Influence is your Superpower« bei Penguin Random House, New York.

Alle Ratschläge in diesem Buch wurden von der Autorin und vom Verlag sorgfältig erwogen und geprüft. Eine Garantie kann dennoch nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autorin beziehungsweise des Verlags und seiner Beauftragten für Personen-, Sach- und Vermögensschäden ist daher ausgeschlossen.

Wir haben uns bemüht, alle Rechteinhaber ausfindig zu machen, verlagsüblich zu nennen und zu honorieren. Sollte uns dies im Einzelfall aufgrund der schlechten Quellenlage bedauerlicherweise einmal nicht möglich gewesen sein, werden wir begründete Ansprüche selbstverständlich erfüllen.

Sollte diese Publikation Links auf Webseiten Dritter enthalten,
so übernehmen wir für deren Inhalte keine Haftung,
da wir uns diese nicht zu eigen machen, sondern lediglich auf
deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung verweisen.



Penguin Random House Verlagsgruppe FSC® N001967

2. Auflage

Deutsche Erstausgabe August 2022

Copyright © 2022 der Originalausgabe: Zoe Chance

Copyright © 2022 der deutschsprachigen Ausgabe: Mosaik Verlag, München,
in der Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH,
Neumarkter Str. 28, 81673 München

This translation published by arrangement with Random House,
a division of Penguin Random House, LLC.

Umschlag: Sabine Kwauka

Umschlagmotiv: © Cafe Racer / shutterstock

Redaktion: Martha Wilhelm

Satz: Uhl + Massopust, Aalen

Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck

Printed in Germany

GS · IH

ISBN 978-3-442-39381-7

www.mosaik-verlag.de

*Für Karen Chance,
die mir die Kunst beibrachte,
Gutes zu bewirken*

Inhalt

Kapitel Eins

Jemand werden, zu dem andere Ja sagen wollen	11
--	----

Kapitel Eineinhalb

Die Suche nach <i>Temul</i>	25
-----------------------------------	----

Kapitel Zwei

Einfluss funktioniert nicht so, wie Sie denken	28
Die Mutter aller Missverständnisse	36
Die »dünnen Scheiben« des Alligators	39
Selektive Aufmerksamkeit und verzerrtes Denken	41

Kapitel Zweieinhalb

Der Weg des geringsten Widerstands	55
--	----

Kapitel Drei

Das Nein, das die Welt rettete	65
Die »Nein«-Challenge	67
Grenzen	73
Durch Ablehnung zu Resilienz	75

Kapitel Dreieinhalb

Einfach (danach) fragen	86
-------------------------------	----

Kapitel Vier

Die seltsamen Eigenschaften von Charisma	93
Die Zwillingssparadoxa von Charisma	93
Eine entspannte Stimme als Signal des Selbstvertrauens	105
Charisma im Scheinwerferlicht	108

Kapitel Viereinhalb

Momente der Wahrheit	121
-----------------------------------	------------

Kapitel Fünf

Die magische Kraft eines einfachen Frames	128
Größer und besser	134
Framing – praktische Tipps	151

Kapitel Fünfeinhalb

Was ist Ihr »Geschäft«?	153
--------------------------------------	------------

Kapitel Sechs

Das Kleinkind in uns	157
Einwänden begegnen wie ein Aikido-Meister	168

Kapitel Sechseinhalb

Tiefes Zuhören	183
-----------------------------	------------

Kapitel Sieben

Kreative Verhandlungen	193
Die Zutaten für einen größeren Kuchen zusammenstellen	201
Zusammen einen größeren Kuchen backen	203
Wie man mit schwierigen Menschen klarkommt	218

Kapitel Siebeneinhalb	
Als Frau verhandeln	227
 Kapitel Acht	
Verteidigung gegen die Dunklen Künste	237
Die Warnsignale der Manipulation	243
 Kapitel Achteinhalb	
Engel und Dämonen	263
 Kapitel Neun	
Groß träumen	268
Lassen wir Tunesien noch einmal	
Geschichte schreiben	269
 Kapitel Neundreiviertel	
Du, ich, wir	284
 Lassen Sie uns befreundet sein	289
 Verzeichnis der Tools und Techniken	291
 Diskussionsfragen	293
 Danksagungen – aus tiefstem Herzen	295
 Bildnachweis	301
 Anmerkungen	303
 Register	331

Jemand werden, zu dem andere Ja sagen wollen

Vor langer Zeit, an einem verheißungsvollen Tag, wurden Sie geboren – als Influencer*in, »jemand, der andere beeinflusst«. Tatsächlich war dieser Einfluss für Sie das einzige Mittel, um zu überleben. Sie kamen nicht mit scharfen Zähnen oder Krallen zur Welt, mit denen Sie sich hätten verteidigen können. Sie konnten nicht davonlaufen oder sich tarnen. Sie machten noch keinen besonders intelligenten Eindruck, aber Sie hatten die angeborene Fähigkeit, Ihre Wünsche auszudrücken, mit anderen Menschen Kontakt aufzunehmen und diese dazu zu bringen, sich um Sie zu kümmern. Was diese jahrelang, Tag und (schlaflose) Nacht taten.

Als Sie sprechen lernten, konnten Sie sich präziser ausdrücken; Sie benutzten Ihre Worte, um noch gezielter auf andere einzuwirken. Sie sagten, was Sie wollten und was Sie partout nicht wollten. NEIN! Sie lernten schnell, dass viele Dinge im Leben verhandelbar sind, und Sie fingen an, darum zu feilschen, später zu Bett gehen, länger fernsehen und mehr von Ihren Lieblingsleckereien essen zu dürfen. Sie waren wie jemand auf einem marokkanischen Basar. Andere zu beeinflussen ging Ihnen in Fleisch und Blut über. Zwar nahm auch Ihre Körperkraft zu, aber Ihre größte Stärke blieb die Fähigkeit, andere dazu zu bringen, Ihre großartigen Ideen umzusetzen.

Die Fähigkeit, andere zu beeinflussen, ist eine unserer Stärken, die in unserer DNA verankert sind und von Generation zu Generation weitergegeben werden. Sie ermöglicht uns Menschen Gruppenbildung und Kooperation. Dank ihr hat sich unsere Spezies über die gesamte Erde ausgebreitet. Sie wird auch in einer zunehmend digitalen Welt unsere Stärke bleiben, solange Menschen das Sagen haben. Ihr verdanken Sie die Erfolge, die Sie bereits erreicht haben, und auf diesem Weg werden Sie auch das verwirklichen, was Sie sich noch vorgenommen haben. Dieser Einfluss auf andere ist die Liebe, die Sie in diesem Leben teilen, und das Vermächtnis, das Sie einmal hinterlassen werden.

Aber so einfach ist es auch wieder nicht, oder? Obgleich Sie wissen, dass all dies zutrifft, ist die Beeinflussung anderer schwieriger geworden, je älter Sie wurden. Während sich Ihre Einflussphäre in Ihrer Kindheit ausdehnte, brachte man Ihnen zugleich bei, folgsam und brav zu sein, Normen, Regeln, Eltern und Lehrpersonen zu gehorchen. Man ermahnte Sie, nicht »herrisch« oder fordernd aufzutreten. Man lehrte Sie, hart zu arbeiten, um sich Respekt zu verdienen, zu warten, bis Sie an der Reihe sind, kein Aufsehen zu erregen, nicht zu viel Raum einzunehmen. Es ist in Ordnung, sich für andere Menschen einzusetzen, aber es für Sie selbst zu tun ist überheblich. Der Einfluss, den Sie früher einmal hatten, fühlt sich jetzt nicht mehr so natürlich an, und Sie haben begonnen, eine ambivalente Einstellung dazu zu entwickeln.

Wenn man Menschen fragt, ob sie gern einflussreicher wären, sagen sie Ja – weil Einfluss Macht ist. Wer Einfluss hat, kann Veränderungen anstoßen, Ressourcen steuern und Herzen und Köpfe erreichen. Einfluss wirkt wie die Gravitation: Er zieht uns zueinander und lässt uns Beziehungen miteinander

eingehen. Er ist der Weg zum Glück, zu einem sinnerfüllten, dauerhaften und ansteckenden Wohlbefinden.

Aber wenn man Menschen fragt, was sie von Beeinflussungsstrategien und -taktiken halten, beschreiben sie diese als »manipulativ«, »hinterlistig« und »Druck ausübend«.¹ Das ganze Konzept der Beeinflussung ist durch unmoralische, habgierige Leute in Verruf gebracht worden, die uns mit schäbigen, hinterlistigen Tricks Gebrauchtwagen aufs Auge drücken, Produkte ihrer Sponsorinnen und Sponsoren in den sozialen Medien promoten und uns dazu bringen, jetzt sofort etwas zu kaufen, obwohl wir noch genügend Vorräte haben. Sogar einige meiner meistgeschätzten Influence-Gurus wie Robert Cialdini und Chris Voss ermuntern uns, »Beeinflussungswaffen« einzusetzen, »um unsere Gegner zu schlagen«.² Marketingprofis (ich bin eine davon) bezeichnen Kundinnen und Kunden als »Ziele«, wie es auch Verführungskünstler*innen oder Trickbetrüger*innen tun würden. Forscher*innen (ich bin ebenfalls eine davon) haben Studienteilnehmende »Versuchspersonen« und ihre Experimente »Manipulationen« genannt. Im Rahmen von transaktionaler Beeinflussung werden Menschen als Objekte behandelt.

Diese Taktiken mögen in Vertrieb und Marketing die Regel sein, in den meisten Alltagssituationen funktionieren sie jedoch schlichtweg nicht. Sie funktionieren nicht bei Ihren Vorgesetzten, Ihren Kolleginnen und Kollegen, Ihren Mitarbeitenden, in Ihrem Freundeskreis oder Ihrer Familie. Wenn Sie eine Beziehung aufbauen und aufrechterhalten wollen, können Sie nicht die gleichen Tricks anwenden, wie wenn Sie Autos verkaufen wollen. Selbst geschäftlicher Erfolg hängt letztlich von langfristigen Beziehungen in Form von Empfehlungen, Mundpropaganda, Kundentreue und Mitarbeiterbindung ab. Sie wollen, dass Menschen heute und in der Zukunft gern Ja sagen.

Wenn Sie jemand werden, zu dem andere Ja sagen wollen, werden Sie dafür reichlich entlohnt. Geld mag für Sie nicht an erster Stelle stehen, aber es hilft Ihnen, andere Dinge umzusetzen, und es kann ein Maßstab für den Einfluss sein, den Sie besitzen. Es ist kein Zufall, dass Stellen, bei denen die Fähigkeit, andere zu beeinflussen, eine große Rolle spielt, gut bezahlt sind. Spitzenverkäufer*innen verdienen mehr als ihre CEOs; Lobbyistinnen und Lobbyisten verdienen mehr als die Politiker*innen, die sie beeinflussen. Mehr Einfluss zu besitzen macht sich auch noch in anderer Weise bezahlt – Ärztinnen und Ärzte, die besser kommunizieren, werden deutlich seltener wegen Kunstfehlern verklagt, unabhängig davon, wie erfolgreich ihre Behandlungen waren,³ und Führungskräfte, die ein Kommunikationstraining durchlaufen haben, werden von ihren Mitarbeitenden besser bewertet.⁴

Menschen, die von transaktionaler Beeinflussung, bei der es immer Gewinner*innen und Verlierer*innen gibt, auf persönliche, gegenseitige Beeinflussung umstellen, können, wie Sie in diesem Buch entdecken werden, immaterielle Früchte ernten: Sie können zu einem besseren Freund, einer vertrauenswürdigeren Beraterin, einem engagierteren Partner und einem besseren Elternteil werden. Wir können den Funken unserer Kindheit, der uns träumen, fragen, fordern, verhandeln und beharren ließ, ohne dass wir anschließend an uns selbst zweifelten, wieder entfachen. Wir können sehen, wie sich Gesichter erhellen, wenn wir eine großartige Idee teilen oder etwas scheinbar Verrücktes vorschlagen, das aber erfolgversprechend sein könnte. Wir können Deals eingehen, von denen wir nicht zu träumen gewagt hätten. Wir können das Wohlbefinden und die Freiheit genießen, die mit Erfolg einhergehen. Und wir können erleichtert aufatmen, wenn unsere Chefin,

unser Mitarbeiter, unser Kind, unser Vater oder unsere Mutter, unsere Partnerin oder unser Freund, die sich uns bislang widersetzen, plötzlich lächeln und sagen: »Okay, wir machen es.«

Vielleicht haben Sie das Gefühl, schon jetzt einen starken Einfluss zum Beispiel auf Ihre Kundinnen und Kunden auszuüben. Aber selbst diejenigen von uns, denen es in einigen Bereichen leichtfällt, Menschen zu beeinflussen, fühlen sich in anderen oftmals hilflos. Ich habe mit Vorständen gearbeitet, die sich davor scheuten, ihre Teenagertöchter zu bitten, ihre Zimmer aufzuräumen, Wall-Street-Traderinnen, denen es unangenehm war, die Aufmerksamkeit einer beschäftigten Barkeeperin auf sich zu ziehen, aufstrebenden Politikerinnen, denen es derart peinlich war, »für Wahlkampfspenden zum Hörer zu greifen«, dass sie eine andere berufliche Laufbahn einschlagen mussten, und bekannten Aktivisten, die bereit waren, für die Rechte anderer ins Gefängnis zu gehen, denen sich aber die Kehle zuschnürte, wenn sie versuchten, sich für ihre eigenen Belange einzusetzen.

Ich habe festgestellt, dass freundliche Menschen andere nur äußerst widerwillig zu beeinflussen versuchen, weil sie niemanden manipulieren wollen. Und intelligente Menschen neigen eher dazu, die Art, wie Beeinflussung funktioniert, zu missverstehen. Wenn Sie also eine freundliche, intelligente Person sind, tragen Sie eine doppelte Bürde, die Sie daran hindert, so einflussreich zu sein, wie Sie es sein könnten. Aber in dem Maße, wie Sie Ihre Perspektive verändern und einige neue Tools anwenden, werden Sie feststellen, dass manche dieser Hindernisse verschwinden werden.

Die folgenden zehn Fehlwahrnehmungen wollen wir etwas näher betrachten.

1. Aufdringlich = einflussreich

Tatsächlich ist das Gegenteil der Fall. Um andere zu beeinflussen, muss man selbst *beeinflussbar* sein. Und wenn man Menschen das Gefühl gibt, dass sie problemlos Nein sagen können, sind sie eher bereit, Ja zu sagen.

2. Wenn sie die Fakten verstehen, treffen Menschen die richtige Entscheidung.

Weil unser Verstand nicht so funktioniert, wie wir glauben, besitzen Tatsachen viel weniger Überzeugungskraft, als wir meinen. Wir werden uns mit der Frage befassen, wie Entscheidungen tatsächlich getroffen werden. Und Sie werden erfahren, mit welchen Methoden Sie andere Menschen erfolgreicher dazu bringen können, gute Entscheidungen zu treffen.

3. Menschen handeln im Einklang mit ihren Werten und ihren bewussten Entscheidungen.

Wir alle *wollen* im Einklang mit unseren Werten und unseren bewussten Entscheidungen handeln, aber zwischen unseren Absichten und unserem Verhalten klafft eine riesige Lücke. Jemanden umzustimmen bedeutet nicht unbedingt, sein oder ihr Verhalten zu beeinflussen (was das eigentliche Ziel ist).

4. Wer einflussreich ist, kann »Ungläubige« überzeugen und »Widerständler« gefügig machen.

Nein, der Erfolg Ihrer großartigen Idee hängt von begeisterten Verbündeten ab. Ihre Bemühungen, sie zu finden, zu stärken und zu motivieren, werden sehr viel mehr bewirken als Ihre Bemühungen, den Widerstand von Leuten zu überwinden.

5. Eine Verhandlung ist ein Kampf.

Vielleicht gehen Sie davon aus, dass bei Verhandlungen gegensätzliche Standpunkte unversöhnlich aufeinanderprallen,

aber die meisten Leute wollen nur nicht als Einfaltspinsel dastehen. Je erfahrener die verhandelnde Person ist, umso eher zeigt sie sich kooperativ – und umso erfolgreicher ist sie.

6. Wer um mehr bittet, macht sich unbeliebt.

Was Menschen von Ihnen halten, hängt mehr davon ab, *wie* Sie um etwas bitten, als davon, um *wie viel* Sie bitten. Und wenn beide Parteien (Sie eingeschlossen) zufrieden damit sind, wie sich die Dinge entwickeln, ziehen sie die Sache viel eher durch.

7. Die einflussreichsten Menschen können jede*n dazu bringen, alles Mögliche zu tun.

So funktioniert es nicht – das ist gut, sowohl für diese Menschen als auch für Sie.

8. Sie können den Charakter eines Menschen gut einschätzen, und Sie erkennen jemanden mit betrügerischen Absichten aus einem Kilometer Entfernung.

Leider sind wir alle sehr schlecht darin, Lügen zu erkennen. Aber ich werde Ihnen einige Warnsignale vorstellen, nach denen Sie Ausschau halten sollten. Auf diese Weise können Sie sich und andere vor Menschen schützen, die Sie beeinflussen wollen, um Ihnen zu schaden.

9. Menschen wie Ihnen hört man nicht zu.

Vielleicht sagt Ihnen eine innere Stimme, dass Sie extrovertierter oder älter oder jünger oder attraktiver oder besser gebildet oder erfahrener sein – vielleicht sogar eine andere Hautfarbe haben oder ein Muttersprachler sein – müssten, um die Aufmerksamkeit anderer auf sich zu ziehen. In diesem Buch werden Sie lernen, so zu sprechen, dass andere Menschen Ihnen zuhören – und so zuzuhören, dass diese ihrerseits (gern) sprechen.

10. Sie verdienen es nicht, Macht oder Geld oder eine geliebte

Person an Ihrer Seite zu haben – oder was Sie sich auch immer insgeheim wünschen.

Ich werde nicht versuchen, Sie davon zu überzeugen, dass Sie es verdienen, einflussreich zu sein; ich weiß nicht einmal, was das bedeuten würde. Ich weiß allerdings, dass nicht diejenigen einflussreich sind, die es verdienen, sondern diejenigen, die die Kunst der Beeinflussung verstehen und praktizieren. Und das werden bald Sie sein.

Etwas nicht gut zu können, was Ihnen wichtig ist – und gezwungen sein, es sich mühsam anzueignen und zu praktizieren –, hört sich vielleicht nicht gerade nach einem Geschenk an. Aber wenn sich Ihre Fähigkeiten verbessern, wissen Sie genau, wie Sie das bewerkstelligt haben, und Sie können den ganzen Vorgang wiederholen und ihn sogar anderen beibringen. Das weiß ich aus persönlicher Erfahrung.

Ich bin nicht mit meinem unwiderstehlichen Charme durch Kindheit und Jugend gesegelt. Ich wuchs in einer armen Boheme-Familie auf; ich teilte mir das Schlafzimmer in unserer Wohnung mit meiner Schwester, während unsere Mutter auf dem Sofa schlief. Mutter ist eine Künstlerin und die fantasievollste, witzigste Person, die ich kenne. Kein Geld für Eis? Wir suchten entlang des Radwegs nach Kleingeld, das das Universum für uns zurückgelassen hatte. Als Mutter ein Ferienlager leitete, verband sie uns die Augen und setzte uns tief im Wald aus, wo wir nur mithilfe eines Kompasses und einer topografischen Karte den Weg zurück finden sollten. Wenn meine Schwester oder ich einmal die Schule schwänzte, um neue Kraft zu tanken, machte Mutter blau und arbeitete mit uns an Kunstprojekten: ein Wahrsageautomat aus Lebensmitteln oder

ein lebensgroßer Dinosaurier aus Maschendraht und Pappmaschee. Mutter nahm uns mit in Bars, wo ihre Freundinnen und Freunde in Punkbands spielten, und zu Partys, wo sie mit Ouija-Brettern Spaß hatten.

Zu Hause ging es abenteuerlich zu, aber in der Schule fühlte ich mich einsam. Man fiel mir immer ins Wort, wenn ich sprach. Immer. Ich konnte mir das nur damit erklären, dass das Timbre meiner Stimme die gleiche Frequenz haben musste wie die Umgebungsgeräusche der Erdatmosphäre. Es fiel mir nicht leicht, mich mit jemandem anzufreunden.

Am Theater habe ich erstmals die magische Kraft der Beeinflussung erlebt. Nachdem ich erkannt hatte, dass Menschen einem zuhören müssen, wenn man auf der Bühne steht, sprach ich für eine Inszenierung von *Aladdin* vor, bei der allen eine Sprechrolle versprochen wurde. Ich wurde als Schuster Nr. 3 besetzt und musste einen Schnurrbart und einen Fez tragen. Meine Textzeile lautete: »Schuhe zu verkaufen!« Obwohl ich in dieser Rolle nicht gerade glänzte, machte ich unbeirrt weiter. Viele Jahre später endete meine Schauspielkarriere genauso peinlich, wie sie begonnen hatte: mit einer Hauptrolle in einem drittklassigen Karatefilm, der so langweilig war, dass meine Eltern einschliefen, als sie ihn sich ansahen. Aber die jahrelange Schauspielerausbildung und -praxis hatten mich etwas darüber gelehrt, wie man eine Verbindung zu anderen aufbaut und Charisma entwickelt.

Ich habe mir diese schauspielerischen Fähigkeiten im Vertrieb zunutze gemacht. Auch das waren keine künstlerisch anspruchsvollen Auftritte. Ich klopfte bei Leuten an die Tür, oder ich rief sie an und störte sie beim Abendessen, um ihnen Abonnements von *Golf Digest* zu verkaufen. Aber ich lernte, wie man um etwas bittet und wie man überlebt, wenn Men-

schen Nein sagen. Ich begann mich für die Gründe von Widerständen zu interessieren, statt mich dagegen aufzulehnen. Nach dem College erwarb ich an der University of Southern California einen Master of Business Administration (MBA) und begann, im Marketing zu arbeiten, zuerst für medizinische Geräte, dann für Spielzeug. Ich lernte, wie man Verträge aushandelt und Marktforschung betreibt. Ich lernte, wie man Kinder beeinflusst – was, wie Sie wissen, wenn Sie selbst Kinder haben, in etwa dem schwarzen Gürtel in Karate gleichkommt. Ich war für ein Segment der Marke Barbie verantwortlich, das für 200 Millionen Dollar Umsatz stand, reiste mit Spesenkonten durch die Welt und hatte eine Menge Spaß. Aber ich war auch frustriert.

Es war meine Aufgabe, Kundinnen und Kunden zu beeinflussen, aber ich verbrachte die Hälfte meiner Zeit damit, Mitarbeitende von mir dazu zu bringen, kluge Entscheidungen zu treffen. Ich arbeitete monatelang an einer Spielzeugserie, nahm umfangreiche Analysen vor, um gute Argumente für ihre Markteinführung vorbringen zu können. Aber dann sagte uns die zuständige Führungskraft, wir sollten noch einmal von vorn anfangen, weil sie ein schlechtes Bauchgefühl habe. Wie konnte das Topmanagement in Großunternehmen solche spontanen Entscheidungen treffen? Und wie konnten sich diese Menschen so locker über meine Bemühungen, diese Entscheidungen zu beeinflussen, hinwegsetzen? Wirklich, wie war das möglich?

Ich tat das, was Nerds tun, wenn sie etwas verstehen wollen – ich begann ein Promotionsstudium am MIT, das ich an der Harvard-Universität fortsetzte. Ich arbeitete mit einigen der kreativsten Verhaltenswissenschaftler*innen auf diesem Gebiet zusammen, um zu verstehen, wie Menschen *wirklich* Entschei-

dungen treffen und was ihr Verhalten *wirklich* beeinflusst. Im Rahmen meiner Forschungstätigkeit beschäftigte ich mich auch mit der Frage, wie man Menschen durch »Stupser« dazu bringen kann, sich gesünder zu ernähren, Kreditkartenschulden zu begleichen, anderen Hilfe anzubieten und für karitative Zwecke zu spenden. Auch eine dunklere Seite der menschlichen Psyche habe ich erforscht und mich dabei mit der Frage beschäftigt, warum Menschen einander – und sich selbst – anlügen. Google hat ein von mir erarbeitetes verhaltensökonomisches Rahmenmodell als Grundlage für seine Ernährungsleitlinien verwendet, die Zehntausenden von Mitarbeitenden weltweit halfen, sich gesünder zu ernähren. Die Verhaltensökonomik hat mich deshalb angesprochen, weil mir die ihr zugrunde liegende Moralphilosophie zusagt: Auch wenn man versucht, das Verhalten von Menschen durch Entscheidungsanstöße zu beeinflussen, respektiert man doch ihre Wahlfreiheit.

Ich wurde in den Lehrkörper der Yale School of Management berufen, und in dem MBA-Kurs, den ich unterrichtete (und noch immer unterrichte), trug ich all das zusammen, was ich über die Theorie und Praxis der Beeinflussung wusste: Verhaltensökonomik, Charisma, Verhandlungsführung, Umgang mit Widerständen, Umgang mit Zurückweisung etc. Der Andrang der Studierenden war so groß, dass viele vom ersten Tag an stehen mussten, und »Mastering Influence and Persuasion« (sinngemäß dt.: »Wie wir andere erfolgreich beeinflussen und überzeugen«) wurde schon bald zur populärsten Lehrveranstaltung der Business School, die von Studierenden sämtlicher Studiengänge besucht wurde. Ich habe den Kurs im Lauf der letzten zehn Jahre ständig weiterentwickelt, dabei neue Ideen ausprobiert, jüngste wissenschaftliche Erkenntnisse einbezogen, Journale ausgewertet, in denen meine Studierenden ihre Gedanken

über ihre Erfolge und Misserfolge notierten, und mich von Diskussionen mit Führungskräften, die meine Workshops weltweit besuchen, inspirieren lassen. Aus dieser Lehrveranstaltung ging die Idee zu diesem Buch hervor.

Meine Studierenden haben mich über die Jahre hinweg gelehrt, dass die intensive Beschäftigung mit diesem Stoff Menschen die Chance gibt, ihr Leben zu verändern – umfassend oder auch nur ein wenig. Egal, ob Sie bessere Deals für sich selbst und andere aushandeln und dabei unerwartete Vergünstigungen und Chancen für alle Beteiligten herausholen, oder ob Sie sinnvolle Veränderungen in Ihrer Familie, Ihrer Gemeinschaft oder sogar weltweit erreichen – Einfluss ist Ihre Superkraft.

Ich werde gar nicht erst den Versuch unternehmen, Ihnen Theorie und Praxis der Beeinflussung umfassend darzulegen (was unmöglich wäre). Vielmehr will ich mich auf das konzentrieren, was schnelle Erfolge verspricht – überraschende Einsichten, kleine Veränderungen und leicht umsetzbare Verhaltensweisen mit großem Effekt. Wenn Sie diese Tipps praktisch anwenden, werden Sie sich vielleicht zunächst etwas unwohl fühlen, so, wie wenn Sie eine zweite oder dritte Sprache erlernen würden. Am Anfang bedarf es viel bewusster Anstrengung, und es läuft nicht glatt. Aber über kurz oder lang wird die neue Sprache zu einer Gewohnheit, die fest in Ihrem Unbewussten verankert ist. In dem Maße, wie Sie immer besser in der Lage sind, andere zu beeinflussen, werden Sie Ihre eigenen Strategien entwickeln und sie schließlich einsetzen, ohne zu überlegen. Um an diesen Punkt zu gelangen, benötigen Sie solide Grundkenntnisse in der Psychologie der Beeinflussung. Daher werde ich Ihnen einige wichtige Forschungsergebnisse aus der Sozialpsychologie, der Verhaltensökonomik, der Rechtswissenschaft, der

öffentlichen Gesundheitspflege, dem Marketing und den Neurowissenschaften vorstellen, die erklären, wie wir tatsächlich Entscheidungen treffen und welche unsichtbaren Kräfte unser Verhalten in Wirklichkeit steuern.

Ich werde Ihnen Tools mit etwas albernem Namen wie »die magische Frage« und »der freundliche Brontosaurus« zur Verfügung stellen, die bereits den Anstoß zu Veränderungen am Arbeitsplatz gegeben, Frauen vor Sexhandel bewahrt und den Lauf der Geschichte verändert haben. Ich werde Ihnen zeigen, wie man auf der Bühne »strahlt«, ein Stellenangebot oder eine Gehaltserhöhung auf angenehme Weise aushandelt und Lügen und Manipulationen, die einen beeinflussen sollen, erkennt, bevor es zu spät ist. Ich werde Ihnen beibringen, wie man am besten mit den bockigen Zweijährigen in uns umgeht und Ihnen einige unglaubliche Wirtschaftsführer*innen, Aktivisten und Studierende vorstellen – ach, und auch Haie, Fallschirmspringende, Trickbetrüger*innen, Jennifer Lawrence, Dschingis Khan, einen Gedankenleser in einem Gorilla-Kostüm und den Mann, der die Welt rettete. Nebenbei werden Sie Zeitschleifen, Donuts in der Form von olympischen Ringen, unsichtbarer Tinte und einer Revolution begegnen.

In jedem der ganzzahligen Kapitel werden wir tief in Strategien, Wissenschaft und Geschichten zu einem wichtigen Aspekt der Beeinflussung wie Charisma, Widerstand und Verhandlungsführung eintauchen. Die Kapitel mit den Dezimalzahlen dagegen gehen einer einzelnen Idee auf den Grund. Die Kapitel können in beliebiger Reihenfolge gelesen werden, lassen Sie sich also von Ihrer Neugierde leiten. Sie müssen sich nicht alles zu Gemüte führen. Es genügt, wenn Sie die eine kleine Sache finden, die Ihr Leben verändern könnte.

In diesem Buch werden Sie viel über die Psychologie der Beeinflussung lernen, aber das, was wir Menschen wirklich erstreben, ist Klugheit und positive Wirkung auf andere. Menschen, die viel wissen, gewinnen Ratespiele. Kluge Menschen hören unvoreingenommen und mit gesunder Skepsis zu und fragen: »Wie kann ich diese Idee verbessern?«, und: »Wer sonst sollte dies wissen?« Ich möchte Sie einladen, sich mit dieser Einstellung auf dieses Buch einzulassen.

Bei dieser Herangehensweise an das Thema des »guten Einflusses« geht es darum, dass Sie sich die Kraft der Überzeugung, mit der Sie geboren wurden, erschließen und sie stärken, um Ihre Lebensqualität und diejenige aller Personen, die Ihnen wichtig sind, zu verbessern. Es ist keine höhere Mathematik, aber es ist eine Wissenschaft. Und es ist auch eine Liebesgeschichte.

Die Suche nach *Temul*

Wir versuchen, andere zu beeinflussen, weil wir ein bestimmtes Ziel erreichen wollen. Die erste Frage lautet daher: Wissen Sie, was Sie wollen?

Das mongolische Wort *temul* bezeichnet die schöpferische Leidenschaft und wurde poetisch umschrieben als »der Blick in den Augen eines Pferdes, das dorthin galoppiert, wohin es will, ganz gleich, was der Reiter will«.¹ *Temul* ist auch die Wurzel des Namens Temüdschin. Sie kennen Temüdschin als Dschingis Khan.

In der Schule lernte ich über Temüdschin nur, dass er ein blutrünstiger Warlord gewesen sei. Nicht, dass sein Mongolisches Reich die erste große Zivilisation war, die religiöse Toleranz praktizierte, die allgemeine Alphabetisierung förderte oder das erste internationale Postsystem einführte. Nicht einmal, dass es das zweitgrößte Imperium in der Geschichte der Menschheit war, nur übertroffen von dem Britischen Empire. Das Empire brauchte Jahrhunderte, um Gebiete zu erobern und zu kolonisieren. Dagegen gelang es Temüdschin, der als heimatloses Kind zur Welt kam, in nur einem Menschenalter, zum Herrscher über unermessliche Weiten zu werden, die die Regionen einschlossen, die wir heute Iran, Pakistan, Afghanistan, Kirgistan, Turkmenistan, Usbekistan, Aserbaidshan, Armenien, Ge-

orgien, Nordchina und Südrussland nennen. Ich bin froh, dass ich Temüdschin nie begegnet bin, aber bei allem, was man sonst noch über ihn sagen kann, ist unbestreitbar, dass er jede Menge *temul* besaß. Und *temul* ist eine schöpferische Kraft.

Auch Kinder haben eine Menge *temul*. Als meine Tochter Ripley sieben Jahre alt wurde, fragte ich sie, was sie sich wünsche, und sie zögerte keinen Moment.

»Ein Alles-Gewehr, aus dem alles, was ich mir wünsche, herausgeschossen kommt.«

Ich lächelte. »Okay, was würdest du denn daraus schießen?«

»Zuerst wünsche ich mir die Kraft, alles zu heilen. Dann das ewige Leben und die Fähigkeit, auch andere Menschen ewig leben zu lassen. Und auch einen Geldbeutel, bei dem du, wenn du ihn aufmachst, nur sagen musst: ›Ich will 20 Dollar‹, und schon sind sie da. So viel Geld, wie du willst. Wenn du den Geldbeutel verlierst, kommt er automatisch in deine Hosentasche zurück.« (Sie hatte keinen Geldbeutel, aber ich rannte oft auf der Suche nach meinem herum.) »Dann will ich auch noch einen Teleporter, der mich überall hinbringt, wohin ich will, sogar in das Buch *Harry Potter*.«

Ripley bekam das »Alles-Gewehr« nicht, aber wie Temüdschin wusste sie genau, was sie wollte, und versuchte zielstrebig, es zu bekommen. So hat sie etwa die Kinder in ihrer ersten Klasse dazu animiert, Gedichte zu schreiben und sie bei einer Benefizveranstaltung zu verkaufen, um die World Wildlife Foundation mit einer Geldspende zu unterstützen. Dafür bekamen sie ihrerseits einen ausgestopften Hellroten Ara zum Hätscheln und Liebhaben.

Ich weiß nicht, woran Ihr Herz hängt, aber wenn Sie so etwas haben, dann kann dieses Buch der Raketentreibstoff sein, der für die Beschleunigung sorgt, wenn Sie in diese Richtung starten.

Hin und wieder wissen wir nicht, in welche Richtung wir gehen sollen. Vielleicht stehen wir an einem Scheideweg. Oder vielleicht haben Sie schon erreicht, was Sie früher einmal leidenschaftlich angestrebt haben. Vielleicht beschäftigt Sie das, was Sie nicht wollen, oder aber Sie haben zu viele Optionen. Das ist in Ordnung. Dann sind Sie hier noch immer richtig.

Und wenn Sie wissen, was Sie wollen, lautet die Frage: Können Sie *sicher* sein?

Als ich als Doktorandin begann, Verhaltensexperimente durchzuführen, hatte mich eine Erkenntnis schon recht früh tief erschüttert: dass die meisten meiner Hypothesen falsch waren.² Und nicht nur meine, sondern auch diejenigen meiner Mitstudierenden, des akademischen Betreuungspersonals und aller anderen. Für unsere kreativsten Ideen betrug die Misserfolgsquote wahrscheinlich 90 Prozent. Noch heute erlebe ich, dass leidenschaftliche Menschen bekommen, was sie wollen, und erst dann feststellen, dass es nicht das ist, wonach sich ihr Herz *wirklich* gesehnt hat.

Man kann nicht sicher wissen, was man will, wenn man es noch nicht erlebt hat.

Um dies zu verstehen – und um wirklich sicher zu sein –, sollten Sie experimentieren und praktische Erfahrungen sammeln. Testen Sie Ihre Hypothesen. Testen Sie die Hypothesen anderer. Suchen Sie Menschen, die sich so fühlen, wie Sie sich fühlen wollen, und ahmen Sie nach, was sie tun. Oder etwas völlig anderes. Ich lade Sie ein, dieses Buch als eine Gelegenheit zu betrachten, durch Experimentieren herauszufinden, was Sie wirklich wollen.

Einer Ihrer Versuche wird Sie, mit *temul*-entflammtem Herzen, davongaloppieren lassen.

Einfluss funktioniert nicht so, wie Sie denken

In Orlando, Florida, kann man in Gatorland, der selbsternannten »Alligator-Hauptstadt der Welt«, einen Babyalligator in der Hand halten, sich Alligator-Ringkämpfe ansehen oder an einer Seilrutsche über das Sumpfgebiet gleiten, in dem Alligatoren auf der Lauer liegen und wo *Indiana Jones und der Tempel des Todes* gedreht worden ist. Wem dies nicht abenteuerlich genug ist, den führt ein Alligatorexperte wie Peter Gamble in einen abgetrennten Bereich, wo man Alligatoren ohne schützende Barriere füttern kann. Während er mich an Warnschildern vorbeiführte, erklärte er mir eindringlich: »Diese Alligatoren sind zwar abgerichtet, aber sie sind nicht zahm.«

Ich sah, dass sie sogar füreinander eine Gefahr darstellten. Predator fehlte ein Teil seines Kiefers; ein Stück von Blondies Schwanz war weg. Als Peter mir den Eimer mit rohem Fleisch reichte, war ich nervös und aufgeregt in Erwartung des Schlagabtauschs der Titanen.

Der erste blutige Bissen, den ich ihnen hinwarf, landete ein paar Zoll außerhalb der »Bisszone« Buddys, des optimalen Bereichs zwischen Nase und Schwanz eines Alligators. Er rührte sich nicht. Keiner von ihnen tat das. Mein zweiter Wurf war besser. Das Fleisch landete direkt vor Buddys Maul, und er

schnappte derart blitzschnell danach, dass ich kaum sah, was geschah. Und die anderen Alligatoren? Sie zuckten nicht einmal. Ich warf ihnen weitere Fleischstücke hin. Aber wenn ich mein Ziel auch nur leicht verfehlte, blieb das Fleisch unangestastet liegen, bis ein Vogel herabstieß, um es sich zu schnappen.

Die Evolution hat Alligatoren auf maximale Effizienz getrimmt. Ihre Körper wiegen bis zu einer halben Tonne, benötigen jedoch für ihre Steuerung nur ein Gehirn von Walnussgröße. Alligatoren brauchen zudem so wenig Nahrung, dass sie bis zu drei Jahren ohne die geringste Nahrungsaufnahme überleben können. Sie vergeuden keine physische oder mentale Energie. Sie ignorieren alles außer unmittelbaren Bedrohungen oder einfachen Gelegenheiten. Und sie reagieren auf diese Risiken und Chancen nach instinktiven Regeln, die ihrer Art geholfen haben, die letzten 37 Millionen Jahre zu überleben. Die einzigen Fragen, die ihre winzigen Gehirne beantworten müssen, sind einfach: Wird es mir schaden? Wird es mir helfen? Wird es leicht sein? Den Rest übernimmt der Autopilot. Diese primitiven kognitiven Prozesse haben viele Gemeinsamkeiten mit unseren eigenen Denkabläufen. Auch wenn wir viel Erfahrung mit irrationalen Verhalten haben (Aufschieberitis, Impulskäufen, unerklärlichen Leidenschaften und ungesunden Obsessionen, um nur ein paar zu nennen), halten wir uns doch gern für rationale Wesen, die bewusste Entscheidungen treffen, nicht für instinktgesteuerte Tiere, die nach dem Weg des geringsten Widerstandes suchen. In diesem Kapitel werden wir uns genauer ansehen, wie wir Entscheidungen im Alltagsleben wirklich treffen. Die Beeinflussung anderer funktioniert nicht so, wie wir uns das vorstellen, weil Menschen nicht so denken, wie wir uns das vorstellen. Sobald Sie verstanden haben, dass

die meisten Verhaltensweisen nur in sehr geringem Ausmaß das Produkt bewussten »Nachdenkens« sind, können Sie einfache, aber sehr effektive Korrekturen an der Art und Weise, wie Sie andere Menschen zu beeinflussen versuchen, vornehmen.

Warum wir tun, was wir tun

Die Verhaltensökonomik kann uns helfen, menschliche Entscheidungsprozesse besser zu verstehen. Den meisten Menschen in der Wirtschaftswelt fällt es schwer, die Verhaltensökonomik zu definieren, und selbst Forschende sind sich nicht immer einig, was darunter zu verstehen ist. Auch auf die Gefahr einer allzu starken Vereinfachung hin biete ich daher eine Erklärung an, die vielleicht hilfreich ist.

Die Psychologie befasst sich hauptsächlich mit mentalen Prozessen und interessiert sich nur beiläufig für die Verhaltensweisen, die daraus hervorgehen. Die Wirtschaftswissenschaften andererseits interessieren sich für soziale Verhaltensweisen (Handel, Arbeit, Konsum, Kooperation, Heirat, Gewalt etc.), weitgehend ohne die ihnen zugrunde liegenden mentalen Prozesse zu berücksichtigen – das rationale Selbstinteresse soll fast alles erklären. Die Verhaltensökonomik ist das uneheliche Kind von Psychologie und Wirtschaftswissenschaft. Sie erforscht die mentalen Prozesse, die sozialen Verhaltensweisen zugrunde liegen. Sie sagt nicht, das rationale Selbstinteresse spiele keine Rolle, sondern nur, dass es keine so große Rolle spiele, wie wir glauben. Sie sind Ihren Selbstverpflichtungen nicht treu geblieben, obwohl Sie sie in der Überzeugung beschlossen haben, dass sie in Ihrem besten Interesse seien. Sie helfen Fremden, obwohl Sie wissen, dass sie sich dafür nicht revanchieren werden. Ihre Präferenzen hängen von allen möglichen Dingen ab,

etwa Ihrer Stimmung, Ihren Alternativen und sogar vom Wetter. Verhaltensökonomien erforschen all dies.

Eine der bedeutendsten Errungenschaften der Verhaltensökonomik ist die mittlerweile berühmte Zwei-Prozess-Theorie der Kognition, deren zwei Prozesse – nicht besonders einfallreich – *System 1* und *System 2* genannt werden. Ich konzentriere mich bei der Erklärung dieser Theorie auf das, was für Sie daran relevant ist als jemand, der andere positiv beeinflussen will. Selbst wenn Sie mit dem allgemeinen Konzept vertraut sein sollten, erhalten Sie hier also ein paar neue Anregungen.

Die meisten Entscheidungen treffen wir gewohnheitsmäßig und relativ mühelos. Dies ist System 1. Gleich einem Alligator liegt System 1 zumeist unterhalb unserer bewussten Wahrnehmung auf der Lauer und hält in der Umwelt nach Bedrohungen und Gelegenheiten Ausschau. Angetrieben von Instinkten und Gewohnheiten ist es immer bereit, sofort zu handeln. Annähern, vermeiden, kämpfen, beißen, (Brut) umsorgen und (mit Artgenossen) interagieren – beziehungsweise, in aller Regel (wie etwa bei Fleisch außerhalb der Bisszone), ignorieren. Es funktioniert unbewusst und automatisch.

System 2 dagegen ist bewusst und rational, wie ein Richter, der jeweils immer nur einen Fall verhandelt, Argumenten lauscht und die Beweismittel sorgfältig abwägt. Wir erleben uns selbst als rational, weil System 2 der Mechanismus ist, dessen wir uns am meisten bewusst sind, sobald er in Aktion tritt. Da System 2 Konzentration verlangt, vermeiden wir es möglichst, darauf zurückzugreifen, um unsere begrenzten kognitiven Ressourcen zu schonen. Es ist ein Experte, der für die schwierigsten und wichtigsten Fälle in Reserve gehalten wird. Wie der Philosoph A.N. Whitehead im Jahr 1911 schrieb: »[Bewusste] Denkopoperationen sind wie Reiterangriffe in einer Schlacht – sie

sind zahlenmäßig streng begrenzt, sie erfordern frische Pferde, und sie dürfen nur in entscheidenden Momenten durchgeführt werden.«¹

In seinem Buch *Schnelles Denken, langsames Denken* nennt der Nobelpreisträger Daniel Kahneman System 1 »schnell« und System 2 »langsam«.² Aber System 1/System 2 ist nicht die einzige Zwei-Prozess-Theorie. Sie haben bestimmt schon von anderen gehört, die zum Beispiel zwischen Denken und Fühlen, Vernunft und Intuition sowie linker und rechter Gehirnhälfte unterscheiden. Sie alle hängen miteinander zusammen. Tatsächlich werden diese Prozesse deshalb mit den Oberbegriffen »System 1« und »System 2« bezeichnet, weil diese Theorie all die anderen Zwei-Prozess-Theorien umfassen und ihre Gemeinsamkeiten betonen will. Da die Begriffe »System 1« und »System 2« ein wenig unanschaulich sind, werde ich sie fortan den *Alligator* und den *Richter* nennen und den Ausdruck »Alligatorgehirn« als Synonym für »Alligator« verwenden. Diese Zwei-Prozess-Theorie ist deshalb für unsere Diskussion des guten Einflusses hilfreich, weil sie sich auf die Frage konzentriert, wie diese beiden Prozesse funktionieren und miteinander wechselwirken.

Der Alligator ist verantwortlich für jeden kognitiven Prozess, der schnell abläuft und kaum Aufmerksamkeit erfordert. Dazu gehören Emotionen, vorschnelle Urteile, Mustererkennung und jedes Verhalten, das durch Übung leicht oder zu einer Gewohnheit geworden ist, wie etwas Lesen. Wenn Sie Knoblauch fein hacken, von der Arbeit nach Hause fahren, bei einem Geräusch zusammenschrecken, einen Freund anlächeln, einen Druckfehler bemerken, fünf mit drei multiplizieren, nach Ihrem Telefon greifen, wenn es klingelt, spontan jemanden umarmen oder Ihr Lieblingslied mitsingen, sind Sie im Alligatormodus.

Der Richter ist für jeden kognitiven Prozess, der Konzentration und Anstrengung erfordert, zuständig. Dazu gehören Planen, Rechnen, das Entwerfen von Strategien, Interpretieren, das Vermeiden von Fehlern, das Befolgen komplexer Anweisungen und alle Aktivitäten, mit denen Sie noch nicht durch Übung vertraut sind. Wenn Sie ein Meeting leiten, über Politik diskutieren, Versicherungspläne vergleichen, Ihr Auto bei Regen durch den Berufsverkehr steuern oder ausrechnen, wie viele Fliesen Sie für den Badezimmerboden benötigen, sind Sie im Richtermodus. Im Richtermodus können Sie nicht multitasken.

Wenn es nicht der Mühe wert oder nicht möglich ist, gründlich nachzudenken, werden Entscheidungen den Gefühlen, Gewohnheiten, Präferenzen, Bauchgefühlen und mentalen Faustregeln des Alligators überlassen. Wenn Sie eine folgenreiche Entscheidung treffen und die ganze Tragweite ermessen müssen, verknüpfen Sie das Feedback des Alligators mit dem des Richters, konsultieren Ihr Bauchgefühl und wägen sorgfältig Ihre Optionen ab.

Einige Verhaltensweisen fallen für manche Menschen in die Alligatorkategorie und für andere in die Richterкатегorie. Eine erfahrene Skiläuferin kann einen tückischen, extrem schwierigen Steilhang hinuntersausen und dabei Felsen und Bäumen ohne große bewusste Anstrengung ausweichen, den Sonnenschein und den Rausch der Geschwindigkeit in einem Flowzustand genießen: Alligator. Ein Anfänger muss sich auf einem Kinderhang voll konzentrieren, um seine Ski in Schneepflugstellung und seinen Körper in der Richtung zu halten, in die er fahren will: Richter.

Um zu verstehen, wie all dies funktioniert, können Sie den Alligator und den Richter selbst erleben. Dazu brauchen Sie nur ein paar Minuten und die Stoppuhr Ihres Mobiltelefons.