

New York Times-Bestsellerautor
JONAH BERGER



BOOKS  SUCCESS

THE CATALYST

DER ÜBERZEUGUNGSKÜNSTLER

So ändern Sie
jedermanns Meinung

The Catalyst • Jonah Berger

New York Times-Bestsellerautor
JONAH BERGER



BOOKS  SUCCESS

THE CATALYST

DER ÜBERZEUGUNGSKÜNSTLER

So ändern Sie
jedermanns Meinung

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel
THE CATALYST: How to Change Anyone's Mind bei Simon & Schuster
ISBN 978-1-9821-0860-1

Copyright der Originalausgabe 2020:
Copyright © 2020 by Social Dynamics Group, LLC.
All Rights Reserved.
Published by arrangement with the original publisher, Simon & Schuster, Inc.

Copyright der deutschen Ausgabe 2022:
© Börsenmedien AG, Kulmbach

Übersetzung: Frank Sievers
Gestaltung Cover: Daniela Freitag
Gestaltung, Satz und Herstellung: Timo Boethelt
Lektorat: Sebastian Politz
Druck: GGP Media GmbH, Pößneck

ISBN 978-3-86470-834-3

Alle Rechte der Verbreitung, auch die des auszugsweisen Nachdrucks,
der fotomechanischen Wiedergabe und der Verwertung durch Datenbanken
oder ähnliche Einrichtungen vorbehalten.

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

BÖRSEN  MEDIEN
AKTIENGESELLSCHAFT

Postfach 1449 • 95305 Kulmbach
Tel: +49 9221 9051-0 • Fax: +49 9221 9051-4444
E-Mail: buecher@boersenmedien.de
www.books4success.de
www.facebook.com/plassenbuchverlage
www.instagram.com/plassen_buchverlage

Für
Jordan, Jasper, Zoë und Little Pico,
weil sie mein Leben auf die beste Art und Weise
geändert haben

INHALT

Einleitung	11
Wie Sie Geiselnnehmer dazu bringen, sich zu ergeben . . .	
Warum Sie mit Druck nicht weiterkommen . . . Eine neue Herangehensweise, um Veränderungen zu bewirken . . . Die Handbremse finden . . . <i>Katalysatoren senken die Hürden.</i>	
1. Abwehrhaltung	27
Warum Menschen Waschmittel essen . . . Wenn Warnungen zu Empfehlungen werden . . . Leben Sie länger, wenn Sie die Wahl haben? . . . Wie Sie Menschen dazu bringen, sich selbst zu überzeugen . . . Wenn Raucher anderen sagen, sie sollen nicht rauchen . . . Wie Verhandlungsführer Geiselnnehmer dazu bringen, mit erhobenen Händen herauszukommen . . . <i>Wer zu etwas gedrängt wird, schießt zurück.</i>	
Fallstudie:	
Wie Sie einen Extremisten zur Umkehr bewegen	65

2. Festhalten am Status quo	75
<p>Wenn Kunden es gut finden, dass etwas weniger zuverlässig ist . . . Von Tassen und Menschen . . . Warum Verkäufer Dinge mehr wertschätzen als Käufer . . . Warum wir Verluste stärker wahrnehmen als Gewinne . . . Wenn kleinere Verletzungen mehr wehtun . . . Das Gute ist der Feind des Besten . . . Warum ein berühmter Entdecker seine Schiffe verbrannte . . . <i>Nichtstun kostet uns nichts – oder etwa doch?</i></p>	
Fallstudie:	
Wie man die Meinung eines ganzen Volkes ändert	98
3. Distanz	105
<p>Wie Sie Vorurteile abbauen können . . . Warum es nach hinten losgehen kann, falsche Informationen zu korrigieren . . . Warum politische Werbung Geldverschwendung ist – und wann nicht . . . Wann es besser ist, weniger zu verlangen . . . Den nicht festbetonierten Punkt finden . . . <i>Menschen blenden aus, was zu weit von ihrem Umfeld entfernt ist</i></p>	
Fallstudie:	
Wie Sie die Wählermeinung ändern können	142

4. Ungewissheit	151
Tief verwurzelttes Verhalten ändern . . . Den Ungewissheitszins bestimmen . . . Wie Sie Geld verdienen, indem Sie Dinge verschenken . . . Warum Onlinehändler reale Geschäfte eröffnen . . . Was Tierheime mit REI gemeinsam haben . . . <i>Was sich leichter ausprobieren lässt, wird auch eher gekauft.</i>	
Fallstudie:	
Wie Sie Ihren Chef umstimmen können	190
5. Fehlende Beweise	197
Wie Sie Heroinabhängige auf Entzug bringen . . . Warum Änderungen herbeizuführen so ist, als müssten Sie eine Wippe hochhieven . . . Wie Sie das Übersetzungsproblem lösen . . . Wenn Menschen nachsehen, ob sie einen Schwanz haben . . . Welche Quellen sind am einflussreichsten? . . . Wann Sie seltene Ressourcen konzentrieren und wann Sie sie streuen sollten . . . <i>Für manche Dinge braucht es mehr Beweise.</i>	
Fallstudie:	
Wie man das Konsumverhalten ändern kann	229

Epilog	235
Wenn sich Israelis und Palästinenser an den Händen halten . . .	
Die Wurzel finden . . . Wie Sie Hürden senken	
Danksagung	253
Anhang: Aktives Zuhören	255
Anhang: Freemium	259
Anhang: Kraftfeldanalyse	263
Anmerkungen	269



EINLEITUNG

Als Agent des FBI war Greg Vecchi auf internationalen Drogenhandel, Geldwäsche und Erpressung spezialisiert. Viele Leute, mit denen er zu tun hatte, waren harte, gewalttätige Berufsverbrecher. Typen, die Helikopter an das Medellín-Kartell verkauften oder sich alte russische U-Boote besorgten, um Kokain von Kolumbien in die USA zu schmuggeln.

Einmal überwachte Greg drei Jahre lang das Telefon eines Verdächtigen der russischen Mafia und sammelte penibel alle Informationen, um genügend Beweismaterial zu haben und ihn dingfest zu machen. Als der Haftbefehl erlassen wurde, berief Greg ein Sonder Einsatzkommando: Dutzende stämmige Kerle in voller Montur, die das Haus des Verdächtigen stürmen, die bösen Jungs festnehmen und die Beweise einsammeln sollten.

Als er sein Team über die Situation informierte, nannte er auch mögliche Schwierigkeiten. Der Verdächtige könnte bewaffnet sein und war in jedem Fall gefährlich. Greg entwickelte mit dem Sonder-

einsatzkommando einen Plan, bei dem kein Fehler passieren durfte. Es musste alles richtig gemacht werden, sonst würde die Lage sehr schnell eskalieren.

Am Ende der Sitzung verließen alle den Raum, bis auf einen Mann. Er war Greg schon vorher aufgefallen. In einem Raum voller Kommandosoldaten wirkte er irgendwie deplatziert. Er war dick, kleinwüchsig und kahl und hatte mit den anderen, kantigen Typen in seinem Team wenig gemeinsam.

„Erzählen Sie mir mehr über ihn“, bat der Mann. „Ich will mehr über ihn wissen.“

„Ich weiß nicht, was Sie meinen“, erwiderte Greg. „Das habe ich doch gerade getan. Ich habe doch gerade erklärt, ich habe hier eine dicke Akte mit ...“

„Nein. Nein, nein, nein“, wandte der Mann ein. „Ich meine nicht seine kriminelle Vergangenheit. Ich meine nicht, was er früher schon Schlimmes angestellt hat. Sie haben ihn doch abgehört, richtig?“

„Ja“, sagte Greg.

„Was ist er für ein Mensch?“, fragte der Mann.

„Was meinen Sie mit ‚was ist er für ein Mensch‘?“

„Was macht er? Was hat er für Hobbys? Erzählen Sie mir was über seine Familie. Hat er ein Haustier?“

Ob der Verdächtige ein Haustier hat?, dachte Greg. Wir hetzen diesem Kerl eine paramilitärische Einheit auf den Hals und Sie wollen wissen, ob er ein Haustier hat? Was soll der Quatsch? Kein Wunder, dass im Kommando keiner mit dem Typen zu tun haben will.

Dennoch stellte ihm Greg brav alle Informationen zur Verfügung und sammelte dann seine Papiere ein.

„Noch eine letzte Frage“, sagte der Mann. „Der Verdächtige ist gerade zu Hause, oder?“

„Ja“, antwortete Greg.

„Dann geben Sie mir bitte seine Telefonnummer“, sagte der Mann und ging zur Tür hinaus.

Schließlich kam der Zeitpunkt der Verhaftung. Das Sondereinsatzkommando stand bereit. In einer Reihe vor dem Gebäude, einer hinter dem anderen, jederzeit bereit, die Tür einzutreten. Ganz in Schwarz gekleidet, das Schutzschild vor der Brust, die Waffe gezogen. „In Deckung! In Deckung!“, würden sie rufen, bevor sie ins Haus stürmten und sich den Verdächtigen schnappten.

Aber die Uhr tickte und das Kommando stand immer noch vor der Tür. Die Minuten verstrichen. Minute um Minute.

Plötzlich bekam Greg Angst. Niemand kannte den Verdächtigen besser als er. Er hatte gehört, wie er mit seinen Freunden und Partnern gesprochen hatte. Dieser Mann war gefährlich. Er würde sie alle töten, wenn er es konnte. Er war in Russland im Gefängnis gewesen und hatte keinerlei Angst vor Gewalt.

Da ging die Tür auf.

Der Verdächtige kam heraus. Mit erhobenen Händen.

Greg war sprachlos. Seit Jahren arbeitete er im Gesetzesvollzug. Erst als Sonderermittler für die U.S. Army und das Landwirtschaftsministerium. Dann hatte er als verdeckter Ermittler im ganzen Land gearbeitet und zuletzt an der Grenze zu Mexiko, wo er für die Antikorruptionsbehörde tätig war. Er hatte wirklich reichlich Erfahrung. Aber dass ein solcher Typ aus freien Stücken aus seinem Haus kam und sich ohne Gegenwehr verhaften ließ? So was hatte er noch nicht erlebt.

Dann fiel ihm ein: Der kleine kahle Mann, mit dem er geredet hatte, war Verhandlungsführer bei Geiselnahmen. Und genau dieser Mann hatte den Verdächtigen von etwas überzeugt, was niemand für möglich gehalten hätte: dass er sich am helllichten Tag den Behörden stellte, ohne sich zur Wehr zu setzen.

Wahnsinn, dachte Greg. *Das will ich auch können.*

Inzwischen arbeitet Greg seit über 20 Jahren als Verhandlungsführer bei Geiselnahmen. Er hat mit internationalen Kidnappern verhandelt, Saddam Hussein nach dessen Festnahme befragt und die legen-

däre Verhaltensanalyseeinheit des FBI geleitet. Er hat Bankräuber und Serienmörder besänftigt und Menschen unter scheinbar unmöglichen Bedingungen zur Umkehr bewegt.

Die Technik der Krisenverhandlung wurde nach den Olympischen Spielen 1972 in München entwickelt, als Terroristen bei einer Geiselnahme elf israelische Olympiateilnehmer töteten. Bis dahin hatte man vor allem auf Zwang und Gewalt gesetzt und den Verbrechern gesagt: „Kommen Sie mit erhobenen Händen heraus oder wir schießen!“

Aber nach München und einigen anderen missratenen Einsätzen, die ins Licht der Öffentlichkeit gerieten, war irgendwann klar, dass der Ansatz, Verbrecher zum Aufgeben drängen zu wollen, nicht funktionierte. Deshalb begann man, psychologische Fachliteratur zu wälzen und Prinzipien aus der Verhaltensforschung zu nutzen, um neue Ausbildungsmethoden zu entwickeln, mit denen sich eine Krise deeskalieren ließ.¹

Seit vielen Jahren wenden Verhandlungsführer wie Greg dieses neue Modell an. Und es funktioniert. Es funktioniert bei internationalen Terroristen, die man davon überzeugen will, ihre Geiseln freizulassen, und bei Menschen, die man von ihren Selbstmordabsichten abbringen will. Sogar bei einem Mann, der gerade seine Familie getötet und sich mit seinen Geiseln in einer Bank eingeschlossen hat, der weiß, dass er mit einem Polizeibeamten spricht, und die Konsequenzen kennt. Der weiß, dass sich sein Leben von Grund auf ändern wird. In neun von zehn Fällen kommt er freiwillig heraus.

Und zwar, weil ihn jemand darum gebeten hat.

Die Macht der Trägheit

Jeder Mensch hat etwas, das er ändern möchte. Verkäufer wollen die Meinung ihrer Kunden ändern, Marketingleute Kaufentscheidungen.

Angestellte wollen, dass ihr Chef seine Ansicht ändert, Unternehmensleiter wollen ihre Organisation umstrukturieren. Eltern wollen, dass sich ihre Kinder anders benehmen. Neu gegründete Unternehmen wollen ihre Branche ändern, gemeinnützige Organisationen die Welt.

Aber Veränderung ist schwer.

Wir reden und machen und tun, aber so sehr wir uns auch bemühen, meistens bewegt sich rein gar nichts. Die Dinge ändern sich allerhöchstens in Zeitlupe, wenn überhaupt. In der Geschichte von der Schildkröte und dem Hasen ist die Veränderung ein Dreifingerfaultier bei der Mittagspause.

Von Isaac Newton stammt die berühmte Sentenz, dass ein Gegenstand, der in Bewegung ist, meist auch in Bewegung bleibt, während ein ruhender Gegenstand ruhend bleibt. Bei Newton ging es um physische Objekte – Planeten, Pendel und Ähnliches –, aber das Konzept lässt sich auch auf die soziale Welt übertragen. Wie Monde und Kometen werden Menschen und Organisationen von der Bewegung geleitet, die sie gerade ausführen. Trägheit. Alle tun, was sie immer schon getan haben.

Anstatt darüber nachzudenken, welcher Kandidat ihre Werte am ehesten vertritt, entscheiden sich Wähler für denjenigen, der die Partei vertritt, die sie schon immer gewählt haben. Anstatt neu anzusetzen und zu überlegen, welche Projekte lohnenswert wären, nehmen Unternehmen das Budget vom letzten Jahr und richten ihre Aktivitäten danach aus. Anstatt ihre Portfolios zu rebalancieren, sehen sich Investoren an, worin sie zuletzt investiert haben, und bleiben bei diesem Kurs.

Trägheit ist der Grund dafür, dass Familien jedes Jahr in denselben Urlaubsort fahren und Unternehmen ungern neue Initiativen starten und es hassen, alte Abläufe über Bord zu werfen.

Wenn wir versuchen, diese Trägheit zu überwinden und andere zu einer Veränderung zu bewegen, wenden wir meistens Druck an. Der Kunde will Ihr Angebot nicht annehmen? Dann schicken Sie

ihm einen Stapel Fakten und Belege. Ihr Chef interessiert sich nicht für Ihre Idee? Dann geben Sie ihm noch mehr Beispiele oder holen Sie zu einer weitschweifigen Erklärung aus.

Ob wir die Unternehmenskultur ändern oder unsere Kinder dazu bringen wollen, ihr Gemüse zu essen, immer nehmen wir an, dass wir unser Ziel mit mehr Nachdruck erreichen werden. Wenn wir mehr Informationen liefern, mehr Fakten, mehr Belege und Argumente oder einfach nur ein bisschen mehr Druck ausüben, dann wird sich der andere schon ändern.

Damit nehmen wir implizit an, dass Menschen wie Murmeln sind. Wenn wir sie in eine bestimmte Richtung anstoßen, bewegen sie sich auch dorthin.

Nur leider geht ein solches Vorgehen oft nach hinten los. Die anderen Menschen sind keine Murmeln und rollen nicht einfach so, wie Sie es wollen. Sie setzen sich zur Wehr. Ihr Kunde sagt nicht Ja, sondern hört irgendwann auf, Sie zurückzurufen. Ihr Chef stimmt Ihnen nicht zu, sondern sagt Ihnen, dass er darüber nachdenken wird, was die freundliche Variante von „Danke, nein“ ist. Anstatt mit erhobenen Händen herauszukommen, bleibt der Verdächtige in seinem Versteck und eröffnet das Feuer.

Wenn Sie also mit Zwang und Druck nichts erreichen – womit dann?

Wie Sie jedermanns Meinung ändern

Werfen wir zur Beantwortung dieser Frage einen Blick auf ein völlig anderes Feld: die Chemie.

Ohne Einfluss von außen können chemische Veränderungen unendlich lange dauern. Algen und Plankton, die sich in Öl verwandeln, Kohlenstoff, der zu Diamanten gepresst wird. Damit eine Reaktion abläuft, müssen die Moleküle die Verbindungen zwischen den eigenen Atomen kappen und neue Verbindungen herstellen. Das ist ein

langsamer, arbeitsintensiver Vorgang, der Tausende, wenn nicht gar Millionen Jahre dauert.

Um die Veränderung zu beschleunigen, setzen Chemiker oft bestimmte Substanzen ein. Diese stillen Helden reinigen den Auspuff Ihres Autos und entfernen den Dreck von Ihren Kontaktlinsen. Sie machen aus Luft Düngemittel und aus Erdöl Fahrradhelme. Sie beschleunigen die Veränderung, sodass Molekülreaktionen, die sonst Jahre dauern würden, in wenigen Sekunden ablaufen.

Das Faszinierendste daran aber ist, *wie* diese Substanzen die Veränderung herbeiführen.

Chemische Reaktionen benötigen normalerweise eine bestimmte Menge an Energie. Zum Beispiel muss Stickstoff, der in Düngemittel verwandelt werden soll, auf über 1.000 °C erhitzt werden. Mithilfe von Temperatur und Druck wird Energie dazugegeben, um die Reaktion zu bewirken.

Bestimmte Substanzen können diesen Vorgang beschleunigen. Aber sie steigern nicht die Temperatur oder den Druck, sondern gehen einen anderen Weg. Durch sie sinkt die für die Reaktion benötigte Menge an Energie.

Das klingt erst einmal widersinnig. Nach Magie. Denn wie kann dieselbe Veränderung mit *weniger* Energie herbeigeführt werden? Das widerspricht allen Gesetzen der Thermodynamik.

Aber diese besonderen Substanzen verfolgen einen völlig anderen Ansatz. Sie erhöhen nicht den Druck, sondern senken die Hürden, die die Veränderung behindern. Diese Substanzen nennt man Katalysatoren.*

* Eine Reaktion tritt ein, wenn Moleküle aufeinandertreffen. Doch statt die Anzahl dieser Zusammenstöße zu erhöhen – was passiert, wenn man Energie zuführt –, erhöhen Katalysatoren die Erfolgsrate. Der Katalysator springt nicht von Blind Date zu Blind Date und hofft, irgendwann auf den richtigen Partner zu treffen, sondern er agiert wie ein Heiratsvermittler, indem er die Reaktionspartner dazu bringt, sich genau an der richtigen Stelle zu treffen, damit die Reaktion auch tatsächlich ablaufen kann.

Katalysatoren haben die Chemie revolutioniert. Aus ihrer Entdeckung resultierten mehrere Nobelpreise, sie haben Milliarden Menschen vor dem Hungertod gerettet und zu einigen der großartigsten Erfindungen der letzten Jahrhunderte geführt.

Doch das dahinterliegende Prinzip lässt sich ebenso gut in der sozialen Welt anwenden. Denn es gibt bessere Wege, um Veränderungen herbeizuführen, als durch Druck. Und nicht, indem Sie besonders überzeugend auftreten oder sich zum Überredungskünstler machen. Diese Taktik mag ab und an funktionieren, meist aber führt sie dazu, dass Ihr Gegenüber sein Visier hochfährt.

Machen Sie sich stattdessen zum Katalysator – bringen Sie andere dazu, ihre Meinung zu ändern, indem Sie Hindernisse beseitigen und die Hürden senken, die sie davon abhalten, zu handeln.

Genau das tun Verhandlungsführer bei Geiselnahmen. Wer ein Sondereinsatzkommando vor sich sieht, das auf ihn zielt, der fühlt sich in die Ecke gedrängt, sei er nun ein russischer Mafioso oder ein Bankräuber, der seine Waffe auf seine drei Geiseln gerichtet hat. Wenn Sie versuchen, ihn zu irgendetwas zu zwingen, dann dreht er durch. Wenn Sie ihm sagen, was er tun soll, dann stoßen Sie meist auf taube Ohren.

Ein guter Verhandlungsführer geht die Sache anders an. Er hört dem Geiselnnehmer erst einmal zu und versucht Vertrauen aufzubauen. Er bringt den Verdächtigen dazu, von seinen Ängsten und Beweggründen zu erzählen und ihm zu sagen, wer gerade zu Hause auf ihn wartet. Oder wenn sich gerade nichts mehr bewegt, dann redet er auch über Haustiere, falls ihn das weiterbringt.

Denn das Ziel des Verhandlungsführers ist es, den Druck herauszunehmen, anstatt die Tür einzutreten. Er versucht, die Ängste, Ungewissheit und Feindseligkeit des Verdächtigen zu mindern, und zwar so lange, bis dieser sich seine Situation selbst ansieht und feststellt, dass das Beste, was er tun kann, das eigentlich Undenkbare ist: mit erhobenen Händen herauszukommen.

Ein guter Verhandlungsführer übt keinen Druck aus. Er steigert in einer angespannten Situation nicht noch die Temperatur. Statt-

dessen findet er heraus, welche Hürde den anderen daran hindert, aufzugeben, und beseitigt diese Hürde. Dadurch braucht es weniger statt mehr Energie, um die gewünschte Reaktion zu bewirken.

Genau wie bei einem Katalysator.

Veränderungen katalysieren

Ich habe irgendwann angefangen, mich mit Katalysatoren zu beschäftigen, weil ich nicht mehr weiterkam. Ein Unternehmen, das zu den 500 umsatzstärksten Unternehmen der USA gehörte, hatte mich gebeten, ihm bei der Markteinführung eines revolutionären neuen Produkts zu helfen. Aber die gewohnten Vorgehensweisen funktionierten nicht. Traditionelle Werbung, Pushnachrichten und alle anderen gewohnten Taktiken hatten es nicht gebracht.

Deshalb suchte ich in Büchern nach Rat.

In meinem Hauptberuf als Professor an der Wharton School an der University of Pennsylvania habe ich mich mehr als zwei Jahrzehnte mit der Erforschung des sozialen Einflusses, der Mund-zu-Mund-Propaganda und der Frage befasst, warum etwas plötzlich populär wird. Zusammen mit vielen großartigen Kollegen habe ich Hunderte Experimente durchgeführt. Von der Frage, warum Menschen etwas kaufen, bis hin zu der Frage, was zur Entscheidungsfindung führt und wie wir etwas auswählen.

Ich hatte das Vergnügen, Tausende Studierende und Führungskräfte zu unterrichten und Hunderten Unternehmen wie Apple, Google, Nike oder General Electric helfen zu dürfen, ihre Meinungen, ihre Verhaltensweisen und ihr Handeln zu ändern. Ich habe Facebook bei der Einführung einer neuen Hardware geholfen, die Bill & Melinda Gates-Stiftung zu ihrem Kommunikationsstil beraten und kleinen neu gegründeten Unternehmen, politischen Kampagnen und gemeinnützigen Organisationen geholfen, ihre Produkte, Dienstleistungen und Ideen an den Mann zu bringen.

Aber je mehr ich las, umso klarer wurde mir, dass die meisten Bücher denselben traditionellen Ansatz verfolgten. Überreden, überzeugen und Anreize geben. Druck, Druck, Druck. Und wenn das nicht funktioniert, fing man einfach noch mal von vorn an. Auf Gaspedal drücken, die Daumenschraube anlegen.

Aber all das funktionierte diesmal nicht.

Deshalb überlegte ich, ob es nicht vielleicht eine bessere Möglichkeit gab. Ich befragte Unternehmensgründer, um zu erfahren, wie sie neue Produkte und Dienstleistungen bekannt machten. Ich sprach mit Unternehmensleitern und Managern, um zu verstehen, wie sie größere Umwandlungen in ihrer Organisation umsetzten. Ich redete mit Top-Verkäufern, um zu erfahren, wie sie schwierige Kunden überzeugten. Und ich fragte Verantwortliche aus dem Gesundheitswesen, wie sie bei den Menschen eine Verhaltensänderung bewirkten und die Verbreitung wichtiger medizinischer Neuerungen beschleunigten.

Ganz allmählich zeichnete sich dabei eine neue Methode ab. Ein alternativer Ansatz, wie man Veränderungen herbeiführen könnte.

Wir probierten ihn noch in einer Rohfassung an einem Kunden aus und sahen, dass der Ansatz Potenzial hatte. Daraufhin überarbeiteten wir ihn und sahen, dass er jetzt noch besser funktionierte. Angespornt durch die ersten Erfolge, versuchten wir den Ansatz in einem anderen Unternehmen anzuwenden, das ihn ebenfalls sinnvoll fand. Schon bald wandte ich die Technik bei allen meinen Beratungsprojekten und Produkteinführungen an. Ich wandte sie an, um eine Verhaltensänderung zu bewirken oder die Unternehmenskultur zu ändern.

Eines Tages fragte mich ein potenzieller Kunde, ob ich den Ansatz schon einmal zu Papier gebracht hätte und ihm zeigen könnte. Etwas, das unsere Strategie dokumentieren würde.

Ich stellte ein paar Folien aus verschiedenen PowerPoint-Präsentationen zusammen, merkte aber bald, dass das nicht ausreichte. Ich musste alle Informationen, die ich zu dem Thema gesammelt

hatte, bündeln und in einem leicht verständlichen Ratgeber zusammenfassen.

Dieses Buch ist das Ergebnis.

Die Handbremse lösen

Ich verfolge in diesem Buch einen neuen Ansatz, um Veränderungen herbeizuführen.

Leider denken wir nur selten daran, Hindernisse abzubauen, wenn es darum geht, Veränderungen herbeizuführen. Wenn Sie Menschen fragen, was sie tun würden, um jemand anderen dazu zu bringen, seine Haltung oder sein Verhalten zu ändern, werden 99 Prozent der Antworten irgendwie mit Druck oder Zwang zu tun haben. „Fakten und Beweise vorlegen“, „Meine Gründe erläutern“ oder „Den anderen davon überzeugen“ sind typische Gedanken.

Wir sind so sehr auf das gewünschte Ergebnis fixiert, dass wir nur darüber nachdenken, wie wir unser Gegenüber in diese Richtung bringen können. Dabei vergessen wir aber, wer der Mensch ist, den wir zu ändern versuchen. Und was ihn davon abhält, sich zu ändern.

Anstatt danach zu fragen, wie wir den anderen überzeugen können, setzen Katalysatoren bei einer grundsätzlicheren Frage an: *Warum hat sich diese Person bislang noch nicht geändert?* Was hindert sie daran?

Darum geht es in diesem Buch: wie Sie Trägheit überwinden, Handeln bewirken und beim anderen eine Handlungsänderung hervorrufen können – nicht, indem Sie versuchen, noch überzeugender zu sein oder noch mehr Druck auszuüben, sondern indem Sie sich zum Katalysator machen und die Hindernisse entfernen, die der Veränderung im Wege stehen.

Immer wenn Sie ins Auto steigen, legen Sie den Gurt an, stecken den Schlüssel ins Zündschloss und drücken aufs Gaspedal. Manchmal braucht der Wagen etwas mehr Gas, etwa wenn Sie eine Stei-

gung hinauffahren, aber im Normalfall fährt das Auto umso schneller, je mehr Sie Gas geben.

Aber was, wenn sich das Auto nicht bewegt, sosehr Sie auch aufs Gaspedal drücken?

Was tun Sie dann?

Immer wenn eine Veränderung, die wir uns wünschen, nicht eintritt, denken wir, wir müssten stärker aufs Gas drücken und bräuchten einfach nur mehr PS. Ihre Angestellten halten sich nicht an die neue Strategie? Dann schicken Sie noch eine E-Mail raus, um sie daran zu erinnern, was sie tun sollen. Ihre Kunden kaufen Ihr Produkt nicht? Dann geben Sie noch mehr Geld für Werbung aus oder sagen der Verkaufsabteilung, sie soll sie noch mal kontaktieren.

Doch während wir immer fester aufs Gas drücken, übersehen wir, dass es einen viel leichteren, effektiveren Weg gibt: indem wir herausfinden, wodurch die Veränderung verhindert wird. Und dieses Hindernis beseitigen.

Manchmal braucht es gar nicht mehr PS, um etwas zu ändern. Manchmal müssen wir einfach nur die Handbremse lösen.

In diesem Buch geht es darum, die Handbremse zu lösen. Die versteckten Hindernisse zu finden, die Veränderungen verhindern. Die Wurzel oder die Hauptprobleme zu erkennen, die andere Menschen vom Handeln abhalten, und zu lernen, wie wir sie lösen können.

Wir werden uns in jedem Kapitel eines dieser Haupthindernisse und einige mögliche Lösungen ansehen.

Erstes Hindernis: Abwehrhaltung

Wenn Menschen zu etwas gedrängt werden, schießen sie zurück. Wie bei einem Raketenabwehrsystem, das anfliegende Geschosse abwehrt, haben wir ein Anti-Persuasionssystem, einen Radar, der Überredungsversuche abwehrt. Um diesen Radar zu senken, regen Katalysatoren ihr Gegenüber dazu an, sich selbst zu überzeugen. Im ersten Kapitel erfahren Sie alles über diese Abwehrhaltung, darüber,

wie Warnungen zu Empfehlungen werden, und über die Wirkmacht der taktischen Empathie. Sie erfahren, wie ein Angestellter des öffentlichen Gesundheitssystems Jugendliche dazu gebracht hat, mit dem Rauchen aufzuhören, und wie ein Verhandlungsführer knallharte Verbrecher dazu brachte, mit erhobenen Händen herauszukommen – einfach nur, indem er sie darum bat.

Zweites Hindernis: Festhalten am Status quo

Ein altes Sprichwort sagt: Man soll nicht reparieren, was nicht kaputt ist. Wir alle bleiben gern bei dem, was wir immer schon gemacht haben. Und solange wir das nicht ganz und gar unerträglich finden, wollen wir auch nichts daran ändern. Um diesen Besitztumseffekt, das Festhalten am Status quo, zu lockern, zeigt der Katalysator dem anderen, dass sein Nichtstun für ihn gar nicht so günstig ist. In diesem Kapitel erfahren Sie, warum Verkäufer Dinge mehr wertschätzen als Käufer, warum die Vorteile 2,6-mal größer sein müssen als die Nachteile, damit Menschen etwas annehmen, und warum es schmerzhafter sein kann, sich einen Finger zu verstauchen, als ihn sich zu brechen. Sie erfahren, wie Finanzberater ihre Kunden dazu bringen, cleverer zu investieren, und wie IT-Angestellte ihre Kollegen dazu bewegen, neue Technologien anzuwenden.

Drittes Hindernis: Distanz

Menschen haben ein inneres Anti-Persuasionssystem, aber selbst wenn wir ihnen nur reine Informationen liefern, schießen sie manchmal zurück. Warum? Eine weitere Hürde ist die Distanz. Liegen neue Informationen innerhalb des Gleichgültigkeitsbereichs einer Person, dann ist sie bereit, sie aufzunehmen. Aber wenn sie zu weit weg von ihr sind, im Ablehnungsbereich, dann kippt die Situation. Die Informationen werden entweder ignoriert oder, was noch schlimmer ist, sie provozieren zusätzlichen Widerstand. In diesem Kapitel erfahren Sie, wie Sie Wahlberechtigte dazu bringen können, eine andere Partei zu wählen, und wie ein politischer Aktivist Erzkonservative davon

überzeugte, liberale Ideen wie zum Beispiel Rechte für Transgendermenschen zu unterstützen. Warum Sie, wenn Sie große Veränderungen anstoßen wollen, weniger verlangen müssen, statt noch mehr Druck auszuüben. Und wie Katalysatoren den nicht festbetonierten Punkt finden, um Menschen selbst bei den heikelsten Themen zum Umdenken zu bewegen.

Viertes Hindernis: Ungewissheit

Veränderungen bedeuten oft Ungewissheit. Ist das neue Produkt, die neue Dienstleistung oder Idee genauso gut wie die alte? Ganz sicher können wir da nie sein und wegen dieser Ungewissheit drücken wir oft die Pause-Taste und unternehmen erst einmal gar nichts. Um diese Hürde zu überwinden, sorgen Katalysatoren dafür, dass sich etwas leicht ausprobieren lässt. Kostenlose Proben im Supermarkt oder Testfahrten beim Autohändler reduzieren das Risiko, da die Kunden das Produkt erst einmal kennenlernen können. In diesem Kapitel erfahren Sie, wie nachsichtige Rücksendebedingungen zu höheren Umsätzen führen können, warum Landwirte hilfreiche Neuerungen ablehnen und wie ein ehemaliger Ticketverkäufer im Minor League Baseball ein milliardenschweres Unternehmen aufbaute, indem er seinen Kunden kostenlosen Versand anbot. Und wenn Sie denken, dass dieser Ansatz nur bei großen Unternehmen funktioniert, die ein Produkt oder eine Dienstleistung anbieten, zeige ich Ihnen, dass sich dieses Prinzip überall anwenden lässt, vom Tierheim über die Buchhaltung bis hin zu Vegetariern und Organisationen.

Fünftes Hindernis: Fehlende Beweise

Manchmal ist ein einziger Mensch nicht genug, und sei er noch so kenntnisreich oder überzeugend. Manchmal braucht es einfach mehr Belege. Beweise, mit denen Sie das Übersetzungsproblem lösen und Veränderungen bewirken können. Gut, ein Bekannter hat Ihnen etwas empfohlen, aber heißt das jetzt, dass es *Ihnen* auch gefallen wird? Um diese Hürde zu überwinden, suchen Katalysatoren nach

Verstärkung. Nach unterstützendem Beweismaterial. In diesem Kapitel erfahren Sie, wie psychologische Berater Drogenabhängige dazu bringen, auf Entzug zu gehen, welche Quellen am einflussreichsten sind und warum und wann es besser ist, seine Ressourcen zu konzentrieren, anstatt sie möglichst weit zu streuen.

Abwehrhaltung, Festhalten am Status quo, Distanz, Ungewissheit und fehlende Beweise sind die fünf Reiter der Trägheit. Die fünf Haupthindernisse, die Veränderungen hemmen oder verhindern.

Wir werden uns in jedem Kapitel mit einem dieser Hindernisse beschäftigen und überlegen, wie es sich verringern lässt. Forschungsergebnisse und Fallstudien werden Ihnen die dahinterliegenden wissenschaftlichen Erkenntnisse nahebringen sowie die Prinzipien, die Individuen und Organisationen anwenden, um die jeweilige Hürde zu überwinden.

Katalysatoren reduzieren die *Abwehrhaltung*, lockern das *Festhalten am Status quo*, verringern die *Distanz*, mindern die *Ungewissheit* und suchen nach *unterstützendem Beweismaterial*. Damit senken sie Hindernisse. Sie ändern jedermanns Meinung und regen ihr Gegenüber zum Handeln an, indem sie die Hürden abbauen, die der Veränderung im Wege stehen.

Am Ende jedes Kapitels folgt eine kurze Fallstudie, in der Sie sehen, wie sich die genannten Ideen auf die verschiedensten Bereiche anwenden lassen – wie man seinen Chef von etwas überzeugen kann, die Briten in den Brexit treibt, das Konsumverhalten beeinflusst oder einen Rechtsextremisten dazu bringt, aus dem Ku-Klux-Klan auszutreten.

Wir werden nicht in jeder Situation auf alle fünf Hindernisse treffen. Manchmal ist die Abwehrhaltung Ihres Gegenübers die Hauptbarriere. In anderen Fällen spielt die Ungewissheit eine größere Rolle. Bisweilen wirken mehrere Hindernisse zusammen, manchmal besteht ein Problem auch nur aus einem einzigen Hindernis. Aber nur wenn wir alle Hindernisse kennen, können wir eine Situation