

2

Der Manager und die Gruppe

Inhaltsübersicht

12 Die Wege der Verleugnung und der Rechtfertigung sind unergründlich	97
13 Du wirst zum Dummkopf, weil ich dich dafür halte!!	107
14 Wichtig ist, geliebt zu werden und nicht aufzufallen	115
15 Wir verfügen über die Mittel, Sie auf nette Weise ... zur Kooperation zu bewegen	123
16 Äh ... wie soll ich's Ihnen sagen?	132
17 ICH entscheide!	140
18 Wer ist schuld?	150
19 Der Umgang mit schwierigen Persönlichkeiten	158
20 Gefühle? Kommt ja gar nicht infrage!	168
21 Warum sind die anderen nicht so intelligent wie ich?	176
22 Nichts ist schlimmer als Gleichgültigkeit	186
Weiterführende Literatur	193

12 Die Wege der Verleugnung und der Rechtfertigung sind unergründlich

Kognitive Dissonanz

Haben Sie auch schon einmal festgestellt, dass Raucher oder unverbesserliche Trinker zur Rechtfertigung ihres Lasters häufig einen alten Onkel anführen, der bei bester Gesundheit 99 Jahre alt geworden ist, obwohl er täglich zwei Päckchen Zigaretten geraucht oder einen Liter Alkohol konsumiert hat? Und ist Ihnen auch schon aufgefallen, dass Sie auf der ersten Seite der Gebrauchsanweisung für ein kostspieliges Gerät oder einen Wagen der Luxusklasse, den Sie sich gerade geleistet haben, häufig vom Hersteller dazu beglückwünscht werden, dieses wunderbare und einmalige Objekt erworben zu haben? Die „Börsenspekulanten“ unter Ihnen haben möglicherweise bereits die Erfahrung gemacht, dass es Ihnen schwerer fiel, eine eventuell im Wert sinkende Aktie abzustoßen, und dass Sie dazu tendierten, trotz der negativen Prognosen an Ihrer Investition festzuhalten und den Titel in Ihrem Portfolio zu belassen?

Die kognitive Dissonanz

Die Theorie der kognitiven Dissonanz geht auf den amerikanischen Psychologen Leon Festinger (1957) zurück. Sie ist ein Grundkonzept der Sozialpsychologie, mit dem sich nicht nur die oben angeführten Beispiele, sondern auch noch zahlreiche weitere Verhaltensweisen erklären lassen, die nicht unbedingt „rational“ sind. Die kognitive Disso-

nanz wird definiert als ein Zustand des Unbehagens oder der seelischen Spannung, der entsteht, wenn ein Mensch mehrere „Kognitionen“ (Kenntnisse, Vorstellungen, Überzeugungen) hat, die miteinander unvereinbar und in sich widersprüchlich sind. Diese innere Spannung wird für den Betreffenden besonders stark, wenn er sein Handeln oder die ihn erreichenden Informationen als unvereinbar mit seinem Selbstbild empfindet und sie somit eine Bedrohung für sein Selbstwertgefühl darstellen. In solchen Situationen ist es verständlicherweise unbedingt notwendig, dieses innere Unbehagen zu mindern oder zu beseitigen. Das ist möglich, indem man

- die dissonanten Kognitionen reduziert (durch Ausschalten, Ignorieren, Minimieren, Verändern) und/oder
- die Zahl der konsonanten Kognitionen erhöht (durch Untermauern der Informationen, die miteinander vereinbar sind, durch die Suche nach neuen, günstigeren Informationen).

„Rauchen kann tödlich sein? Sie übertreiben!“

Zur Veranschaulichung nehmen wir wieder unseren unverbesserlichen Raucher vom Anfang. Er sieht sich mit der übrigens weitgehend bewiesenen dissonanten Kognition konfrontiert, dass die Zigaretten seine Gesundheit gefährden. Gleichzeitig stellt das Rauchen auch sein Selbstbild als das eines vernünftigen, intelligenten und gut informierten Menschen infrage, denn er frönt schließlich einer potenziell tödlichen Sucht. Was wird er tun? Er kann mit dem Rauchen aufhören und damit seiner bisherigen kognitiven

Dissonanz ein Ende setzen. Nun weiß man aber, wie schwierig ein solches Unterfangen ist. Er kann sich auch auf die Strategie verlegen, die von ihm empfundene Dissonanz zu reduzieren, indem er die Auswirkungen des Tabakkonsums verleugnet oder bagatellisiert. Beispielsweise kann er sich sagen: „Ich rauche ja gar nicht so viel.“, „Ich rauche nur leichte Zigaretten mit Filter. Die sind nicht so schädlich.“ oder „Krebs bekommen nur die anderen.“. Und schließlich lassen sich auch Kognitionen finden, die mit seinem Status als Raucher zu vereinbaren sind: „Wenn ich mit dem Rauchen Schluss mache, werde ich dick und handele mir damit nur andere Gesundheitsprobleme ein.“, „Man lebt schließlich nur einmal.“, „Ich bin auf eine wissenschaftliche Studie gestoßen, in der die Korrelation von Zigarettenkonsum und Krebs relativiert wird.“, „Mein nicht rauchender Nachbar hat sich von einem Sonntagsfahrer über den Haufen fahren lassen, also...“, und natürlich taucht auch wieder der bereits erwähnte alte Onkel auf, der stets geraucht und getrunken hat und trotzdem 100 Jahre alt geworden ist!

Vorsicht vor Überzeugungstätern!

Auch auf die anderen Rätsel vom Anfang dieses Abschnitts haben wir einige Antworten zu bieten. Ich habe eine kostspielige Anschaffung getätigt und werde nun von dissonanten Gedanken heimgesucht wie: „Du hast zuviel bezahlt.“, „Das ist der helle Wahnsinn, absolut unvernünftig.“, „Ich bin dem Verkäufer/der Werbung auf den Leim gegangen.“. Die Glückwünsche des Herstellers zum Kauf eines so wundervollen Objekts helfen mir, diesen Zweifeln mit Informationen zu begegnen, die meinen Kauf rechtfertigen: „Der

Wagen ist wirklich absolut super.“, „Ich habe das Richtige getan.“, „Ich besitze zwar schon drei Autos, aber dieser Wagen stellt die anderen alle in den Schatten.“ usw. Und der Börsenspekulant bekämpft die sich in ihm regenden Zweifel wie: „Du hast diese Aktie zu teuer erworben.“, „Als Investor bist du eine Null.“, „Diese Gesellschaft ist eine schlechte Investition, die Aktien werden weiter fallen.“ mit der Strategie des „Weitermachens“. Er sucht nach positiven Informationen über den Titel, nimmt die objektiv ungünstigen nicht zur Kenntnis und hält sich an Kognitionen, die ihm sagen, „Der Titel ist gut, er wird wieder steigen.“, „Kaufen wir weiter, um den Niedergang aufzuhalten.“... Und um sich selbst zu überzeugen, rät er anderen zum Kauf des betreffenden Titels und betreibt so „Börsen-Proselytismus“. Hüten Sie sich vor solchen „Missionaren“!

Wesen von einem anderen Stern

In ihrem Buch *When Prophecy Fails* zeigen L. Festinger, H. Riecken und S. Schachter (1956), wie das Ausbleiben eines vorhergesagten Ereignisses (der Weltuntergang) paradoxerweise dazu führte, dass die Anhänger einer Gruppe noch überzeugter an ihrem Glauben festhielten und andere bekehren wollten. Psychologen hatten sich zu Forschungszwecken in eine Gruppe eingeschlichen, die von Marian Keech angeführt wurde, einer charismatischen Frau aus dem amerikanischen Mittleren Westen, die seit dem Sommer 1949 behauptete, telepathische Botschaften von höheren Wesen vom Planeten Clairon zu erhalten, die für den 21. Dezember den Weltuntergang ankündigten. Keech gelang es, eine kleine Gruppe von Anhängern um sich zu scharen, die alles aufgaben, nur um gerettet zu werden. Die Forscher beobachteten, dass Marian Keech bis einige

Tage vor dem 21. Dezember keinerlei Proselytenmacherei betrieb. Doch kurz vor dem erwarteten Ereignis wurde der Glaube der Gruppe von drei Seiten formal in Zweifel gezogen und angegriffen, woraufhin Keech ihr Verhalten änderte und nun ganz aktiv versuchte, die anderen von der Stichhaltigkeit ihrer Theorien zu überzeugen. Am Morgen des 21. Dezembers erhielt sie schließlich eine Nachricht, der zufolge sie und ihre Gruppe sich darauf vorbereiten sollten, genau um Mitternacht abgeholt zu werden. Mitternacht ging vorbei, und nichts geschah. Mit den Stunden stieg die Angst der Gläubigen. Um 4 Uhr morgens begann Keech zu weinen, doch um 4 Uhr 45 strahlte sie plötzlich: Sie hatte eine Botschaft vom Planeten Clairon empfangen, in der ihr mitgeteilt wurde, es sei nicht mehr nötig gewesen, sie und ihre Gruppe zu holen, denn mit ihrem unerschütterlichen Glauben hätten sie die Welt gerettet. Diese Nachricht wurde von der Gruppe mit großer Erleichterung aufgenommen, entsprach sie doch ihrem Glauben und reduzierte das potenziell dramatische Risiko einer Dissonanz (nämlich die Furcht, alles für nichts und wieder nichts aufgegeben zu haben). Am Tag nach dem 21. Dezember war Keech von dem starken Wunsch beseelt, andere zu bekehren, und sprach ständig mit Journalisten, um ihre frohe Botschaft zu verbreiten. Das aktive Missionieren wurde in diesem Fall gewählt, um die Dissonanz zu reduzieren. Marian Keech rechtfertigte ihre Überzeugung, indem sie versuchte, möglichst viele neue Adepten zu gewinnen. Die Forscher begleiteten die elf Gruppenmitglieder, die ganz besonders fest an den Weltuntergang geglaubt hatten: Fünf von ihnen, darunter auch Keech, hielten an ihrem unerschütterlichen Glauben fest; zwei wurden durch das Nichteintreten der Prophezeiung und die spätere Rationalisierung in ihrem Glauben noch

mehr bestärkt; zwei weitere hegten danach zwar vermehrt Zweifel, ohne jedoch die Schuld allein bei ihrer Führerin zu sehen, nur zwei Anhänger gaben ihren Glauben an die Prophezeiung auf!

Es ist schwer, von einer Überzeugung abzurücken!

Festinger hat also aufgezeigt, wie schwer es ist, jemanden von einer einmal erlangten festen Überzeugung, der er viel Zeit und Kraft geopfert hat, wieder abzubringen. Ein solcher Mensch wird alle möglichen Rationalisierungen, Rechtfertigungen und Verleugnungen aufbieten und versuchen, sich selbst von der Richtigkeit seines Glaubens zu überzeugen, um der Dissonanz zu entgehen, jenem inneren Konflikt, der ihn in seinem Gleichgewicht erschüttert und ihn zwingen könnte, seine Überzeugungen oder Handlungen auf schmerzhaft Weise infrage zu stellen.

Weitere Auswirkungen der kognitiven Dissonanz

In einem weiteren Versuch haben sich L. Festinger und J.M. Carlsmith (1959) die Frage gestellt: „*If you want to buy a man's belief, how much should you pay him?*“¹ Die Theorie der Dissonanz sagt im weiteren Sinne aus, dass ein Mensch, der durch starke äußere Kräfte gezwungen wird, entgegen seinen Einstellungen und Überzeugungen zu handeln, nur eine schwache Dissonanz empfindet (er hat nämlich einen von der eigenen Person unabhängigen Grund für sein Handeln). Sind dagegen die äußeren Kräfte nur schwach, fällt die Dissonanz besonders stark aus (warum habe ich etwas

¹ Wenn du die Überzeugung eines Menschen kaufen willst, wie viel müsstest du ihm dafür zahlen?

getan, was meinen Überzeugungen widerspricht, obwohl ich nicht dazu gezwungen wurde?). In einem Experiment wurde einer Gruppe von Studenten \$ 1 dafür gezahlt, dass sie ihren Kommilitonen eine extrem langweilige Tätigkeit, die sie selbst zuvor gerade ausgeführt hatten, als interessant und spannend verkauften. Anschließend wurden die Probanden gefragt, als wie attraktiv sie die ausgeführte Tätigkeit in Wirklichkeit beurteilten. Diese Gruppe fand die Aufgabe tatsächlich interessanter als eine zweite, in der jeder unter den gleichen Bedingungen \$ 20 erhalten hatte. Die Studenten der „1 Dollar-Gruppe“ verspürten nämlich eine starke Dissonanz, weil sie ihre Erklärungen freiwillig und ohne offensichtlichen Grund abgegeben hatten, und sie waren deshalb aktiver bemüht, sich selbst davon zu überzeugen, dass die Aufgabe interessant war. Den mit \$ 20 entlohten Studenten dagegen fiel es weniger schwer zu erklären, die Aufgabe sei langweilig gewesen, denn sie hatten eine ausreichend hohe Bezahlung erhalten und damit einen Grund, die verlorene Zeit zu rechtfertigen, die mit der Aufgabe vergeudet worden war.

Dieses Experiment ist aufschlussreich und auf den ersten Blick nicht gleich verständlich. Die Theorie von der kognitiven Dissonanz legt den Schluss nahe, dass sich die Veränderung eines Verhaltens oder einer Überzeugung und die Höhe der damit verbundenen Belohnung umgekehrt proportional verhalten. Je höher die Belohnung ausfällt, umso leichter fällt es einem Menschen, etwas zu behaupten, was er nicht wirklich denkt. Er sagt es, weil er dafür bezahlt wurde, ändert aber damit nicht (unbedingt) seine eigene Überzeugung. Tut er es jedoch ohne einen offensichtlichen Grund, bewirkt die empfundene Dissonanz, dass er sich um

Rechtfertigungen bemüht, um diese Dissonanz zu reduzieren und um sich selbst davon zu überzeugen, dass seine Aussagen oder Handlungen tatsächlich dem entsprechen, was er fühlt und glaubt. Die Theorie von der kognitiven Dissonanz ist also sehr wichtig und bildet den Ausgangspunkt für zahlreiche sozialpsychologische Untersuchungen zur Beeinflussung und Verpflichtung (siehe Abschn. 15). Für den Augenblick weisen wir schon einmal darauf hin, dass ein Mensch sein Verhalten leichter verändert, wenn er das Gefühl hat, es aus freien Stücken zu tun. Kurz gesagt: „Ich habe dieses oder jenes freiwillig und ohne offensichtlichen Grund (weder Zwang noch Belohnung) gesagt und getan, folglich entspricht es meiner Überzeugung.“

Was heißt das für den Manager?

Fassen wir zusammen: Die kognitive Dissonanz ist ein als unangenehm empfundener Zustand, den wir verringern oder beseitigen wollen. Wir tun das, indem wir bestimmte Informationen bagatellisieren oder verzerren und/oder nach anderen suchen, die mit unserem Handeln vereinbar sind.

Über die Gefahren des Weitermachens

Manche Situationen im Unternehmen können natürlich auch den Manager in eine Lage der kognitiven Dissonanz bringen. Jemand, der für ein Investitionsprogramm verantwortlich ist, setzt möglicherweise eine kostspielige Strategie fort und investiert weiter in sie, obwohl die erwarteten Renditen bisher ausgeblieben sind. Die Gefahr, dass er sich

Psychologie für Fach- und Führungskräfte
Für mehr Erfolg im Berufsleben

Amar, P.

2013, XVI, 292 S. 32 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-642-37679-5