

Veränderungen unausweichlich machen

Wer sollte dem Einfluss menschlicher Wesen Grenzen setzen?

Ralph Waldo Emerson

Nehmen wir mal an, Sie hätten die entscheidenden Verhaltensweisen entdeckt, mit denen sich ein hartnäckiges, stark beeinträchtigendes Problem in Ihrem Wirkungskreis beheben lässt. Sie haben zudem alle Betroffenen überzeugt, dass Veränderungen notwendig sind. Und wie führen Sie die Veränderung selbst nun konkret herbei?

Betrachten wir diese Fragestellung erneut am Beispiel der Drakunkulosebekämpfung in Nordafrika. Fahren wir nach Nigeria, folgen wir General Gowon. Er hat ein Dorf besucht und geholfen, die falschen Vorstellungen der Dorfbewohner zu korrigieren, deretwegen sie ihr Verhalten bisher nicht geändert hatten. Deren Einstellung hat sich tatsächlich geändert, die Änderung des Verhaltens ist eine Frage von Sekunden.³³ Welcher Schritt kommt jetzt?

Viele Menschen schwören auf eine einzige Methode der Einflussnahme – ein Gesetz erlassen, Konsequenzen androhen, eine Schulung anbieten. Das Problem an dieser einseitigen Bevorzugung einer Methode sind weniger die Methoden selbst als die Vereinfachung. Ebenso könnte man mit einem Tetra Pak Apfelsaft und einem Müsliriegel im Himalaya wandern wollen. Nichts gegen Apfelsaft und Müsliriegel, es könnte halt etwas zu wenig Proviant sein. Wer mit einfachen Lösungen schwierige, langwierige Probleme angeht, hat fast immer verloren.

Trotzdem setzen Menschen ständig auf eindimensionale Strategien der Einflussnahme. Fragt man Führungskräfte beispielsweise, wie

sie aus ihren auf die Stechuhr geeichten Mitarbeitern Qualitätsfanatiker machen wollen, verweisen sie auf ein Schulungsprogramm – sie haben es bei *General Electrics* abgeguckt, und deren Aktie schoss schließlich Anfang der 1990er Jahre in die Stratosphäre ... Schulungen mögen ein guter Anfang sein, aber eine auf Qualität ausgerichtete Unternehmenskultur garantieren sie noch lange nicht. Fragt man Politiker, wie sie die Kriminalität bekämpfen wollen, erzählen sie von ihren Gesetzesvorhaben, das härtere Strafen für Gewaltverbrechen vorsieht. Auch das wird wohl kaum die nötige Durchschlagskraft entfalten. Fragt man Vertreter der Kommune, was sie gegen die zunehmende Fettleibigkeit bei Kindergartenkindern tun, sagen sie ein Loblied auf ihr jüngstes Steckenpferd: Die Süßigkeitenautomaten sollen von den Schulhöfen verschwinden.

Doch kehren wir vor der eigenen Tür. Wie oft haben Sie sich in den letzten Jahren schnelle Lösungen für die hausgemachten unter den leidigen Problemen gewünscht? Eine Wunderpille gegen den Speck auf den Rippen, einen Zauberstab gegen die ewigen Streitereien mit dem Ehepartner, ein DVD-Set, mit dem man sich für 500 Dollar die endgültige finanzielle Unabhängigkeit erkaufte. Für solche Verheißungen würden wir alles geben.

Doch um die großen, hartnäckigen Probleme zu lösen, benötigen wir eine Kombination mehrerer Strategien, mit denen wir die Handvoll vitaler Verhaltensweisen durchsetzen. Dieses zentrale Prinzip konnten wir bei allen Meistern der Einflussnahme feststellen, die wir beobachtet haben. Niemals ließ sich ihr Erfolg auf eine einzige Strategie zurückführen. Wenn Menschen in Bereichen Erfolg haben, in denen andere scheiterten, zeigte sich jedes Mal wieder, dass sie den Erfolg regelrecht überdeterminieren. Das heißt, sie nutzten mehr Strategien der Einflussnahme als eigentlich nötig. Sie überließen nichts dem Zufall.

Das klingt erst einmal entmutigend. Im zweiten Kapitel haben wir erläutert, dass oft einige wenige, aber entscheidende Verhaltensweisen ausreichen, die, sobald sie zur Gewohnheit werden, weitreichen-

de und nachhaltige Veränderungen bewirken. Jetzt ergänzen wir das um die Information, dass sich hinter jeder vitalen Verhaltensweise eine Reihe von Kräften verbirgt, die richtige Maßnahmen entweder fördert oder behindert, und eine weitere Reihe von Kräften, die das korrekte Verhalten entweder blockieren oder ermöglichen. Wenn Sie von diesen Kräften nichts wissen wollen, tun Sie das bitte auf eigene Gefahr.

Doch zum Glück gibt es auch hier eine frohe Botschaft. Diese Kräfte sind gut erforscht. Wir wissen genug über ihre Auswirkungen auf das menschliche Verhalten, um sie in einem lückenlosen, handhabbaren Modell zusammenzufassen. Damit lassen sich unsere Gedanken ordnen, das passende Strategienset für die Einflussnahme auswählen und zu einem wirkungsvollen Plan zusammenstellen. So können wir den Wandel unausweichlich herbeiführen.

Die sechs Quellen der Einflussnahme

Kommen wir also zu dem Modell. Wie gesagt, agieren sämtliche Kräfte, die menschliches Verhalten beeinflussen, auf zwei geistigen Landkarten – zwei, nicht zweitausend. Letztlich stellt sich jeder Mensch zwei Fragen: „Kann ich das Geforderte leisten?“ und: „Lohnt es sich?“ Die erste Frage fragt im Grunde nach der persönlichen Befähigung, die zweite nach der Motivation. Egal, wie viele Kräfte hinter dem Tun von Menschen stehen – angefangen beim Gruppendruck in der Schule über Alphabetisierungskampagnen in den Straßen Mexikos bis hin zu Aggressionsbewältigungstherapien in Beverly Hills –, die Strategien wirken in ein bis zwei Tagen. Sie motivieren oder ermöglichen vitale Verhaltensweisen. Manche können auch beides.

Motivation und Befähigung bilden die beiden großen Felder unseres Modells.

Wir unterteilen beide entsprechend den drei Quellen Persönliches, Soziales und Strukturelles noch einmal. Diese drei Quellen

des Einflusses gehören zu drei hoch entwickelten und differenzierten Wissenschaftsgebieten: Psychologie, Soziologie und Organisations-theorie. Wir nutzen alle drei und stellen damit sicher, dass wir unsere Strategien aus dem bekannten Repertoire der Einflussmethoden ableiten.

Werfen wir einen raschen Blick auf die Bandbreite der Einflussquellen, auf die effektive Modernisierer zurückgreifen. Keine Angst, falls Sie nicht alles gleich vollständig verstehen, es wird im Lauf der nächsten sechs Kapitel genau erläutert. Sie werden zudem merken, dass Sie vieles davon unbewusst bereits in Ihrem eigenen Leben genutzt haben. Ab jetzt können Sie jederzeit ganz bewusst auf diese belastbaren Quellen zurückgreifen.

Auf persönlicher Ebene arbeiten Meister der Einflussnahme daran, vitale Verhaltensweisen mit inneren Motiven zu verbinden und die typischen Merkmale jeder Verhaltensweise durch bewusstes Einüben weiterzugeben. Auf gesellschaftlicher Ebene stützen sich weiße Völker auf die enorme Macht des sozialen Einflusses, um Verhaltensweisen sowohl zu motivieren als auch zu ermöglichen. Auf struktureller Ebene nutzen Spitzen-Performer Methoden, die andere Menschen eher vernachlässigen. Sie institutionalisieren Anreize, um Mitarbeiter zu bestimmten Verhaltensweisen zu motivieren. Und sie achten genau darauf, dass die vitalen Verhaltensweisen auf der dinglichen Ebene – Systeme, Betriebsabläufe, Berichtsstrukturen, visuelle Marker, Gestaltung von Arbeitsplätzen, Werkzeuge, Hilfsmittel, Maschinen und so weiter – unterstützt werden.

Mit diesem Modell können Genies der Einflussnahme genau sagen, welche Kräfte sie ansprechen müssen, um ihre Erfolgchancen festzuklopfen (vergleiche Abbildung S. 95).

Schauen wir uns die genaue Wirkweise der sechs Quellen am Beispiel der Drakunkulosebekämpfung in Nigeria an. Wir wissen, dass die Dorfbewohner den scheußlichen Parasiten ausrotten könnten, wenn sie drei Verhaltensweisen übernehmen würden. Sie müssen erstens das Wasser filtern. Das kann doch nicht so schwer sein, oder?



Zweitens müssen sich Personen, die den Wurm noch oder trotz allem wieder haben, von Wasserquellen fernhalten. Mehr nicht, nur fernhalten. Und drittens müssen Nachbarn und Freunde den Mund aufmachen, wenn einer beziehungsweise eine in der Gemeinde sich nicht an die beiden ersten Regeln hält.

Angesichts des Gewinns bei Umsetzung der Maßnahmen – den quälenden Parasiten endgültig loszuwerden – wirkt das Projekt auf den ersten Blick recht unkompliziert. Doch bevor wir herzergreifende Reden halten und Hochglanzbroschüren verteilen, schauen wir

uns lieber mal an, wie sich die sechs Einflussquellen in diesem konkreten Fall darstellen.

Quelle 1: Persönliche Motivation. Wenn so ein Fadenwurm im Körper eines Menschen heranreift, sind die Schmerzen schier unerträglich. Da die Opfer den Wurm nicht einfach aus dem Arm oder dem Bein herausziehen können – dann zerreißt er und verursacht fürchterliche Infektionen –, müssen sie ihn über Wochen oder gar Monate Stück für Stück auf einem Holzstückchen aufwickeln. Nur eins verschafft den Betroffenen Linderung: das befallene Gliedma ins Wasser halten. Das ist natürlich das genaue Gegenteil der geforderten vitalen Verhaltensweise, auf keinen Fall mit Wasser in Berührung zu kommen. Ohne echte persönliche Motivation ist das Projekt zum Scheitern verurteilt.

Quelle 2: Persönliche Befähigung. Viele Bauern wissen nicht, wie sie das Wasser richtig filtern. Sie haben es nach Generals Gowons Besuch probiert, aber der Parasit treibt noch immer sein Unwesen. Denn sie legen zwar ein T-Shirt über einen Krug und schütten das Wasser um, aber sie schütten immer mal was daneben, oder das T-Shirt rutscht ins bereits gefilterte Wasser, oder sie benutzen ein noch feuchtes Gef, in dem zuvor ungefiltertes Wasser transportiert wurde. Sie brauchen an diesem Punkt Hilfestellung.

Quelle 3: Soziale Motivation. Wenn Sie sich als Fremder, gar als Europäer, hinsetzen und den Leuten beibringen wollen, wie sie gegen den Parasiten vorgehen sollen, wird keiner von Ihnen einen Rat annehmen. Sie gehören nicht dazu, man kann Ihre Vertrauenswürdigkeit nicht einschätzen. Selbst wenn Sie sich mit den Dorfältesten gutstellen, gibt es insgesamt drei Clans im Dorf und die beiden Familienverbände, denen der Dorflteste nicht entstammt, sind schon deshalb gegen Sie, weil er Sie unterstützt. Unter diesen Bedingungen haben Sie ein echtes Problem mit der sozialen Motivation.

Quelle 4: Soziale Befähigung. Die Menschen im Dorf müssen zusammenhalten, wenn die Sache gelingen soll. Hat sich der Medinawurm ein Opfer gesucht, kann sich der oder die Betroffene nicht so benehmen, als wäre er oder sie allein auf der Welt, schon weil andere für sie das Wasser holen müssen – und dabei stöhnen sie schon unter der täglichen Schlepperei für die eigene Familie. Und was das Filtern betrifft: Oft genug haben die Leute im Dorf nicht genug Gefäße und müssen ihren Hausrat gemeinsam nutzen, um mit dem einen Kanister Wasser zu holen und den anderen Krug ausschließlich für sauberes Wasser zu verwenden. Wenn die Dorfbewohner nicht an einem Strang ziehen, scheitert das Projekt am Schlüsselfaktor soziale Befähigung.

Quelle 5: Strukturelle Motivation. Die Menschen im Dorf leben von der Hand in den Mund, sie haben keine Rücklagen, und wer sich einen Wurm eingefangen hat, hat keine Wahl: Er oder sie muss weiter arbeiten, solange es irgendwie geht. Und das zwingt die Menschen, sich am oder sogar im Wasser aufzuhalten. Um zu überleben, müssen sie Wasser für sich, die Felder und das Vieh holen. Die Anreize sind also konträr zu dem Projekt. Auch befallene Menschen werden nur dann belohnt, wenn sie nahe der Wasserquelle arbeiten. Wenn man hier nicht für einen Ausgleich sorgt, sind die Opfer eher der eigenen Familie als dem Gemeinwesen verpflichtet. Wer die strukturelle Motivation vernachlässigt, dessen Einfluss reicht nicht weit.

Quelle 6: Strukturelle Befähigung. Nicht zuletzt fehlen den Leuten im Dorf die Werkzeuge, um Wasser zu filtern und ihre Wunden zu versorgen, ohne die Wasserquelle der ganzen Gemeinde zu verunreinigen. Schlimmer noch, die Art, wie das Dorf gebaut ist, erleichtert den Zugang zum Wasser und verlockt die gequälten Opfer, ihre schmerzenden Glieder zu Lasten der Gemeinschaft ins Wasser zu halten. Wer die sechste und letzte Einflussquelle ignoriert und nicht für eine strukturelle Befähigung im Sinn des Projekts sorgt, wird scheitern.

Alle sechs Quellen nutzen

Damit dürfte klar sein, warum Genies der Einflussnahme strikt darauf achten, alle sechs Einflussquellen zu berücksichtigen – ihr Projekt scheinbar überdeterminieren –, wenn sie gegen ein tief greifendes, langjähriges Problem angehen. Würden sie eine einzige Quelle vernachlässigen, wäre ein Scheitern hoch wahrscheinlich.

Im weiteren Verlauf des Buches wollen wir unter anderem am Beispiel von Mimi Silbert zeigen, wie sie die sechs Quellen in Kombination angewandt hat, um Gewaltverbrecher zu produktiven Bürgern zu erziehen. Im privaten Bereich beobachten wir einen Menschen (Henry Denton, Sie erinnern sich?), der unbedingt seine überflüssigen Pfunde loswerden will – in der Tat ein schwerwiegendes Problem (Kalauer, Pardon!). Und schließlich werden wir Sie bitten, sich eine Herausforderung zu suchen und mit dieser im Hinterkopf die folgenden sechs Kapitel durchzuarbeiten. Entwerfen Sie Ihre eigene Sechs-Quellen-Strategie. Wenn Sie es richtig anpacken, werden Sie wie Mimi Silbert und Dutzende anderer erfolgreicher Einflusstategen Probleme lösen, über die Sie und Ihre nähere oder weitere Umgebung seit Jahren stolpern.