

dtv

Warum wissen wir so genau, dass ein Unglück selten allein kommt, warum sollten wir alles, was wir uns vornehmen, innerhalb von 72 Stunden beginnen, wieso ist guter Rat oft zu teuer und warum schlägt unser Herz für Außenseiter? Weil wir Menschen anfällig sind für unterschwellige Reize und gar nicht so rational, wie wir meinen. Jochen Mai und Daniel Rettig haben die erstaunlichsten psychologischen Phänomene zusammengetragen, die tagtäglich unser Denken, Fühlen, Handeln beeinflussen. Ob beim Arbeiten und Abschalten, beim Gewinnen und Verlieren, beim Lernen und Verstehen, beim Wüten und beim Lieben: Unsere Entscheidungen und Emotionen sind hochgradig manipulierbar. Doch wer diese Mechanismen kennt, wer weiß, wie wir ticken, ist klar im Vorteil. Die geschilderten Effekte, Studien und psychosozialen Gesetzmäßigkeiten bieten reichlich Erkenntnisgewinn und sind dabei höchst unterhaltsam und anregend. Tests bieten zudem die Möglichkeit, das eigene Verhalten auszuloten.

Wer dieses Buch liest, wird sich selbst und seine Mitmenschen besser verstehen.

*Jochen Mai*, geb. 1968, ist Diplom-Volkswirt und Wirtschaftsjournalist. Er leitete über 10 Jahre das Ressort Management & Erfolg bei der ›WirtschaftsWoche‹ und ist jetzt Social Media Manager bei Yello Strom. Sein Blog und Jobportal [karrierebibel.de](http://karrierebibel.de) wurde 2009 mit dem Lead-Award ausgezeichnet. Bei [dtv](http://dtv) ist von ihm erschienen: Die Karrierebibel, Die Büro-Alltags-Bibel.

*Daniel Rettig*, geb. 1981 in Köln, absolvierte die Kölner Journalistenschule und studierte parallel dazu Volkswirtschaft und Politik. Bei der ›WirtschaftsWoche‹ arbeitet der Diplom-Volkswirt seit 2008 als Redakteur im Ressort Management & Erfolg. In seinem Blog [alltagsforschung.de](http://alltagsforschung.de) schreibt er über Psychologie im Beruf und Privatleben.

Jochen Mai, Daniel Rettig

# ICH DENKE, ALSO SPINN ICH

Warum wir uns  
oft anders verhalten,  
als wir wollen

Deutscher Taschenbuch Verlag

Von Jochen Mai  
ist im Deutschen Taschenbuch Verlag bereits erschienen:  
Die Karriere-Bibel (dtv premium 24651)  
Die Büro-Alltags-Bibel (dtv premium 24762)

*Für uns alle*

Ausführliche Informationen  
über unsere Autoren und Bücher  
finden Sie auf unserer Website  
[www.dtv.de](http://www.dtv.de)



Ungekürzte Ausgabe 2012  
Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG,  
München  
[www.dtv.de](http://www.dtv.de)  
© 2011 Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG,  
München  
Das Werk ist urheberrechtlich geschützt.  
Sämtliche, auch auszugsweise Verwertungen bleiben vorbehalten.  
Umschlagkonzept: Balk & Brumshagen  
Satz: Greiner & Reichel, Köln  
Druck und Bindung: Druckerei C.H. Beck, Nördlingen  
Gedruckt auf säurefreiem, chlorfrei gebleichtem Papier  
Printed in Germany · ISBN 978-3-423-34763-1

# **INHALTSVERZEICHNIS**

---

|               |    |
|---------------|----|
| Vorwort ..... | 15 |
|---------------|----|

## **Freud und Leid**

---

### Wie wir leben

#### **Der Bystander-Effekt**

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| Nichts hören, nichts sehen, nichts tun ..... | 23 |
|----------------------------------------------|----|

#### **Der Peltzman-Effekt**

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| Warum immer wieder Unfälle passieren ..... | 26 |
|--------------------------------------------|----|

#### **Die Pendler-Amnesie**

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| Warum Pendeln krank macht ..... | 28 |
|---------------------------------|----|

#### **Der Gummiband-Effekt**

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| Warum am Wochenende der Schnupfen kommt ..... | 31 |
|-----------------------------------------------|----|

#### **Der Ferien-Effekt**

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| Weshalb zu lange Auszeiten doof machen ..... | 33 |
|----------------------------------------------|----|

#### **Der Cocktailparty-Effekt**

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| Warum wir auch bei größtem Lärm<br>anderen zuhören können ..... | 36 |
|-----------------------------------------------------------------|----|

#### **Der Gähnen-Effekt**

|                                          |    |
|------------------------------------------|----|
| Warum der Reflex so ansteckend ist ..... | 38 |
|------------------------------------------|----|

#### **Der Barnum-Effekt**

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| Wieso Horoskope und andere<br>Quacksalbereien funktionieren ..... | 41 |
|-------------------------------------------------------------------|----|

#### **Der Walkman-Effekt**

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| Warum wir Musik so gerne über Kopfhörer hören ..... | 43 |
|-----------------------------------------------------|----|

#### **Der Dalai-Lama-Effekt**

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| Nach seinem Besuch leidet die Wirtschaft ..... | 46 |
|------------------------------------------------|----|

#### **Der Gore-Effekt**

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| Kaum beginnt der Urlaub, wird das Wetter schlecht ..... | 47 |
|---------------------------------------------------------|----|

## **Der Überraschungs-Effekt**

Erstens kommt es anders und zweitens als man denkt .... 48

Für schnelle Aha-Effekte ..... 49

## **Kopf und Kragen**

Wie wir fühlen

### **Der Katharsis-Effekt**

Warum wir weinen ..... 55

### **Das Feel-Good-Do-Good-Phänomen**

Warum gute Laune hilfsbereiter macht ..... 57

### **Das Lächelmasken-Syndrom**

Warum zu viel Lachen schadet ..... 60

### **Der Macbeth-Effekt**

Warum Händewaschen das Gewissen erleichtert ..... 63

### **Das Impostor-Syndrom**

Warum sich manche keinen Erfolg gönnen ..... 65

### **Der Spotlight-Effekt**

Warum Ausrutscher egal sind ..... 68

### **Der Prätfall-Effekt**

Warum Missgeschicke attraktiv machen ..... 70

### **Der Underdog-Effekt**

Warum unser Herz für Außenseiter schlägt ..... 72

### **Der Luzifer-Effekt**

Das Böse steckt in jedem von uns ..... 75

### **Der Jo-Jo-Effekt**

Warum wir nach einer Diät wieder zunehmen ..... 78

### **Der Roseto-Effekt**

Wie wir unser Leben verlängern können ..... 79

Für schnelle Aha-Effekte ..... 83

## **Fleisch und Blut**

### Wie wir lieben

#### **Der Michelangelo-Effekt**

Warum Partner die bessernde Hälfte sind ..... 87

#### **Der Westermarck-Effekt**

Warum alte Freunde als Partner ausscheiden ..... 88

#### **Der Valins-Effekt**

Männliche Erregung ist Ansichtssache ..... 90

#### **Der Romeo-und-Julia-Effekt**

Warum das Gras nebenan immer grüner ist ... ..... 93

#### **Der Weihnachts-Effekt**

Warum die Liebe auf Distanz so schwierig ist ..... 95

#### **Der Coolidge-Effekt**

Warum Männer fremdgehen ..... 96

Für schnelle Aha-Effekte ..... 101

## **Brot und Spiele**

### Wie wir konsumieren

#### **Der Anker-Effekt**

Wie Verkäufer Sie über den Tisch ziehen ..... 105

#### **Das Kontrastprinzip**

Wie schlechte Nachrichten sofort besser wirken ..... 108

#### **Der Reaktanz-Effekt**

Je begehrter etwas ist, desto mehr wollen wir es ..... 111

#### **Der Framing-Effekt**

Warum Gewinn oder Verlust Ansichtssache ist ..... 114

#### **Der Zero-Price-Effekt**

Vorsicht bei Lockvogelangeboten ..... 115

#### **Der Reziprozitäts-Effekt**

Warum wir uns einem Schenker verpflichtet fühlen ..... 117

#### **Der Endowment-Effekt**

Was uns gehört, bewerten wir sofort höher ..... 120

## **Der Name-Letter-Effekt**

Warum wir Dinge bevorzugen, die Buchstaben  
unseres Namens enthalten ..... 122

## **Der Frage-Effekt**

Werden Sie diesen Text lesen? ..... 124

## **Der Decoy-Effekt**

Warum man bei schwierigen Entscheidungen eine  
Alternative braucht ..... 126

## **Der Wert-Effekt**

Warum guter Rat oft zu teuer ist ..... 128

## **Der Assimilations-Effekt**

Warum Marken so verführerisch sind ..... 130

## **Der Veblen-Effekt**

Je teurer etwas ist, desto lieber kaufen wir es ..... 133

## **Der Diderot-Effekt**

Warum wir Luxusprodukten verfallen ..... 135

## **Der Mere-Exposure-Effekt**

Weshalb Schleichwerbung so gut funktioniert ..... 138

## **Der Sleeper-Effekt**

Warum wir Werbelügen glauben ..... 140

## **Der Halo-Effekt**

Wie leicht sich unser Urteil manipulieren lässt ..... 143

## **Der Wandfarben-Effekt**

Warum wir gelbe Räume lieber mögen ..... 146

## **Der Denominations-Effekt**

Warum das Geld zwischen den Fingern zerrinnt ..... 150

Für schnelle Aha-Effekte ..... 153

## **Art und Weise**

Wie wir denken

## **Der Flynn-Effekt**

Wird der Mensch immer klüger? ..... 159

## **Das Sieben-Phänomen**

Warum wir uns keine acht Dinge merken können ..... 161

## **Der Vergessens-Effekt**

Kaum gelernt, schon aus dem Sinn ..... 164

## **Der Restorff-Effekt**

Was hervorsteht, behalten wir besser ..... 168

## **Der Rezenz-Effekt**

Was im Gedächtnis haften bleibt ..... 169

## **Der Stroop-Effekt**

Warum wir lesen, ohne zu begreifen ..... 171

## **Der Hindsight-Bias**

Warum hinterher immer alle klüger sind ..... 173

## **Der Bowery-El-Effekt**

Warum wir Dinge hören, die gar nicht mehr da sind ..... 176

## **Der Stroboskop-Effekt**

Warum sich Räder beim Fahren rückwärts zu drehen  
scheinen ..... 178

## **Der Placebo-Effekt**

Warum keine Wirkung auch eine Wirkung hat ..... 181

## **Der Texas-Scharfschützen-Effekt**

Warum wir versuchen Muster zu erkennen,  
wo keine sind ..... 184

## **Das Gesetz der Serie**

Zufall oder höherer Zusammenhang? ..... 186

## **Warnocks-Dilemma**

Warum Ignoranz gar nicht schlimm ist ..... 189

Für schnelle Aha-Effekte ..... 191

## **Fix und fertig**

Wie wir entscheiden

## **Die Entscheidungsparalyse**

Warum wir uns nicht entscheiden, obwohl wir sollten ... 197

## **Der Confirmation-Bias**

Warum wir einmal gefasste Meinungen selten ändern ... 199

## **Der Semmelweis-Effekt**

Warum wir uns dem Fortschritt verweigern ..... 202

## **Der Overconfidence-Effekt**

Warum wir uns so oft überschätzen ..... 206

## **Der Kuleshov-Effekt**

Warum unsere Augen unser Urteil beeinflussen ..... 209

## **Der Schiefe-Bahn-Effekt**

Warum wir unbewusst sündigen ..... 211

## **Das Monty-Hall-Dilemma**

Warum es sich lohnt, Entscheidungen zu korrigieren ..... 213

## **Der Minoritäts-Effekt**

Warum die Minderheit oft die Macht hat ..... 215

## **Der Abilene-Effekt**

Warum unser Denken und Handeln häufig  
auseinanderklaffen ..... 216

## **Der Begründungs-Effekt**

Warum das Wörtchen »weil« große Macht hat ..... 220

## **Der Wiederholungs-Effekt**

Warum wir einer Aussage umso eher glauben,  
je öfter wir sie hören ..... 222

## **Das Blue-Seven-Phänomen**

Warum alle dieselbe Zahl und Farbe mögen ..... 223

## **Das Catch-22-Phänomen**

Warum manche Probleme unlösbar bleiben ..... 225

Für schnelle Aha-Effekte ..... 228

## **Pauken und Trompeten**

Wie wir lernen

## **Der Effort-Effekt**

Weshalb Lob auch schaden kann ..... 233

## **Der Fischteich-Effekt**

Warum begabte Kinder keine Konkurrenz brauchen ..... 235

## **Der Lern-Effekt**

Warum es sich kurzfristig besser paukt ..... 238

## **Der Mozart-Effekt**

Warum klassische Musik nicht schlau macht ..... 240

Für schnelle Aha-Effekte ..... 242

## **Ort und Stelle**

Wie wir arbeiten

## **Der Watercooler-Effekt**

Weshalb Tratschen produktiv macht ..... 247

## **Der Korruptionseffekt**

Weshalb Belohnungen demotivieren ..... 249

## **Das Helfer-Syndrom**

Warum Neinsagen so schwerfällt ..... 251

## **Das Mona-Lisa-Syndrom**

Weshalb die nette Kollegin ausgenutzt wird ..... 256

## **Der Gruppen-Effekt**

Warum Gruppen so wenige Informationen teilen ..... 259

## **Der Ringelmann-Effekt**

Warum Teams Drückebergertum fördern ..... 262

## **Der Exzellenz-Effekt**

Warum zweitklassige Chefs drittklassige  
Mitarbeiter haben ..... 264

## **Das TINA-Prinzip**

Warum wir auf Killerphrasen hereinfliegen ..... 266

## **Der Matilda-Effekt**

Warum es Wissenschaftlerinnen schwer haben ..... 269

## **Der Superstar-Effekt**

Warum wir uns einschüchtern lassen ..... 271

## **Der N-Effekt**

Warum zu viel Konkurrenz demotiviert ..... 277

### **Der Zeigarnik-Effekt**

Warum Unerledigtes im Gedächtnis bleibt ..... 278

### **Die 72-Stunden-Regel**

Weshalb wir sofort beginnen sollten ..... 280

### **Der Prokrastinations-Effekt**

Warum wir so wenig Dinge geregelt kriegen ..... 282

### **Der Broken-Windows-Effekt**

Warum sich Chaos vermehrt ..... 285

### **Das Parkinson'sche Gesetz**

Warum wir immer bis zur letzten Sekunde warten ..... 288

### **Der Jetzt-ist-es-auch-egal-Effekt**

Warum Deadlines manchmal gar nicht wichtig sind ..... 290

Für schnelle Aha-Effekte ..... 292

## **Einzig und artig**

Wie wir kooperieren

### **Der Propinquity-Effekt**

Wie Freundschaften entstehen ..... 297

### **Der Ben-Franklin-Effekt**

Warum uns Gefälligkeiten gefallen ..... 298

### **Der Chamäleon-Effekt**

Warum wir Menschen mögen, die uns imitieren ..... 300

### **Der Mitläufer-Effekt**

Weshalb wir uns manipulieren lassen ..... 304

### **Der Falsche-Konsensus-Effekt**

Warum wir uns so oft in anderen täuschen ..... 308

### **Der Domino-Effekt**

Wieso unser Verhalten ansteckend ist ..... 310

Für schnelle Aha-Effekte ..... 312

## **Rang und Namen**

### **Wie wir gewinnen**

#### **Der Marshmallow-Effekt**

Warum Verzicht und Erfolg zusammenhängen ..... 317

#### **Der Hawthorne-Effekt**

Warum wir mehr können, als wir denken ..... 319

#### **Die 10 000-Stunden-Regel**

Wieso Übung doch den Meister macht ..... 322

#### **Der Aha-Effekt**

Warum manchmal alles zusammenpasst ..... 325

#### **Der Raikov-Effekt**

Weshalb etwas Mimikry kreativer macht ..... 331

#### **Der Andorra-Effekt**

Warum Frauen doch einparken und Männer  
zuhören können ..... 333

#### **Der Pygmalion-Effekt**

Warum du bist, was du meinst zu sein ..... 336

#### **Die Superstar-Theorie**

Wieso die Reichen immer reicher werden ..... 338

#### **Der Matthäus-Effekt**

Warum Erfolg und Erfolgchancen Hand in Hand gehen .. 342

#### **Der Gewöhnungs-Effekt**

Weshalb Toleranz ein Karrierekiller ist ..... 345

#### **Der Geburtsreihenfolge-Effekt**

Wieso Geschwister den Charakter beeinflussen sollen .... 346

#### **Der Dunning-Kruger-Effekt**

Warum wir scheitern ..... 348

#### **Der Kobra-Effekt**

Weshalb gut gemeint es oft noch schlimmer macht ..... 350

#### **Murphy's Law**

Wieso alles schiefgeht, was schiefgehen kann ..... 352

#### **Der Vorführ-Effekt**

Warum wir im entscheidenden Moment versagen ..... 354

Für schnelle Aha-Effekte ..... 356

## **Schloss und Gitter**

### Wie uns Medien beeinflussen

#### **Das Hostile-Media-Phänomen**

Warum wir Medien verurteilen ..... 361

#### **Der CSI-Effekt**

Wie Krimiserien Gerichtsurteile beeinflussen ..... 363

#### **Der Werther-Effekt**

Warum Selbstmorde unerwähnt bleiben sollten ..... 365

#### **Der Streisand-Effekt**

Wieso Widerstand zwecklos ist ..... 368

#### **Der Clooney-Effekt**

Weshalb wir Prominenz so anziehend finden ..... 370

#### **Das Kleine-Welt-Phänomen 2.0**

Warum jeder über maximal drei Ecken erreichbar ist ..... 371

#### **Der Proteus-Effekt**

Wieso virtuelle Avatare unser Verhalten verändern ..... 374

Für schnelle Aha-Effekte ..... 378

Danksagung ..... 379

Literatur ..... 380

Links ..... 381

Stichwortverzeichnis ..... 382

# VORWORT

---

## Unfrei willig

Je näher man dem Ziel kommt, desto mehr strengt man sich an. Freiwillig. Egal, wie sehr man sich vorher schon verausgabt hat; egal, wie viele Energiereserven schon verbraucht sind – auf dem letzten Meter macht keiner mehr schlapp. Aufgeben? Niemals! Da gibt jeder noch mal alles. Bis zum Finale. Wie beim Sex.

Was Sexualwissenschaftler an dieser Stelle relativ gelangweilt als klassische Klimax abtun würden, kennen Psychologen eher unter dem etwas sperrigen Anglizismus des Goal-Gradient-Effekt. Entdeckt hat den der Verhaltensforscher Clark Hull – und das bereits 1932. Dabei handelt es sich um eines dieser typischen Alltagsphänomene, die uns ständig begegnen, ohne dass wir es ahnen, geschweige denn selbige benennen könnten. Ob bewusst oder nicht, die Wirkungsweise machen sich zahlreiche unserer Mitmenschen zunutze: Chefs etwa, indem sie ihren Mitarbeitern kürzere Deadlines setzen und sie so zusätzlich anspornen. Fitnesstrainer, die uns anfeuern: »Komm, einmal geht noch!« Oder raffinierte Verkäufer, die uns nach einer zähen Verhandlung plötzlich einen besseren Preis machen, weil sie merken, dass wir längst an ihrem Haken zappeln.

Es kommt sogar noch besser. Vor Kurzem entlarvte ein Forscherteam um Ran Kivetz von der amerikanischen Columbia-Universität eine noch perfidere Masche, wonach wir uns sogar in diesen Zustand der Endzeit-Euphorie versetzen lassen, selbst wenn es sich dabei um eine Illusion handelt.

Bei einem dieser Experimente verteilten die Wissenschaftler sogenannte Bonus- oder Treuekarten an ihre Probanden, wie man sie heute von Sandwich-Ketten oder anderen Schnellrestaurants kennt. In diesem Fall stammten sie von einem Coffee-shop in der Nachbarschaft. Das Angebot wie immer: »Kauf

zehn, und du bekommst einen Kaffee umsonst.« Nur war der Trick diesmal, dass die Hälfte der Teilnehmer eine leere Karte erhielt, auf der man zehn Treuepunkte sammeln musste. Die andere Hälfte musste theoretisch zwölf Kaffee kaufen, um an das Treuegeschenk zu gelangen – allerdings klebten schon zwei Bonuspunkte auf der Karte. Wie erwartet, bemühten sich die Probanden in beiden Fällen mit jedem weiteren Kaffee zügiger um den Bonus, was den eingangs erwähnten Effekt bestätigte. Nun aber offenbarte sich die ganze psychologische Wucht der Zwölferkarte: Ihre Besitzer griffen noch gieriger zu, um möglichst schnell den versprochenen Gratisbecher zu erhalten. Obwohl die Differenz bei beiden Karten exakt zehn Punkte ausmachte, wirkten die beiden geschenkten Treuepunkte wie ein Verkaufsturbo.

Die traurige Wahrheit ist: Wir Menschen sind so. Manipulierbar bis in die Haarspitzen, vielfach ferngesteuert oder schon ganz auf Autopilot. Zum Beispiel, wenn wir einfach mitgähnen, sobald wir einen Kollegen dabei beobachten; wenn wir uns die Hände waschen, sobald wir eine schwere Entscheidung treffen; oder wenn wir glauben, Dinge zu hören, die längst nicht mehr da sind.

Als wir mit den Recherchen zu diesem Buch begannen, waren wir überrascht, wie viele dieser Effekte existieren. Wir nehmen an, den Domino-Effekt, den Jo-Jo-Effekt und den Placebo-Effekt kennen Sie. Aber haben Sie schon einmal vom Decoy-Effekt gehört? Vom Bystander-Effekt vielleicht? Oder vom Halo-Effekt? Eben. Es gibt weit über 200 dieser Effekte – wobei Defekte zuweilen passender wäre –, deren Herkunft, Entdeckungsgeschichte oder Namen kaum einer kennt.

Schade eigentlich. Denn sie beschreiben und erklären nicht nur zahlreiche Alltagsphänomene und Ursache-Wirkungs-Prinzipien. Sie beinhalten auch viele wichtige Erkenntnisse aus der Psychologie oder Soziologie, die bis heute nichts von ihrer Gültigkeit eingebüßt haben und die uns in sämtlichen Stationen unseres Lebens begegnen: als Schüler oder Student, als Arbeitnehmer oder als Chef, als Single oder als Ehepartner. Sowie in

sämtlichen Lebenslagen: beim Denken und Entscheiden, beim Arbeiten und Abschalten, beim Gewinnen und Verlieren.

Entsprechend haben wir auch dieses Buch aufgebaut: Die elf Hauptkapitel behandeln die wichtigsten Bereiche unseres Lebens und Alltags – vom Fühlen und Lieben bis zum Konsumieren und Kooperieren. Wissenswertes drum herum, ergänzende Studien oder Umfragen haben wir in die Kästen am Rand gepackt. Dazugestellt haben wir einige Tests, mit denen Sie manche der Effekte gleich selbst erproben können.

Natürlich gibt es auch einige Effekte, die sich nicht eindeutig abgrenzen ließen. Ihre Wirkung reicht in zahlreiche Lebenslagen hinein. Andere überschneiden sich oder heben sich gar gegenseitig auf. Aber so ist das im Leben eben: Der Mensch ist keine Maschine, mal ticken wir so, mal so. Es sind die Umstände und die Tagesform, die dann den Ausschlag geben. Gleichwohl: Beeinflusst werden wir trotzdem – so oder so.

Unter den zahlreichen Fundstücken, die uns haben hochschnellen lassen wie eine Scheibe Toast, waren freilich auch einige Kuriositäten wie etwa der Butterfly- oder Schmetterlings-Effekt, bei dem es sich eher um eine Theorie handelt. Danach kann der Flügelschlag eines einzigen Schmetterlings einen Wirbelsturm auf der anderen Erdhalbkugel auslösen. Theoretisch jedenfalls. Ob Sie es glauben oder nicht: Seit den Sechzigerjahren bildet dieser Effekt die Grundlage für das Wissen um dynamische und chaotische Systeme. Er ist Teil der sogenannten Chaos-Theorie. Doch auch wenn das Schreiben dieses Buchs zugegebenermaßen zu einem temporären Chaos auf unserem Schreibtisch geführt hat, bezweifeln wir stark, dass etwa das Begießen der Veröffentlichung ein neues Rhein-Hochwasser auslösen wird. Falls doch: sorry!

Gewiss, solche skurrilen Wirkungsketten lassen sich noch abtun als halbwissenschaftliche Spinnerei. Die überwiegende Mehrheit der Effekte dieses Buchs aber enthält allerlei Denkwürdiges, wenn nicht gar Beängstigendes. Ein Beispiel: Angenommen, wir würden Ihnen zehn Euro anbieten. Einfach so.

Oder ein Lotterielos mit einer Fifty-fifty-Chance auf einen Gewinn im Wert von 20 Euro. Wofür würden Sie sich entscheiden? Nun, vermutlich würden Sie eher die zehn Euro nehmen – lieber den Spatz in der Hand als die Taube auf dem Dach ... Aber nun stellen Sie sich bitte vor, unsere reizende Assistentin (Leserinnen stellen sich an dieser Stelle bitte den Mann aus der Cola-light-Werbung vor) würde Sie kurz vorher sanft an der Schulter berühren. Welche Option fänden Sie jetzt attraktiver? Gut, in der Theorie und bei der Lektüre dieser Zeilen dürfte die Vorstellung keinerlei Unterschied machen. Aber in der Realität sehr wohl! Jonathan Levav von der Columbia-Universität hat diesen Versuch unter Realbedingungen durchgeführt, Resultat: Die Probanden entschieden sich signifikant häufiger für die Risiko- beziehungsweise Los-Variante, um genau zu sein: 6,47 Mal häufiger als die Unberührten.

Das mag ein noch relativ belangloser Zusammenhang sein, aber es gab auch andere Experimente dazu. Bei einem bekamen die Versuchspersonen fünf kanadische Dollar und konnten diese wahlweise in eine vergleichsweise sichere Anlageform mit vier Prozent Zinsen investieren oder in eine riskante Aktien-Alternative mit hohem Risiko auf Totalverlust. Wieder wurde ein Teil der Probanden scheinbar zufällig vorher an der Schulter berührt, eine zweite Gruppe wurde mit Handschlag begrüßt, die dritte Kontrollgruppe hatte keinerlei Hautkontakt. Sie ahnen bereits, was passierte: Wer berührt wurde, vor allem an der Schulter, investierte bis zu vier Dollar in Aktien. Und jetzt übertragen Sie dieses Wissen bitte auf einen Manager mit hoher Budgetverantwortung, der eine für das Unternehmen dramatische Investition abwägen soll und kurz zuvor von seiner reizenden Assistentin einen Stups bekommt! Es ist nur eine kleine Geste für ihn, aber eine große Folge für die Belegschaft ...

All die Studien, all die Effekte und psychosozialen Gesetzmäßigkeiten, die wir zusammengetragen haben, nähren erheblichen Zweifel daran, dass der Mensch tatsächlich so etwas wie ein rationales Wesen ist, das seine Entscheidungen stets be-

wusst und im Einklang mit seinem Gewissen fällt. Stattdessen deuten die über Jahre hinweg dokumentierten Wirkungsweisen auf einen fundamentalen Einfluss unseres Unterbewusstseins sowie unterschwelliger Reize hin, die unser Handeln mehr steuern als unser Verstand. Kurz: Es geht um die heimliche Macht der Effekte. Oder wie es Arthur Schopenhauer einmal auf den Punkt brachte: »Der Mensch ist frei zu tun, was immer er will. Aber er ist nicht frei darin, zu wählen, was er will.«

Nitin Nohria, Dekan der Harvard Business School, beschäftigt sich ebenfalls seit vielen Jahren damit, was Menschen antreibt. Er wiederum geht davon aus, dass vier Grundbedürfnisse das menschliche Handeln steuern: der Wunsch, etwas zu besitzen, sich zu binden, Errungenes zu verteidigen, und – das Bedürfnis, die Welt um uns herum zu verstehen. Besonders Letzteres fällt uns in einer immer komplexeren, hektischeren Welt zunehmend schwer. Wie oft erleben wir Situationen, die vermeintlich keinen Sinn ergeben? Die uns ratlos und frustriert zurücklassen. Und die zu Zweifeln führen – an uns, an unseren Mitmenschen, ach was: am ganzen Kosmos. Mit diesem Buch, das versprechen wir Ihnen, werden Sie der Erfüllung des vierten Nohria-Bedürfnisses erheblich näherkommen. Wir können zwar nicht garantieren, dass das Buch zu mehr Toleranz führt – aber Sie werden hinterher ganz sicher Ihre Mitmenschen, deren Motive und sich selbst besser verstehen. Und sich künftig seltener manipulieren lassen.

Bei unseren Recherchen hatten wir diesbezüglich jedenfalls viele Aha-Effekte – und die wünschen wir Ihnen bei der Lektüre der folgenden Seiten ebenfalls. Sind Sie bereit? Dann los ...

# FREUD UND LEID

---

**– Wie wir leben –**

