Beharrlich geführte Konflikte

Warum Fakten allein selten genügen: Die Psychologie hinter starren Überzeugungen

Von Dr. Franziska v. Kummer und Prof. Dr. Arist v. Schlippe

Einleitung

Der These, dass „Sturköpfe“ in einem Konflikt besonders intensive negative Emotionen hervorrufen können, wird vermutlich jeder zustimmen. Diskussionen, bei denen man vermeintlich gute Argumente vorbringt, ohne dass sich das Gegenüber signifikant bewegt, sind ermüdend und frustrierend. Doch warum bleiben Menschen teilweise auch gegen wirklich valide Einwände bei ihrer einmal gefassten Position? Einmal mehr handelt es sich um einen typisch menschlichen Denkansatz: die Tendenz zur Beharrung.

Psychologische Experimente konnten zeigen, dass Menschen selbst dann dazu tendieren, an einer einmal gefassten Überzeugung festzuhalten, wenn sich diese als falsch herausgestellt hat. Man hat es also zum einen mit „Sturköpfen“ zu tun, wenn es um unterschiedliche Sichtweisen geht, zum anderen aber sogar dann, wenn man tatsächlich die besseren Argumente hat und der andere wirklich falschliegt.

Tendenz zur Beharrung experimentell nachgewiesen

In einem klassischen Experiment sollten Versuchspersonen einen anderen Menschen dabei beobachten, wie dieser Entscheidungsaufgaben zu lösen hatte. Die Versuchspersonen wurden in zwei Gruppen eingeteilt – der einen Gruppe wurde erzählt, dass die Lösungen überwiegend richtig waren (sogenannte Erfolgsgruppe), während man die andere Gruppe glauben ließ, dass der beobachtete Mensch bei seinen Lösungen viele Fehler gemacht habe (sogenannte Misserfolgsgruppe). So bildeten sich beide Gruppen einen Eindruck über die Kompetenz des beobachteten Aufgabenlösers. Anschließend wurden die Versuchsteilnehmer darüber aufgeklärt, dass die Bewertung über die Ergebnisse frei erfunden war. Danach wurden sie nochmals darum gebeten, die Kompetenz desjenigen einzuschätzen, den sie beobachtet hatten – und obwohl alle Beteiligten wussten, dass sie im Prinzip keine Beurteilungsgrundlage für dessen Kompetenz hatten, schätzten die Versuchspersonen, wenn sie eine Gruppe zuvor als „erfolgreich“ eingeschätzt hatten, bei dieser die Kompetenz höher ein als bei der scheinbaren Misserfolgsgruppe. Das heißt: Die Menschen blieben trotz des Wissens um die Zufälligkeit der ihnen vorliegenden Informationen bei ihrer ursprünglich gefassten Einschätzung. Ähnliche psychologische Erklärungen fanden sich bei der Analyse der Haltung von Weltuntergangsverfechtern, die auch nach Verstreichen „ihres“ Datums daran festhielten, richtiggelegen zu haben – wie kreativ dafür dann die Begründung auch sein muss.

Der erste Eindruck ist schwer zu revidieren

Offenbar ist es schwierig, die Überzeugung einer anderen Person zu durchbrechen. Selbst das Argument, dass die Tatsachengrundlage falsch ist, erweist sich als nur mäßig erfolgreich. Entsprechend gefährlich sind falsche Informationen, Gerüchte und Verdächtigungen, denn sie hallen selbst dann nach, wenn es überzeugende Gegenargumente und eine unbestreitbare Widerlegung gibt. Entsprechend nachhaltig sind negative Eindrücke: Wenn etwa in einem Bewerbungsverfahren negative Informationen über einen Kandidaten lanciert werden, ist dieser erste Eindruck schwer zu eliminieren. Die ersten aufgenommenen Informationen bleiben generell im Gedächtnis präsenter als später aufgenommene (sogenannter Primacy-Effekt). Mitunter kann auch eine eigene Festlegung – sei es durch unternehmensöffentliche Äußerungen oder gar durch Positionierungen auf Social Media – es erschweren, einen gesichtswahrenden Kurswechsel vorzunehmen. Gerade Führungskräfte oder Unternehmensinhaber, die sich mitunter schnell vor Publikum positionieren müssen, geraten so in Versuchung, an einmal gefassten Meinungen festzuhalten und diese auch, koste es, was es wolle, gegen kluge und valide Einwände zu verteidigen. Das entsprechende Phänomen erklärt auch, warum es manchmal schwierig ist, eingefahrene Prozesse und übliche Abläufe zu überdenken, wenn es darum geht, Innovationen durchzusetzen. Wer nach dem Motto „das haben wir schon immer so gemacht“ agiert, also auf bewährte Vorgehensweisen beharrt, wird große Schwierigkeiten haben, sich an dynamische Entwicklungen anzupassen. Wer bei seiner Linie bleibt, wird ggf. auch bei Fragen des Marketings oder der Produktentwicklung

irgendwann den Anschluss verpassen. Neue Methoden und innovative Ideen neuer Beschäftigter, insbesondere der jüngeren Generation, stoßen entsprechend auf Widerstand.
Umgekehrt kann ein einmal gefestigter positiver Eindruck auch dazu führen, dass beispielsweise einmal für gut gehaltene Beschäftigte weiter „gehypt" werden und aufsteigen, obwohl sie nicht die dafür erforderlichen Leistungen zeigen – entsprechender Unmut in der Belegschaft ist dann programmiert. Interessanterweise kann bei falsch positiven Informationen aber mitunter sogar ein gegenteiliger Effekt auftreten: Kommt der andere vermeintlich „zu positiv" weg, löst dies eher ein Ungerechtigkeitsempfinden aus. Wenn dann valide Gegenargumente geäußert werden, wird im Zweifel sogar übermäßig korrigiert, um für „ausgleichende Gerechtigkeit" zu sorgen.

Selektive Aufmerksamkeit und Gruppendenken

Die psychologischen Erklärungsansätze für die Tendenz zur Beharrung sind vielfältig. Einmal mehr spielt es eine Rolle, dass Menschen oftmals geistig träge sind und dazu neigen, neue Informationen eher abzutun, als eigene bereits gefestigte Haltungen zu hinterfragen. Menschen tun sich schwer damit, widersprüchliche Informationen zu verarbeiten, und wollen der durch Widersprüche entstehenden kognitiven Dissonanz[1] unter anderem dadurch entgegenwirken, dass sie an ihrer Wahrnehmung arbeiten. So werden neue Informationen an die bestehenden Überzeugungen dahin gehend angepasst, dass sie wegrationalisiert werden. Man möchte nicht feststellen müssen, dass man falschgelegen hat. Auch konfirmatorische Informationssuche[2] spielt eine Rolle, da Menschen deutlich aufgeschlossener für Informationen sind, die sie in ihrer einmal gefassten Meinung bestärken. Insoweit kann auch eine selektive Aufmerksamkeit mit selektivem Gedächtnis dazu führen, dass die zu den eigenen Überzeugungen passenden Informationen besser aufgenommen und verarbeitet werden als solche Fakten, die einen eher dazu veranlassen müssten, sich zu hinterfragen. Verstärkt wird dies noch, wenn Effekte des Gruppendenkens[3] dazu führen, dass sich Gruppenmitglieder in ihren einmal gefassten Überzeugungen bestärken und ebenso gemeinsam Gegenmeinungen unterdrücken. In ähnlicher Weise verleitet das Phänomen der Sunk Cost Fallacy[4] dazu, an Entscheidungen festzuhalten, in der Hoffnung, dass sich diese doch noch als richtig erweisen mögen.
Wer in einer konfliktbehafteten Auseinandersetzung die andere Seite von den eigenen Argumenten überzeugen möchte, muss daher in Betracht ziehen, dass Klarstellungen und valide Fakten allein nicht ausreichen, sondern dass es auch erforderlich sein kann, psychologische Widerstände zu überwinden. Zuträglich wirkt sich hier eine Unternehmenskultur aus, die kritisches Denken fördert, bei Meinungsänderungen keinen Rechtfertigungsdruck erzeugt und es ausdrücklich begrüßt, wenn neue Ideen zur Sprache gebracht werden. Das Ziel ist dabei nicht, die Beteiligten dazu zu animieren, eigene Überzeugungen wieder über Bord zu werfen, sondern in erster Linie diejenigen Aspekte zu identifizieren, die änderungsbedürftig sein könnten. Gerade Entscheidungsträger sollten sich bewusst machen, dass auch sie einer „Tendenz zur Beharrung" unterliegen können, und eine eigene Unwilligkeit zur Änderung von Haltungen und Prozessen kritisch hinterfragen. ◆

1 Eine klassische psychologische Theorie, s. Festinger (1954).
2 v. Kummer/v. Schlippe (2022b).
3 v. Schlippe/v. Kummer (2022).
4 v. Kummer/v. Schlippe (2022a).

LITERATURVERZEICHNIS

Festinger, L. (1954):
A theory of social comparison processes. In: Human Relations, 7, S. 117–140.

v. Kummer, F./v. Schlippe, A. (2022a):
Stichwort Konfliktpsychologie: Sunk Cost Fallacy. Besser ein Ende mit Schrecken als … In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, 12(1), S. 37.

v. Kummer, F./v. Schlippe, A. (2022b):
Stichwort Konfliktpsychologie: Konfirmatorische Informationssuche. Von der Neigung, Informationen so auszuwählen, dass sie die eigenen Erwartungen bestätigen. In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, 12(4), S. 156–157.

v. Schlippe, A./v. Kummer, F. (2022):
Stichwort Konfliktpsychologie: Gruppenpolarisierung und Gruppendenken. In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, 12(6), S. 236–237.

KEYWORDS
Beharrung • Beharrungstendenz • kognitive Dissonanz • selektive Aufmerksamkeit • Gruppendenken