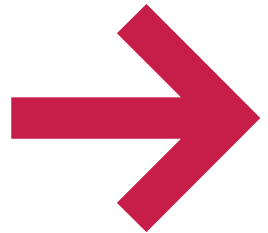


Psychologie der Gegenseitigkeit

3 Studien plus die besten Leadership-Hacks

Das Prinzip der Gegenseitigkeit ist kein theoretisches Konstrukt.
Es wirkt messbar und nachhaltig auf unser Verhalten.
Drei bekannte Studien machen das besonders deutlich.



Das Cola-Experiment

(Dennis Regan, 1971)



© freepik, atlascompany

In einem psychologischen Versuch glaubten die Teilnehmenden, an einer Kunstbewertung teilzunehmen. Mit dabei ein weiterer Proband, der in Wirklichkeit ein Assistent des Forschers war. In einer Gruppe brachte dieser Assistent den Teilnehmenden ungefragt eine Cola mit, in der anderen nicht. Am Ende des Versuchs bat er darum, ihm Lose für eine Lotterie abzukaufen. Das Ergebnis: Diejenigen, die die Cola erhalten hatten, kauften im Schnitt doppelt so viele Lose, selbst wenn sie den Assistenten nicht besonders sympathisch fanden.²



LEADERTIPP!

Unerwartete, kleine Gesten können erstaunlich starke Reaktionen auslösen. Sie schaffen eine gefühlte Verpflichtung, die unabhängig von persönlichen Sympathien entsteht. Diesen Effekt können Sie als wirksames Instrument für Ihre unternehmerischen Strukturen einsetzen.

So geht's in der Praxis:

Analoger Impuls – Überraschende Wertschätzung

Verteilen Sie hin und wieder „Spontan-Anerkennungen“, z. B. eine Dankesbotschaft auf dem Arbeitsplatz oder eine kleine Süßigkeit auf jedem Schreibtisch nach einem anstrengenden Tag. Wichtig: Die Aktion ist nicht geplant, nicht angekündigt und nicht leistungsbezogen – dadurch wirkt sie umso stärker.

Digitaler Impuls – Zufall als System

Nutzen Sie z. B. Ihre Mitarbeiter-App, um eine Funktion wie „Zufallswertschätzung“ einzuführen: Einmal pro Woche wird ein:e Mitarbeiter:in „einfach so“ im Newsfeed gelobt, z. B. als „Gute-Laune-Booster der Woche“. Die Auswahl kann automatisiert oder vorgeschlagen sein. Das Prinzip: Wer etwas bekommt, fühlt sich automatisch zur Reaktion oder zum Weitergeben motiviert.

Die Weihnachtskarten-Studie

(Philip Kunz & Michael Woolcott, 1976)



© freepik, rawpixel.com

Die Forscher verschickten hunderte handgeschriebene Weihnachtskarten an wildfremde Menschen – ohne Erklärung, ohne Zusammenhang. Überraschenderweise reagierten rund 20 % der Empfänger:innen, indem sie ebenfalls eine Karte zurückschickten.³



LEADERTIPP!

Auch ohne bestehende Beziehung erzeugt eine freundliche Geste Resonanz. Wer in Vorleistung geht, aktiviert soziale Mechanismen, die Bindung und Loyalität ganz ohne äußeren Druck fördern können.

So geht's in der Praxis:

Analoger Impuls – Polaroid-Galerie zum Mitnehmen

Beim ersten Rundgang wird, gemeinsam mit Kolleg:innen, ein Sofortbild vom neuen Mitarbeitenden gemacht (natürlich nur mit Zustimmung). Dieses Bild bekommt die neue Person mit einer kleinen Notiz: „Schön, dass du jetzt dazugehörst.“ Nähe ohne Erwartung.

Digitaler Impuls – Persönlicher „Onboarding-Welcome-Clip“

Automatisiert, aber individuell: Teammitglieder senden kurze Clips oder Textbeiträge (Drei Dinge, auf die du dich freuen kannst), die zu einem Willkommensvideo zusammengestellt werden und im Newsfeed der App abrufbar sind.



Vom ersten Tag an gut begleitet: Unsere Mitarbeiter-App „halloMANZ“ macht Onboarding leicht und effizient, bietet schnellen Zugang zu allen wichtigen Informationen und fördert eine klare, offene Kommunikation im Unternehmen.



Bettina Janus

Expertin für Personal- und Organisationsentwicklung bei der MANZ'schen Verlags- und Universitätsbuchhandlung GmbH

Reziprozität im Meinungsaustausch

(Mahmoodi, Bahrami & Mehring, 2018)



© freepik, krakenimages.com

Eine weitere Studie liefert wertvolle Impulse, um reziprokes Verhalten besser zu verstehen: Die Untersuchungen bestätigen, dass Menschen eher dazu bereit sind, Meinungen anderer zu akzeptieren, wenn diese davor ihre eigenen Meinungen berücksichtigt hatten. Fazit: Die Bereitschaft, sich von anderen beeinflussen zu lassen, steigt deutlich, wenn man sich selbst ernstgenommen fühlt.⁴



LEADERTIPP!

Wer Mitarbeitenden aktiv zuhört und ihre Perspektiven sichtbar in Entscheidungen einfließen lässt, erzeugt Offenheit und Vertrauen. Das stärkt nicht nur die Zusammenarbeit, sondern auch die Akzeptanz von Entscheidungen. Lesen Sie dazu auch den Artikel „Die Kunst des Zuhörens“ auf Seite 12.

So geht's in der Praxis:

Analoger Impuls – „Dein Wort zählt“

In Team-Meetings regelmäßig stille Meinungsrunden einführen: Jeder bekommt eine Karte oder ein Blatt, um anonym eine Idee oder ein Bedürfnis zu notieren. Diese werden dann möglichst kurzfristig und mit sichtbarer Umsetzung aufgegriffen (z. B. „Heute gibt's Sitzungen nur stehend, weil letzte Woche 4 Personen den Wunsch geäußert haben.“).

Digitaler Impuls – Beteiligung sichtbar machen

Erstellen Sie in der Mitarbeiter-App Mini-Umfragen oder Puls-Checks mit Echtzeit-Auswertung. Entscheidend ist: Ergebnisse müssen kommuniziert und verwertet werden, z. B. mit einem Banner: „Ihr Feedback hat bewirkt, dass...“. So entsteht ein Gefühl der Wirksamkeit und gleichzeitig der Impuls zur Gegengabe – etwa durch künftige Beteiligung.