

---

## 3 Balance: die Kraft der Beharrung und Erhaltung

### Was Sie in diesem Kapitel erwartet

Menschen und Organisationen haben einen extrem starken Drang zur Beharrung und zum Festhalten am Gewohnten. Ursache dafür ist aber nicht Ignoranz oder Widerspenstigkeit, sondern der unbewusste Einfluss der mächtigsten emotionalen Kraft: der Balance-Kraft. Auf dieser Kraft basieren letztlich aber auch unser Gesundheitswesen und der Glaube. Mit einer Vielzahl von unbewussten Automatismen steuert diese Kraft darüber hinaus unsere Wahrnehmung und nimmt zugleich Einfluss auf unsere Entscheidungen.

Warum verlieren viele Unternehmen den Marktanschluss? Warum scheitern über 70 % aller Veränderungsprojekte oder bringen lange nicht den gewünschten Erfolg? Warum wehren sich Mitarbeiter oft so vehement gegen alles Neue?

Im Alltag sind wir leicht versucht, diese Phänomene mit einfachen Beschreibungen und Kausalitäten zu erklären: Unternehmen verlieren den Marktanschluss — also haben ihre Manager die Warnsignale verschlafen. Veränderungsprojekte scheitern, Mitarbeiter wehren sich gegen das Neue — also sind die Mitarbeiter stur und engstirnig. Doch diese vordergründigen Erklärungen verstellen den Blick auf eine unbewusste starke Kraft in uns, die uns genau dazu anhält, neue Informationen zu ignorieren, möglichst viele Gewohnheiten aufzubauen und diese beizubehalten. Es ist die Balance-Kraft (Abbildung 13). Sie ist die mächtigste Kraft in unserem Kopf. Ihre Befehle lauten:

- Vermeide jede Gefahr!
- Vermeide jede Veränderung, baue Gewohnheiten auf und behalte sie bei!
- Vermeide jede Störung und Unsicherheit!
- Strebe nach innerer und äußerer Stabilität!
- Optimierte deinen Energiehaushalt und vergeude nicht nutzlos Energie!

Die eng mit dem Balance-System verknüpften sozialen Emotionssysteme Bindung und Fürsorge geben uns folgende Anweisungen:

- Suche Sicherheit in der Gruppe und achte auf stabile soziale Beziehungen!
- Falle nicht unangenehm oder störend auf!
- Sorge dich um deine Familie, Freunde, Bekannte!

## Balance: die Kraft der Beharrung und Erhaltung

Entwicklungsgeschichtlich ist die Balance-Kraft die älteste limbische Kraft. Sie ist mehr als 3,5 Milliarden Jahre alt! Schon bei den ersten Zellen war der Schutz gegen Außeneinwirkungen und die Vermeidung von Störungen durch Außenreize von zentraler Bedeutung, was zur Ausbildung von Zellwänden führte.<sup>56</sup> Gleichzeitig diente die Zellwand der Aufrechterhaltung/Sicherstellung des energetischen Fließgleichgewichts, der inneren Stabilität und der Optimierung der Energieressourcen. Auch durch den Zusammenschluss zu Zellverbänden, aus denen der Mensch letztlich entstanden ist, wurde der Einfluss dieser zentralen Kraft nicht verändert: Die Balance-Kraft ist ein zentrales Konstitutionsprinzip jedes Organismus und jedes lebenden Systems. Beide Aspekte, der Schutz- und der Stabilitätsaspekt, machen sich deshalb auf allen Ebenen unser Lebens bemerkbar, wie Abbildung 13 verdeutlicht:

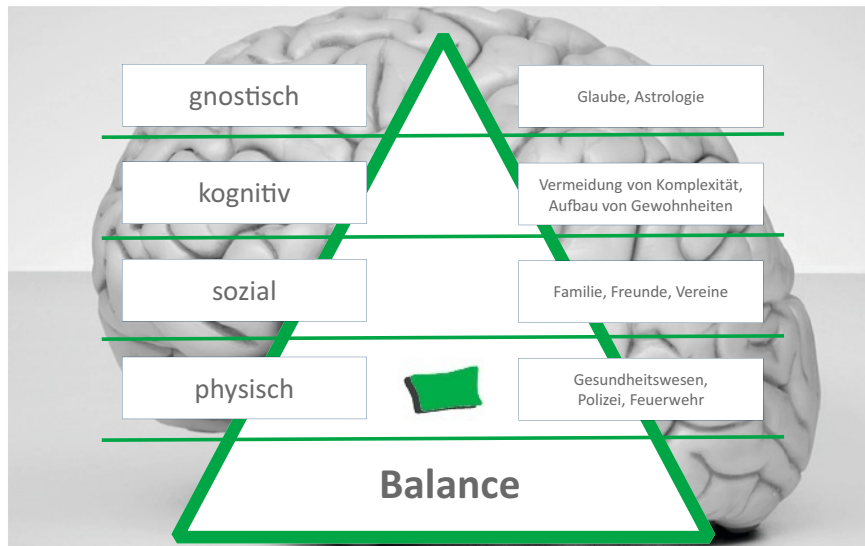


Abb. 13: Das Balance-System ist das stärkste Emotionssystem im menschlichen Gehirn

- Auf **der physisch/körperlichen Ebene** zeigt sich diese Kraft auf vielfältige Weise. Zunächst einmal ist sie der Auslöser der Furcht und Angst. Unser Wunsch, gesund zu bleiben, und die damit verbundene Bereitschaft, große Teile unseres Einkommens in die Gesundheit zu investieren, haben ihre Ursache ebenfalls in dieser Kraft. Der Schutzaspekt der Balance-Kraft sichert Versicherungen, Industriebereichen, die Sicherheitsprodukte herstellen, aber auch öffentlichen Dienstleistern wie z. B. Polizei und Feuerwehr auch zukünftig eine solide Existenz.
- Auf der nächsten, der **sozialen Ebene**, ist diese Kraft ein Auslöser dafür, dass sich der an sich „egoistische“ Mensch zu Gruppen zusammenschließt. In der Gruppe ist seine Sicherheit um ein Vielfaches höher als die von Einzelgängern. Gruppen erhöhen deshalb die Chancen des Individuums, seine Gene zu ver-

breiten.<sup>2, 86, 88</sup> Unser Wunsch nach der Geborgenheit in der Familie oder der Zugehörigkeit zu einem Verein hat darin seine genetische Ursache. Weil für den Menschen die Gruppe überlebensnotwendig ist, hat sich auch das Gehirn im Laufe der Evolution darauf eingestellt.

- Innerhalb der Balance-Kraft sind im Gehirn zwei Submodule entstanden, die uns Menschen „sozialisieren“. Es gibt ein „Bindungsmodul“, das ausgehend von der frühen Mutter-Kind-Bindung dafür sorgt, dass wir uns an andere binden, um Geborgenheit zu erlangen. Zusätzlich gibt es ein „Fürsorgemodul“, das uns anhält, uns um andere, insbesondere unsere Kinder zu kümmern.<sup>102</sup>
- Wie alle Kräfte durchdringt auch die Balance-Kraft unsere Wahrnehmung und unser Denken: Auf der **kognitiven Ebene** gibt uns diese Kraft vor, Komplexität und Unsicherheit zu vermeiden bzw. nach kognitiver Harmonie zu streben. Alles, was dazu dient, Störungen in Form von Problemen oder verunsichernden Fragen zu vermeiden oder zu reduzieren, ist deshalb herzlich willkommen. Die Balance-Kraft kümmert es dabei wenig, ob die Erklärung richtig im wissenschaftlichen Sinne ist. Ihr kommt es einzig und allein darauf an, dass sie für uns einleuchtend ist. In der Psychologie finden sich mehrere Theorien, die den Bereich der kognitiven Balance ansprechen. Beispiele dafür sind Fritz Heiders Konzept des kognitiven Gleichgewichts. Er geht davon aus, dass kognitive Systeme immer zu einem Gleichgewichtszustand tendieren.<sup>46</sup> Charles Osgoods Kongruenz-Konzept besagt, dass Bewertungen durchwegs in Richtung Kongruenz mit dem vorhandenen Bezugssystem verlaufen.<sup>68</sup> Und schließlich die Theorie der kognitiven Dissonanz von Leon Festinger. Kognitive Dissonanz löst, so Festinger, eine innere Aktivität aus, die darauf gerichtet ist, die Dissonanz zu verringern.<sup>36</sup>
- Die letzte Ebene, die **gnostische Balance-Ebene**, ist eng verwandt mit der kognitiven. Während „kognitive“ Elemente auch bei Tieren bereits angelegt sind,<sup>42</sup> ist der gnostische Bereich an die Entwicklung der Sprache gebunden. Denn erst mit der Entwicklung der Sprache war es dem Menschen möglich, sich Gedanken über die Zukunft und seine Existenz nach dem Tod zu machen. Die daraus entstehende Unsicherheit lässt das limbische System nicht zu: Über 98 % der Menschen gehören deshalb einer Religion, Sekte, Singsgemeinschaft an und/oder glauben an Astrologie, Wahrsager oder geheime Mächte. Auch menschliche Begräbnisrituale, die fast zeitgleich mit der Entwicklung der Sprache entstanden sind, zeigen die enge Verbindung der Sprache mit dieser Balance-Ebene.

Hauptaufgabe unserer Balance-Kraft ist, ein Höchstmaß an Sicherheit, Stabilität und Konstanz in unserer äußeren Lebensumwelt, in unserem Denken und in unserem Körper zu erreichen bzw. zu erhalten. Um dieses Ziel zu erreichen, sind über die gerade aufgezeigten allgemeinen Wirkprinzipien hinaus in unserem limbischen System eine Reihe zusätzlicher unbewusster Programme verankert. Diese haben sich im Laufe von einigen Millionen Jahren gebildet und machen sich in unserem Alltag deutlich bemerkbar. Einige dieser Automatismen werden wir nun etwas näher kennenlernen.

### 3.1 **Warum Männer im Business graue oder schwarze Anzüge tragen**

Ein für uns Menschen häufiges und wichtiges Problem ist die Einschätzung anderer Menschen, insbesondere von Fremden, denen wir erstmals begegnen. Die Frage, die wir uns — ausgelöst durch unser limbisches System — stellen, lautet: Handelt es sich um einen gefährlichen Feind oder um einen guten Freund?

Es ist ja hinlänglich bekannt, dass wir Menschen schnell zu Vorurteilen neigen, getreu dem alten Sprichwort: „Der erste Eindruck zählt.“ Weniger bekannt ist, welche Funktion mit diesen Vorurteilen verbunden war und ist: Die schnelle und richtige Freund-/Feinderkennung entschied bei unseren Vorfahren nämlich oft über Leben und Tod, wenn fremde Stämme aufeinander trafen. Hier war es wichtig, sofort, ohne den langen Umweg über den Neocortex, schnelle Entscheidungen zu treffen.

Unser limbisches System arbeitet deshalb mit einem höchst einfachen Mechanismus, um die mit der Freund-/Feindentscheidung verbundene kognitive Unsicherheit zu reduzieren. Es orientiert sich an Merkmalen unseres Gegenübers, die unseren eigenen gleichen, wie Hautfarbe, Kleidung und Sprache etc. Je mehr diese äußeren Merkmale mit unseren eigenen übereinstimmen, desto sympathischer finden wir ihn. Je weiter sie von unseren eigenen abweichen, desto größer ist die unbewusste Ablehnung, die sich in unserem Bewusstsein durch Gefühle wie Angst oder Antipathie bemerkbar macht. Dieser Freund-/Feind-Mechanismus erfüllt gleichzeitig noch einen weiteren wichtigen Zweck. Weil das Leben in Gruppen, wie wir gesehen haben, auch den egoistischen Genen hohe Vorteile bietet, wird durch die Sympathie, die ähnliche Menschen aufgrund dieses unbewussten Mechanismus in uns auslösen, der Zusammenhalt von Gruppen gefördert. Uniformen, gemeinsame Zeichen, Stammestätowierungen, Vereinsfarben und Kriegsbemalungen sind aus diesem Mechanismus heraus entstanden.

Zurück nun in die Gegenwart: In den Business-Alltag. Ziel ist ja hier, mit Fremden schnell ins Geschäft zu kommen. Ungebremst würde die Freund-/Feind-Kennung aber manches Geschäft verhindern. In der Praxis hat sich deshalb ein Trick bewährt, der das angeborene Misstrauen elegant aushebelt: Alle tragen die gleiche Kleidung — nämlich einen grauen oder schwarzen Anzug. Damit wird dem anderen vorgegaukelt, dass man zur gleichen Sippe wie er selbst gehört. Unbewusst baut sich so ein Vertrauensvorschuss für den Geschäftspartner auf. Ob dieser dann hält, was uns das Unbewusste verspricht, steht auf einem anderen Blatt.

Ein zentrales Ziel der Balance-Kraft ist, wie wir gerade gesehen haben, kognitive Unsicherheit zu vermeiden und für schnelle Orientierung zu sorgen. Offensichtlich gibt es in unserem limbischen System also spezielle unbewusste Programme, die genau diesen Zweck erfüllen. Ein weiteres, für uns Menschen sehr wichtiges Programm lernen wir nun kennen.

---

## 3.2 Das Diktat des Herdentriebs

Nehmen wir an, wir sind in einer fremden Stadt, haben Hunger und gehen durch die Straßen, um ein Restaurant zu suchen. Dabei kommen wir an zwei Gasthäusern vorbei: In dem einem sitzen viele Menschen, das andere ist weitgehend leer. In welches werden wir gehen? Mit großer Wahrscheinlichkeit werden wir das bevölkerte Restaurant wählen, ohne dass uns bewusst ist, warum wir dieses Restaurant betreten haben. Der Grund: Entscheidungsunsicherheit lässt unser limbisches System nicht zu. Zum einen, weil es die damit verbundene Spannung reduzieren will, zum anderen, weil zu lange Entscheidungszeiten auch Handlungsunfähigkeit bedeuten, was in unserem tierischen Vorleben mit großer Gefahr verbunden war. Aus diesem Grund orientiert sich unser Unbewusstes am Verhalten unserer Artgenossen, umgangssprachlich auch Herdentrieb genannt.

Als Marketing-Instrument wurde dieser Mechanismus bereits vor über hundert Jahren systematisch eingesetzt: In der Pariser Theaterszene entschied die Premiere darüber, ob ein Stück erfolgreich oder zum Flop werden würde. Bei bekannten Autoren war das Risiko weit geringer, ganz gleich ob das Stück gut oder schlecht war. Den Grund ahnen wir: Bekannte Namen reduzieren die Unsicherheit. Was konnte man aber tun, um bei unbekanntem Autoren die Flop-Rate zu reduzieren? Man engagierte so genannte Claqueure, also Menschen, die auf Bestellung klatschten. Weil es für die meisten Besucher schwierig war (und bis heute ist), die Qualität eines neuen Stückes zu beurteilen, baute sich bei den Zuschauern am Ende der Vorstellung eine ungeheure kognitive Spannung bzw. Unsicherheit auf, weil keiner sagen konnte, ob das Stück nun gut oder schlecht war. In dem Moment traten die bezahlten Klatscher in Aktion. Bevor die Zuschauer selbst reagieren konnten, sprangen sie an verschiedenen Orten aus dem Zuschauerraum auf und applaudierten mit lauten Bravo-Rufen. Damit lösten sie den Herdentrieb-Mechanismus in der Masse aus: Nach kurzer Zeit applaudierte der ganze Raum.

Wenn Sie, verehrter Leser, eine wichtige Präsentation mit unsicherem Ausgang vor sich haben: Bitten Sie einfach einen befreundeten Kollegen, sofort nach der Präsentation das Wort zu ergreifen und als erster Ihre Präsentation zu loben. Der erste, der zu und über Ihre Präsentation spricht, etabliert den Rahmen für alle anderen.

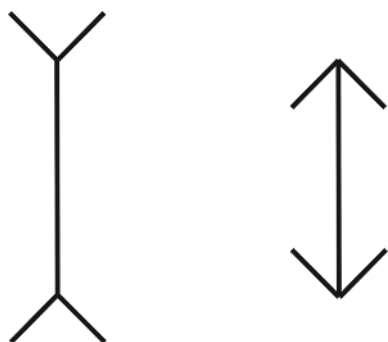
Balance: die Kraft der Beharrung und Erhaltung

Auch im Fernsehen wird dieser Mechanismus sehr bewusst eingesetzt — eingespieltes Lachen oder Klatschen von Zuschauern insbesondere bei amerikanischen Soap-Operas macht langweilige Sendungen attraktiver. Sie werden als weit lustiger und spannender erlebt, als sie es ohne diese Beeinflussung tatsächlich wären.

---

### 3.3 Wie man anderen das Geld aus der Tasche ziehen kann

Diese im Unbewussten verankerten Orientierungsprogramme können, wie wir im Beispiel oben gesehen haben, natürlich auch dazu genutzt werden, andere zu beeinflussen und zu manipulieren. Ein weiterer, fast immer wirkender Mechanismus ist der Ankereffekt. Das Wirkprinzip kann man schon an dieser optischen Täuschung erkennen (Abbildung 14).



---

Abb. 14: Das Balance-System versucht kognitive Unsicherheit zu vermeiden und orientiert sich an Bezugsankern

Obwohl die Linien in der Mitte gleich lang sind, wird diese visuelle Botschaft in unserem Gehirn so umgeformt, dass sie für uns plausibel erscheint und kognitive Unsicherheit reduziert. Unser Gehirn orientiert sich nämlich an Bezugsrahmen oder Anker. Auch dieser Orientierungsprozess bleibt unserem Bewusstsein verborgen. Selbst wenn man ihn kennt, hat man oft keine Chance sich dagegen zu schützen, wie ich selbst kürzlich als „Opfer“ erleben durfte.

Wie jedes Jahr zum Münchner Oktoberfest bat meine Tochter um einen elterlichen Zuschuss. Ich fragte sie, mit welchem Betrag sie denn rechne. Ohne lange zu überlegen, antwortete sie: „100 Euro“. Damit war in meinem Gehirn ein Preisanker ge-

setzt. Natürlich war mir das viel zu hoch und wir einigten uns auf 50 Euro. Im lockeren Gespräch am Abend eruierte ich bei meinem „Ausbeuter“, mit wie viel Geld sie denn gerechnet habe und zufrieden gewesen wäre. „25 Euro“, war ihre Antwort und mir war klar, dass ich in die Ankerfalle getreten war. Im Vergleich zu 100 Euro, das war der gesetzte Anker, hatte mein Gehirn unterbewusst die 50 Euro als günstig erkannt, obwohl diese Summe für mich als sparsamen Vater viel zu hoch war. Clevere Verkäufer nutzen übrigens die Ankerfalle genauso schamlos aus wie meine Tochter, indem sie im Verkaufsgespräch stets mit dem teuersten Angebot beginnen und damit den Preisanker in den Kopf des Kunden programmieren. Alle Preise, die darunter liegen, werden so vom Kunden unbewusst als günstig beurteilt.

In diese Ankerfalle tappen übrigens auch die meisten Autokäufer. Wir gehen zum Autohändler und kaufen zunächst das Grundmodell um 20.000 Euro und mehr. Damit ist der Preisanker fest in unserem Unbewussten etabliert. Die zusätzlichen 1.000 Euro für die Klimaanlage, die 1.000 Euro für die Automatik und die 100 Euro für Fußmatten erscheinen unserem limbischen System aufgrund dieses Mechanismus vergleichsweise niedrig. Dass wir am Schluss fast den gleichen Betrag wie für das Grundmodell in Zubehör investiert haben, verdanken wir unserer Ankerfalle.

Auch im Management-Alltag beeinflusst die Balance-Kraft mit ihren unbewussten Orientierungsmechanismen viele, zum Teil schwerwiegende Entscheidungen.

---

### 3.4 **Warum harte Zahlen oft zu falschen Entscheidungen führen**

Vor einiger Zeit nahm ich als Unternehmensberater an der Vorstandssitzung eines Kunden teil. Meine Aufgabe war es, eine neue Geschäftsidee unter marktpsychologischer Sicht zu bewerten. Mit bzw. vor mir präsentierte auch ein Mitarbeiter des Konzern-Controllings eine Business-Planung für dieses Projekt für die nächsten fünf Jahre. Im fünften Jahr sollte, so der Controller, das Projekt einen Gewinn von 1.117.258 Euro machen. Der Vorstand war begeistert und sich sicher, dass das Geschäft ein Erfolg werden würde. Warum? Sein Gehirn hatte die Sicherheit, die diese auf den Euro genaue Prognose auslöste, unbewusst auf das ganze Projekt übertragen. Der Unsinn einer solchen Prognose wurde zunächst nicht erkannt. Zu groß war die gefühlsmäßige Belohnung des Vorstands durch sein limbisches System für die scheinbare Reduzierung der kognitiven Unsicherheit.

Erst, als ich auf diese Falle aufmerksam machte und auch sonst noch einige Zweifel streute, konnte die Euphorie gebremst werden. Dieser Glaube an die harten Zahlen führt aber noch zu einem weiteren Problem — den für den Unternehmenserfolg viel wichtigeren weichen Prozessen bleibt die notwendige Aufmerksamkeit versagt. Weil sie sich nicht messen lassen, erzeugen sie kognitive Unsicherheit, was die Balance-Kraft unter allen Umständen zu verhindern versucht. Belohnt wird vom limbischen System der Manager, der sich an harte Zahlen klammert, selbst wenn sie wie im Beispiel oben völlig unsinnig sind.

---

### 3.5 **Neuronaler Darwinismus oder unser Weg zum Starrsinn**

Neben diesen fast reflexartigen Orientierungsmechanismen unseres limbischen Systems ist es eine seiner Hauptaufgaben, neue Informationen zu verdrängen oder Tatsachen zu ignorieren, die nicht der eigenen Meinung entsprechen. Oder — im umgekehrten Fall — nur solche Informationen zuzulassen, die die eigene Meinung bestätigen. Sicher fallen Ihnen auf Anhieb viele solcher Gelegenheiten ein, bei denen Kollegen und Kolleginnen durch nichts zu überzeugen und von ihrer Meinung abzubringen waren. Dieser Ausblendungs- und Ignorierungsmechanismus des limbischen Systems wird zusätzlich durch die neuronalen Prozesse der Informationsspeicherung im Neocortex verstärkt. Der amerikanische Zellbiologe und Nobelpreisträger Gerald Edelman<sup>30</sup> hat diesen Vorgang als neuronalen Darwinismus beschrieben. Je öfter eine unsere Meinung bestätigende Information ins Gehirn kommt, desto stärker wird die neuronale Verschaltung in den Gehirnbereichen, in denen diese Meinung abgespeichert wird. Konkurrierende Nervennetze dagegen sterben ab. Je fester diese neuronalen Strukturen, desto schwieriger wird es für neue Informationen, diese Strukturen aufzulösen. Da unser limbisches System nur Erfahrungen zulässt, die keine Unsicherheit mit sich bringen, und unser Neocortex deshalb nur Erfahrungen abspeichern kann, die immer wieder dieselben neuronalen Strukturen verstärken, werden wir aufgrund dieses sich selbst verstärkenden Regelkreises, ob wir wollen oder nicht, von Tag zu Tag etwas starrsinniger. Der älteren Leuten nachgesagte Widerstand gegenüber Neuem ist also keine „bewusste“ Blockade, sondern ein unbewusst ablaufender neuronaler Prozess.

Angesichts der „beharrenden“ Funktionsweise unseres Balance-Systems wird deutlich, wie schwierig Einstellungs- und damit auch Verhaltensänderungen in Organisationen sind. Mit der wichtigste Grund, warum Veränderungsprozesse scheitern, ist der, dass diese unbewussten Beharrungsmechanismen gewaltig unterschätzt



werden. Man glaubt, dass die Information in der Mitarbeiterzeitung oder in einem eintägigen Workshop, verbunden mit dem Appell an die „Vernunft“, ausreichen, um einen Mentalitätswandel zu bewirken. Dieser Irrtum schlägt direkt auf die Budgetierung von Veränderungsprozessen durch: Bei der Gestaltung von Transformationsprozessen werden enorme Summen in harte Faktoren wie Maschinen und IT gesteckt, die Investition in den Faktor Mensch wird dagegen oft sträflich vernachlässigt.

---

## 3.6 Wie Gehirnwäsche funktioniert

Die mitunter radikalen Abwehrmechanismen des limbischen Systems lassen uns nun vermuten, dass die Veränderungen von tief verankerten Wertesystemen oder Einstellungen nicht möglich sind. Weit gefehlt: Sie sind möglich. Jeder von uns kann vom Saulus zum Paulus gedreht werden — aber auch ein Switch in die andere Richtung ist kein Problem. Denn der Widerstand des limbischen Systems lässt sich elegant aushebeln. Die Methode dazu wurde von den Chinesen erfunden und erfolgreich im Korea-Krieg als „Gehirnwäsche“ eingeführt.

Für den amerikanischen Generalstab war es damals ein großer Schock, als er bemerkte, dass viele aus der Kriegsgefangenschaft heimgekehrte amerikanische Offiziere zu fanatischen Kommunisten geworden waren.

Was war geschehen? Zunächst vermutete man operative Eingriffe ins Gehirn oder die Verabreichung bewusstseinsverändernder Drogen. Keine der Hypothesen traf zu. Die Offiziere berichteten nämlich übereinstimmend, dass sie zu ihrer kommunistischen Überzeugung aus freien Stücken gekommen wären. Diesen radikalen Meinungswandel konnte sich keiner erklären. Deshalb wurden Psychologen mit der Untersuchung dieser spektakulären Fälle betraut. Sie klärten den zugrunde liegenden Mechanismus auf.

Über viele Wochen lang wurden die Offiziere streng voneinander abgeschirmt, aber auch die Kontakte zu Chinesen wurden auf das Äußerste reduziert. Weil nun die Stimulanz-Kraft stets auf der Suche nach neuen Reizen ist, stellte sich bei den Offizieren durch diesen Reizentzug extremes psychisches Unwohlsein ein, in leichter Form auch als „Langeweile“ bekannt.

Umso dankbarer waren die Offiziere, als man ihnen anbot, freiwillig an Diskussionsrunden teilzunehmen. Auf diese Freiwilligkeit wurde sehr viel Wert gelegt. Auf diese Weise hatten die Offiziere das Gefühl, alles im Griff zu haben, ohne zu ahnen,

## Balance: die Kraft der Beharrung und Erhaltung

dass sie längst zu Marionetten in einem perfiden Psychospiel geworden waren. Wie ging es nun weiter? Wer vermutet, die Chinesen hätten harte Propaganda serviert, liegt falsch. Nichts dergleichen geschah. Die Amerikaner durften ihr geliebtes Amerika nach Herzenslust loben, ohne dass die Chinesen merklich eingriffen. Ab und zu eine zweifelnde Nachfrage, mehr nicht. Am Ende der Stunde mussten die Offiziere wieder zurück in ihr „reizarmes“ Lager. Diese Diskussionsrunden wurden zweimal in der Woche angeboten und ab und zu gab es einen Aufsatzwettbewerb über politische Fragen. Auch die Teilnahme daran war freiwillig. Prämiert und vorgelesen wurden am Anfang auch Aufsätze, die Amerika lobten, allerdings ohne den Kommunismus zu beleidigen. Doch Woche für Woche wurden die Offiziere, für sie unbemerkt, in kleinen Schritten immer etwas stärker für prokommunistische Aussagen belohnt. Und nach einigen Monaten war für die Chinesen das Ziel erreicht: Aus stolzen amerikanischen Offizieren wurden überzeugte und fanatische Kommunisten.

An diesem Beispiel kann man erkennen, wie die Veränderungen von tiefgreifenden Werten und Einstellungen erreicht werden können.

- Erstens: Kein Zwang! Er hätte das Dominanz-System aktiviert, das sich gegen einen Eingriff in die eigene Meinung gewehrt hätte.
- Zweitens: Reizentzug bzw. Einschränkung ablenkender Reize und Informationen.
- Und drittens: Viele kleine Schritte der langsamen Meinungsveränderung. Hätten die Chinesen nämlich mit plumper Propaganda begonnen, hätte die Balance-Kraft nach dem Motto „Man merkt die Absicht und ist verstimmt“, rebelliert. So aber wurde der Widerstand gegen Neues in vielen kleinen Schritten unterlaufen.

Dieses Beispiel zeigt auf der einen Seite, warum sich Einstellungen und Werthaltungen nicht durch einfache Anordnungen verändern lassen und tiefgreifende Veränderungen in Organisationen große Geduld brauchen. Auf der anderen Seite wird aber auch deutlich, warum unter den entsprechenden Rahmenbedingungen Menschen immer von und durch Ideologien verführt werden können und selbst tief verankerte Überzeugungen und Werthaltungen keinen Schutz dagegen bieten.