

# Von Stromschlägen und Marshmallows

von der Oelsnitz / Schmidt / Voigt / Brandes

2024

ISBN 978-3-8006-7382-7

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei

[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein

umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

bare Voraussetzung dafür, dass sie sich bei ihrer Arbeit verwirklichen können und in einen sog. »Flow«-Zustand kommen. Dieser zeichnet sich schließlich durch ein ideales Verhältnis von beruflicher Anforderung und eigener Befähigung aus (vgl. Csikszentmihályi, 2010).

Mischels Experimente haben letztlich gezeigt, dass der Belohnungsaufschub eine hohe Disziplin erfordert und mühevoll sein kann. Außerdem besteht die Gefahr, negative Emotionen wie Frustration, Scham oder Schuld im Fall des »Einbrechens« zu erleben. Das kennt mancher selbst von seinen abgebrochenen Neujahrsvorsätzen. Der Fokus sollte also stattdessen auf langfristigen, proaktiven Strategien liegen; also dem vorausplanenden Handeln und Meiden von Situationen, die potenziell zu schlechten Entscheidungen führen. Durch die Habitualisierung und Institutionalisierung positiver Handlungen kann Selbstkontrolle quasi automatisiert sowie die Motivation aufrechterhalten werden (vgl. Mischel, 2015; Dohle/Hofmann, 2021). Regelmäßige Mitarbeitergespräche können z. B. helfen, Frustrations- und Fehlerquellen frühzeitig zu identifizieren und so sicherzustellen, dass Mitarbeiter sich mit den Unternehmenszielen weiterhin identifizieren können. Außerdem können auch hier mit Blick auf Entscheidungen institutionalisierte Prozesse helfen, Fehlentscheidungen aufgrund impulsiven Verhaltens einzelner zu reduzieren.

## 2. Die besondere Bedeutung von Vertrauen

Die Marshmallow-Experimente haben gezeigt, dass ein Belohnungsaufschub *ohne Vertrauen unwahrscheinlich bis unmöglich* ist. Dies unterstreicht vor allem die Ergebnisinterpretation von Mischels erster Studie (1958), bei der ein Teil der Kinder nicht bereit war, auf die Belohnungen zu warten, da sie schlichtweg kein Vertrauen in den (bis dahin unbekannt)en Versuchsleiter hatten. Mitarbeiter und Teammitglieder müssen also darauf vertrauen können, dass die angepriesenen Vorzüge für sie auch wirklich eintreten werden.

Um organisationalen Wandel also effektiv zu managen, müssen Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen und sich durch authentisches Auftreten das Vertrauen der Mitarbeiter erarbeiten (vgl. Kotter, 2011; Agote et al., 2016). Denn die Beziehung zwischen Mitarbeiter und unmittelbarer Führungskraft gilt als Achillesferse der Motivation (vgl. Sprenger, 1999). Durch transparente Kommunikation von Zielen, Ursachen und Konsequenzen des Wandels kann dieses Vertrauen gestärkt und Skepsis reduziert werden. Innerhalb der betrieblichen Kommunikation müssen auch scheinbare Unstimmigkeiten oder Widerstände

schnellstmöglich proaktiv kommuniziert werden, anstatt zu warten, bis sich diese im Unternehmen mit Gerüchten verbreiten (vgl. Kotter, 2011). Denn sobald die Mitarbeiter das Gefühl bekommen, dass die ihnen in Aussicht gestellten Belohnungen nicht mehr erreichbar sind oder sie von ihrer Führungskraft gar getäuscht und unfair behandelt werden, wird das bestehende Vertrauensgeflecht zerstört (vgl. Agote et al., 2016).

### 3. Personalmanagement

Wie im Unterkapitel zur Bedeutung und Kritik beschrieben, unterstreichen zahlreiche Langzeitstudien die prognostische Kraft der Marshmallow-Experimente. Die Messung der Selbst- bzw. Impulskontrolle lässt sich im Rahmen des Personalmanagements nutzen, z. B. bei Vorstellungsgesprächen, Einstellungstests oder Probearbeiten. Dabei können Fragen (subtil) eingebettet werden, die Auskunft über die Selbstkontrolle der Bewerber geben. Die sog. *Brief Self-Control Scale* (BSCS) beinhaltet beispielsweise 13 Fragen, die wertvolle Hinweise auf die Impulskontrolle eines Menschen geben (vgl. Tangney et al., 2004). Auch das beobachtete Verhalten im Rahmen von Assessment-Centern oder Probearbeiten kann ergänzende Erkenntnisse über die Selbstkontrolle sowie Resistenz von potenziellen Mitarbeitern gegenüber Frustration und Stress liefern. Da ergänzende Studien auch darauf hinweisen, dass bestimmte Ablenkungsstrategien erlernt werden können (vgl. Mischel et al., 1989), bieten sich entsprechende Analysen vor allem auch für die Personalentwicklung an. Auf diese Weise kann ein Arbeitgeber die Selbstkontrolle seiner Mitarbeiter proaktiv analysieren und potenziell negativem Verhalten frühzeitig entgegensteuern.

#### In Kürze:

- Es ist eine Mentalitätsfrage: Indem man auf kurzfristige Belohnungen verzichtet, kann man langfristig oft größere Ziele erreichen.
- Kinder, die bereits in jungen Jahren ein hohes Maß an Selbstkontrolle aufwiesen, waren Jahrzehnte später in vielen Lebensbereichen erfolgreicher. Die prognostische Kraft des Marshmallow-Tests lässt sich auch für die Personalbeschaffung und -entwicklung nutzen.

- Der Belohnungsaufschub lässt sich durch gezielte Ablenkungen erleichtern (reaktiv). Darüber hinaus sollten Systeme geschaffen werden, durch welche negativ-verlockende Situationen gemieden und stattdessen positive Handlungen bestärkt werden (proaktiv).
- Persönliches Vertrauen ist unabdingbar, damit Personen bereit sind, kurzfristige Belohnungen zugunsten langfristiger Ziele aufzugeben. Achten Sie darauf, Ihre Versprechen zu halten und Unstimmigkeiten oder Planabweichungen rechtzeitig zu kommunizieren!

## Epilog Episode 9

*Wenn Mitarbeiter Situationen nicht einschätzen oder Widersprüche nicht auflösen können, entstehen Unsicherheit und Skepsis. Das Top-Management hätte in diesem Fall zunächst klar kommunizieren müssen, was die entscheidenden Gründe für das Splitten der Mitarbeitergehälter waren. Gerüchte einzufangen bzw. auf diese reagieren zu müssen und so in die Defensive zu geraten, sollte vom Top-Management vermieden werden. Stattdessen könnte durch eine bewusst proaktive Kommunikation die Kontrolle und die Dynamik des Wandels aufrechterhalten werden. Im Szenario ist das Vertrauen der Mitarbeiter stattdessen wohl irreversibel verloren gegangen – sowohl das Vertrauen in den Rückhalt des Managements als auch dahingehend, dass ihr kurzfristiger Verzicht sich wirklich später in Form eines höheren Gehalts auszahlen wird. In einer offenen Fehler- und Kommunikationskultur könnten regelmäßige Feedbackgespräche helfen, Schmerzpunkte, Sorgen oder Einstellungsänderungen der Mitarbeiter frühzeitig zu identifizieren. Auch anonyme Beschwerdekanaäle helfen dabei, dass Kritik und Unmut das Management frühzeitig erreichen und von diesem adressiert werden können, bevor die Mitarbeiter mit ihren Füßen abstimmen.*

## VI. Literatur zum Marshmallow-Experiment

Agote, L./Aramburu, N./Lines, R. (2016): Authentic leadership perception, trust in the leader, and followers' emotions in organizational

- change processes. In: *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 52 (1), S. 35–63.
- Casey, B./Somerville, L./Gotlib, I., et al. (2011): Behavioral and neural correlates of delay of gratification 40 years later. In: *Proceedings of the National Academy of Sciences*, Vol. 108 (36), S. 14998–15003.
- Csikszentmihalyi, M. (2019): *Das Flow-Erlebnis: Jenseits von Angst und Langeweile: Im Tun aufgehen*, 12. Aufl., Stuttgart.
- Dohle, S./Hofmann, W. (2021): Schlaue Selbstkontrolle. In: *Spektrum der Wissenschaft Kompakt*, S. 4–10.
- Falk, A./Kosse, F./Pinger, P. (2020): Re-revisiting the marshmallow test: A direct comparison of studies by Shoda, Mischel, and Peake (1990) and Watts, Duncan, and Quan (2018). In: *Psychological Science*, Vol. 31 (1), S. 100–104.
- Jötten, F. (2015): Selbstkontrolle kann man lernen. <https://www.spektrum.de/news/selbstkontrolle-kann-man-lernen/1370046>.
- Kotter, J. (2011): *Leading Change – Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*, München.
- Metcalf, J./Mischel, W. (1999): A hot/cool-system analysis of delay of gratification: dynamics of willpower. In: *Psychological review*, Vol. 106 (1), S. 3–19.
- Mischel, W. (1958): Preference for delayed reinforcement: an experimental study of a cultural observation. In: *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 56 (1), S. 57–61.
- Mischel, W./Ebbesen, E. (1970): Attention in delay of gratification. In: *Journal of personality and social psychology*, Vol. 16 (2), S. 329–337.
- Mischel, W./Ebbesen, E./Raskoff Zeiss, A. (1972): Cognitive and attentional mechanisms in delay of gratification. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 21 (2), S. 204–218.
- Mischel, W./Shoda, Y./Peake, P. (1988): The nature of adolescent competencies predicted by preschool delay of gratification. In: *Journal of personality and social psychology*, Vol. 54 (4), S. 687–696.
- Mischel, W./Shoda, Y./Rodriguez, M. (1989): Delay of gratification in children. In: *Science*, Vol. 244 (4907), S. 933–938.
- Moffitt, T./Arseneault, L./Belsky, D. et al. (2011): A gradient of childhood self-control predicts health, wealth, and public safety. In: *Proceedings of the national Academy of Sciences*, Vol. 108 (7), S. 2693–2698.
- Shoda, Y./Mischel, W./Peake, P. (1990): Predicting adolescent cognitive and self-regulatory competencies from preschool delay of gratification: Identifying diagnostic conditions. In: *Developmental psychology*, Vol. 26 (6), S. 978–986.

- Sprenger, R. (1999): *Das Prinzip Selbstverantwortung: Wege zur Motivation*, 10. Aufl., Frankfurt.
- Tangney, J./Baumeister, R./Boone, A. (2004): High self-control predicts good adjustment, less pathology, better grades, and interpersonal success. In: *Journal of Personality*, Vol. 72, S. 271–324.
- Watts, T./Duncan, G./Quan, H. (2018): Revisiting the marshmallow test: A conceptual replication investigating links between early delay of gratification and later outcomes. In: *Psychological science*, Vol. 29 (7), S. 1159–1177.



beck-shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG



## Kapitel 10

# Warum lassen wir andere in Notfällen allein?

Zeugen, die nichts gesehen haben  
(John Darley & Bibb Latané)



### Episode 10

Beim Meeting des selbstgesteuerten Vertriebsteams am Montag verkündet ein Kollege von Frau Baumeister, dass im abteilungsübergreifenden Arbeitskreis zur zukünftigen Entwicklung des Unternehmens der Vorschlag erarbeitet wurde, nicht weiter ausschließlich auf biologische Produkte in der Herstellung zu achten, sondern teilweise nun auch auf konventionelle Produkte zu setzen. Er begründet diese Entscheidung mit dem internationalen Wettbewerb, in dem das Unternehmen sich inzwischen befinde, sowie der Aussicht auf höhere Gewinne durch spürbare Kostensenkungen im Einkauf.

Nach dieser Verkündung schaut sich Frau Baumeister kaum wahrnehmbar in der Runde um, aber keine der anwesenden Person scheint, etwas dazu sagen zu wollen. Dabei widerspricht dieser Kurswechsel nicht nur den nach außen dargestellten Werten des Unternehmens, sondern letztlich auch einem der Hauptverkaufsargumente, da das Unternehmen vor allem junge und umweltbewusste Menschen für die eigenen Produkte begeistern kann. Auch wenn Frau Baumeister einen wahren Sturm der Entrüstung befürchtet, schweigt sie. Ihre Kollegen auch!



## I. Aufbau und Ablauf des Experiments zum Bystander-Effekt

Um das Experiment von **John Darley** (1938–2018) und **Bibb Latané** (geb. 1937) vollständig verstehen zu können, muss kurz die tragische Hintergrundgeschichte erzählt werden. Am frühen Morgen des 13. März 1964 wurde im New Yorker Stadtteil Queens die 28-jährige Catherine Genovese Opfer eines furchtbaren Verbrechens. Schon während der Heimfahrt von ihrer Nachtschicht in einer Bar verfolgte sie der Täter. Nachdem sie ihr Auto vor ihrem Apartment geparkt hatte, griff der Mann sie brutal mit einem Messer an, wobei er mehrfach auf sie einstach. Ihre Hilfeschreie ließen die Nachbarn aufwachen, zahlreiche Fenster erleuchteten und einen Mann dem Täter zurufen, dass er die Frau in Ruhe lassen solle. Der Täter lief kurzzeitig davon, um dann doch noch einmal umzudrehen und erneut auf die Frau einzustechen. Insgesamt dauerte der Angriff 35 Minuten.

Später war in der ursprünglichen Berichterstattung zu vernehmen, dass 38 (!) Personen als Zeugen vernommen wurden, die den Mord aus ihren umliegenden Wohnungen heraus beobachteten und so im wahrsten Sinne des Wortes zu Augenzeugen wurden. Keiner von denen aber leistete irgendeine Art von Hilfe; und nur eine einzige Person rief schließlich die Polizei. Als diese zwei Minuten später eintraf, war Catherine Genovese bereits tot und der Täter geflüchtet (vgl. für eine ausführliche Darstellung Rosenthal, 1964).

Dieses Verbrechen verurteilte die Öffentlichkeit nicht nur als Verfall von moralischen und gesellschaftlichen Normen, sondern die Tat weckte auch das Interesse der beiden damals jungen US-amerikanischen Psychologen John Darley und Bibb Latané. Während Darley sich zu diesem Zeitpunkt in den letzten Zügen seines Doktorstudiums an der renommierten Harvard Universität befand, hatte Latané seines bereits erfolgreich ein Jahr zuvor an der Universität von Minnesota abgeschlossen. Er lehrte nun an der altehrwürdigen Columbia Universität in New York. Gemeinsam strebten beide danach, fundierte Erklärungsansätze für das nur schwer nachvollziehbare Nicht Helfen der Zuschauer zu finden. Ihre Grundannahme war, dass durchaus Normen existieren, die ein Eingreifen in solchen Notsituationen in der Regel unterstützen, aber diese Normen durch bestimmte Umstände abgeschwächt werden. Sie schlussfolgerten, dass »jemand anderes wird schon helfen« ein solcher Umstand sei, der das Verhalten der Zuschauer erklären könnte (vgl. Darley/Latané, 1968).

Damit sind die Ausgangsüberlegungen von Darley und Latané in mancherlei Hinsicht denen von Milgram (s. Kapitel 2) ähnlich; sie

weisen aber doch auch deutliche Unterschiede auf. Während Milgram den Gehorsam gegenüber den Anweisungen einer starken Autorität untersuchte, fokussierten sich Darley und Latané auf das Gegenteil: Was passiert, wenn in kritischen Situationen und der Anwesenheit mehrerer Personen keine Autorität vorhanden ist, die Verantwortung übernimmt (vgl. Slater, 2005).

Um ihren möglichen Erklärungsansatz, dass je mehr Zuschauer bei einem Notfall anwesend sind, desto unwahrscheinlicher und langsamer wird irgendeine dieser Personen helfend eingreifen, zu überprüfen, führten Darley und Latané (1968) das folgende klassische Laborexperiment durch, das als die Entdeckung des Bystander-Effekts – auf Deutsch: Zuschauer-Effekt – Berühmtheit erlangte und vielfach in verschiedenen Kontexten bis heute wiederholt wird:

An dem ursprünglichen Experiment, das in mehreren Versuchsgruppen erfolgte und dessen Ergebnisse bereits 1968 veröffentlicht wurden, nahmen insgesamt 59 weibliche und 13 männliche Studenten aus Psychologiekursen an der Universität von New York teil. Dabei wurde einem Teilnehmer suggeriert, einer Gruppe von entweder zwei, drei oder sechs Probanden zugeordnet zu sein. Je nach Variation der Gruppengröße bildete dieser entweder mit einer als »Opfer« instruierten Person alleine, mit dem Opfer und einer weiteren eingeweihten Person oder mit dem Opfer und vier weiteren eingeweihten Personen eine Gruppe.

Als Ort wählten die Forscher ein Labor mit langem Flur und mehreren kleinen Räumen aus. Ein Versuchsassistent führte den – nicht über den wahren Zweck des Experiments eingeweihten – Teilnehmer in einen dieser Räume und stattete ihn zudem mit Kopfhörer sowie Mikrofon aus. Anschließend erklangen über dieses Kommunikationssystem die einführenden Worte des Versuchsleiters. Er erläuterte, dass es in dem Experiment darum gehe, mehr über die typischen Probleme und Herausforderungen von Studenten an der Universität zu erfahren und er zur Wahrung der Anonymität nicht an der Diskussion teilnehmen wird, um so einen offenen Austausch zu fördern. Falls Probleme oder Störungen auftreten sollten, könnten die Teilnehmer jeder Zeit aus dem Raum in den Flur treten und jeglichen Vorfall melden.

Die Personen sprachen zunächst über ihre persönlichen Probleme, kommentierten dann die Aussagen der anderen, bevor abschließend eine Diskussion stattfand. Für alle drei Runden war die Reihenfolge festgelegt: zuerst das zukünftige Opfer, dann die eingeweihten Personen und zum Schluss der Teilnehmer. Eine mechanische Vorrichtung