

Warum Fakten nicht reichen: Kognitive Dissonanz als Wirkungsbremse

Warum Wirkungsdaten nicht automatisch zu Veränderung führen: Wirkungsabwehr, Dissonanzrationalisierung und die Architektur wirksamer Rückkopplung.

Abbildungen und interaktive Grafiken sind in der verlinkten Onlinefassung verfügbar.

Digitale Lesefassung

Für Bildschirm und
Ausdruck

Original online

wirkungsoekonomie.de/blog/kognitive-dissonanz-als-wirkungsbremse/index.html

Warum Fakten nicht reichen

Kognitive Dissonanz als Wirkungsbremse.

Abstract: Die Wirkungsökonomie macht sichtbar, was alte Steuerungsmodelle verdecken: die tatsächlichen Folgen von Produkten, Kapital, Politik, Medien und Entscheidungen für Mensch, Planet und Demokratie. Doch Sichtbarkeit allein verändert noch keine Anreize. Wenn Wirkungsdaten das Selbstbild, die Gruppenidentität oder ein Geschäftsmodell bedrohen, entsteht Abwehr. Genau deshalb braucht die Wök nicht nur Messinstrumente, sondern auch eine Theorie der Wirkungsabwehr und eine Architektur der Rückkopplung.

Format: JournalartikelThema: Wirkungssprache und TransformationDatenstand: 2026-06-07

Kernthese

Wirkungswahrheit erzeugt nicht nur Erkenntnis. Sie erzeugt auch Dissonanz.

Fakten scheitern selten daran, dass sie unverständlich sind. Sie scheitern oft daran, dass sie etwas verlangen: eine Änderung des Selbstbildes, eine Änderung der Gewohnheit, eine Änderung von Machtverhältnissen oder eine Änderung eines Geschäftsmodells. Wer nur Daten liefert, aber diese Abwehr nicht mitdenkt, verwechselt Sichtbarkeit mit Steuerung.

In der Wirkungsökonomie heißt dieser Mechanismus Wirkungsabwehr. Der präzisere Unterbegriff lautet Dissonanzrationalisierung: Ein Wirkungsfakt trifft auf Selbstbild, Interesse oder Gruppenidentität; die entstehende Spannung wird nicht durch Verhaltensänderung gelöst, sondern durch Erklärung, Vergleich, Relativierung oder Schuldverschiebung.

Der unbequeme Moment, in dem Wirkung sichtbar wird

Ein Produkt wirkt nicht nur über Umsatz. Kapital wirkt nicht nur über Rendite. Medien wirken nicht nur über Reichweite. Politik wirkt nicht nur über Beschlüsse. Jede Entscheidung verändert Zustände: für Menschen, ökologische Lebensgrundlagen und demokratische Rückkopplung.

Die Wök nennt diese Sichtbarkeit Wirkungswahrheit. Sie ist unbequem, weil sie alte Entlastungen beschädigt. Wenn ein Geschäftsmodell Gewinn erzeugt, aber schwere Folgekosten externalisiert, reicht die Aussage „Wir schaffen Arbeitsplätze“ nicht mehr. Wenn ein Medium nur Reichweite misst, aber destruktive Resonanzräume verstärkt, reicht die Aussage „Wir bilden nur ab, was die Menschen bewegt“ nicht mehr.

Festinger: Dissonanz zwischen Wissen, Selbstbild und Verhalten

Leon Festingers Theorie der kognitiven Dissonanz beschreibt die unangenehme Spannung zwischen widersprüchlichen Überzeugungen, Handlungen oder Selbstbildern. Menschen versuchen diese Spannung zu reduzieren. Manchmal lernen sie. Manchmal ändern sie ihr Verhalten. Häufiger ändern sie die Geschichte, die sie sich über ihr Verhalten erzählen.

Die Wirkungsökonomie übersetzt diesen Mechanismus in Wirkungssprache: Dissonanzrationalisierung ist die innere Reparatur Erzählung eines Systems, das seine eigene negative Wirkung nicht anerkennen will.

Die 5 Wellen: vom Wirkungsimpuls zur Rückkopplung

Die Stein-Wasser-Wellen-Analogie hilft, den Prozess zu ordnen. Der Stein ist der Wirkungsimpuls: ein Bericht, ein Preis, eine Scorecard, eine Kritik, ein Skandal, ein Schaden oder eine persönliche Erfahrung. Das Wasser ist der bestehende Wirkungsraum: Selbstbild, Organisation, Partei, Markt, Medienlogik oder Zugehörigkeit. Die Wellen sind Deutung, Resonanz, Entscheidung und Rückkopplung.

1. **Wahrnehmungswelle:** Ein Widerspruch zwischen Selbstbild und Wirkung wird registriert.
2. **Rationalisierungswelle:** Der Widerspruch wird erklärt, relativiert, externalisiert oder verdrängt.
3. **Resonanzwelle:** Aus innerer Abwehr wird Sprache, Frame, Erzählung oder Gruppenargument.
4. **Handlungswelle:** Verhalten, Konsum, Einkauf, Gesetzgebung oder Investition ändern sich - oder bleiben blockiert.
5. **Rückkopplungswelle:** Das System lernt, korrigiert oder stabilisiert den alten Zustand.

Der Kern der Wirkungsabwehr liegt auf Welle 2. Ihre Folgen reichen aber bis in Welle 5: entweder entsteht Transformationswirkung, oder die Abwehr wird institutionalisiert.

Typische Abwehrmuster

Wirkungsabwehr ist selten plump. Sie nutzt häufig Sätze, die einen wahren Kern haben:

- **Verharmlosung:** „So schlimm ist das nicht.“ Negative Wirkung wird in ihrer Relevanz abgesenkt.
- **Vergleichsabwehr:** „Andere sind viel schlimmer.“ Eigene Verantwortung wird durch schlechtere Vergleichsfälle relativiert.
- **Verantwortungsverschiebung:** „Die Politik, der Markt oder die Konsumenten wollen das.“ Wirkungsträgerschaft wird externalisiert.
- **Fortschrittsflucht:** „Technologie wird das lösen.“ Gegenwärtige negative Wirkung wird durch künftige Lösungserwartung neutralisiert.
- **Moralische Lizenzierung:** „Wir machen ja auch viel Gutes.“ Positive Einzelwirkung wird gegen negative Wirkung aufgerechnet.
- **Methodenflucht:** „Die Daten sind nicht perfekt.“ Unsicherheit wird genutzt, um jede Konsequenz zu vertagen.

Warum Moral allein scheitert

Beschämung verstärkt Abwehr. Wer Menschen nur vorhält, sie würden die Wahrheit leugnen, macht den Resonanzraum enger. Die Wök braucht deshalb eine andere Sprache: Menschen können gute Absichten haben und trotzdem negative Wirkung erzeugen. Organisationen können reale Beiträge leisten und trotzdem zentrale Schäden stabilisieren. Daten können unvollständig sein und trotzdem einen Handlungsbedarf zeigen.

Genau hier ist die Reverse Merit Order wichtig: Schwere negative Wirkungen dürfen nicht beliebig durch positive Nebeneffekte verdeckt werden. Nicht alles Gute kompensiert alles Schlechte.

Die Wök-Lösung: Rückkopplung statt Beschämung

Die Antwort auf Wirkungsabwehr ist nicht mehr Moral, sondern bessere Wirkungsrückkopplung. Erkannte und bewertete Wirkung muss in Preise, Steuern, Kapitalzugang, Beschaffung, Produktgestaltung, Regeln oder Entscheidungen zurückfließen. Erst dann wird Wirkungs-wahrheit steuerungsrelevant.

Das Ziel ist nicht, Menschen zu bewerten. Das Ziel ist, Wirkungsräume so zu gestalten, dass positive Netto-Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie wahrscheinlicher wird als Verdrängung.

Kernsatz

Wirkungsabwehr reduziert Dissonanz, ohne negative Wirkung zu verändern.

Die Aufgabe der Wirkungsökonomie ist, diese Abwehr nicht zu moralisieren, sondern in Lernfähigkeit, Nichtkompensation und Rückkopplung zu übersetzen.

Mehr erfahren Glossar-begriff lesen