

Überzeugen

**Warnhinweis: Andere überzeugen
gefährdet Ihre Freundschaften, Ihre guten
Beziehungen und konstruktive Resultate.**

Inhalt

Einleitung	3
Wollen Sie überhaupt überzeugen?	6
Was bedeutet „Überzeugen“ denn genau?	7
Beziehungen	11
Motivation	16
Soziales Umfeld	20
Emotionen	23
Beweise	26
Rhetorik	30
Individuelle Anpassung	50
Erkenntnisse der Verhaltenspsychologie	56
Das Wirken der Kräfte bei der Überzeugungsarbeit	60
Fallstudie	63
Schlussbemerkung	67
Impressum	68

„Wenn Sie überzeugend sein wollen, hören Sie auf, überzeugen zu wollen!“

Peter Rach

Einleitung

Als Trainer für Kommunikation und Präsentation werde ich immer wieder gefragt, was man denn tun kann, um besser zu überzeugen. Die Wünsche dahinter sind vielfältig.

Manchen Menschen geht es einfach nur darum, in Meinungsverschiedenheiten am Ende derjenige zu sein, der seinen Standpunkt überzeugender dargestellt hat. Recht haben fühlt sich einfach besser an, als der verbal Unterlegene zu sein. Zu dumm nur: derjenige, dem das Recht haben gar nicht so wichtig ist, wirkt schon allein dadurch souveräner und überzeugender. Außerdem: immer Recht haben zu müssen spricht für ein schwaches Selbstwertgefühl. Das ist ja an sich schon schlimm. Aber wollen Sie das auch nach außen sichtbar zeigen? Verzichten Sie schon deshalb gerne mal auf das „Recht haben wollen“.

Viel öfter hat das Überzeugen aber einen bedeutenderen Hintergrund. Man muss einen pubertierenden Sohn überzeugen, dass Lernen und eine sichere berufliche Zukunft wichtiger sind, als abfeiern. Man muss in Verkaufsgesprächen Kunden überzeugen, denn schließlich muss man von seinem erfolgsabhängigen Gehalt seine Miete bezahlen. Ärzte müssen Patienten von der bestmöglichen Therapie überzeugen – natürlich zum Wohle Ihres Patienten. Vor Gericht müssen Sie den Richter davon überzeugen, dass Sie im Recht sind, und Ihr Gegner im Unrecht.

Beim Überzeugen geht es oft um richtig viel. Deshalb wünschen sich viele Menschen so etwas wie magische Tricks, mit denen es ihnen kinderleicht fallen würde, andere zu überzeugen. Man würde sich gleich viel sicherer und irgendwie mächtiger fühlen. Und tatsächlich, solche Tricks gibt es.

Allerdings nähern wir uns damit unaufhaltsam einer „roten Linie“, der Grenze zur unethischen Manipulation. Um den Begriff hier kurz zu definieren: **mit jeder Handlung und jedem Satz, den wir sagen, um etwas zu verändern, manipulieren wir bereits.** Immer wollen wir damit unsere Mitmenschen beeinflussen, etwas anderes zu tun oder zu denken, als sie es ohne uns tun würden. Aber ab einem bestimmten Punkt wird diese Manipulation unethisch. Auf dieser Seite stehen die Lügen, gefälschte Beweise und natürlich heimliche Tricks, die den kritischen Verstand des Gesprächspartners zu umgehen versuchen. Sind Sie einmal auf der „dunklen Seite der Macht“ angelangt, wird es schwer, jemals wieder zurückzukommen. Erwischt man Sie dabei, ist Ihre Glaubwürdigkeit auf Dauer verspielt. So sind zum Beispiel Marketing, Vertrieb und Werbung schon per se unter dem Generalverdacht der Massentäuschung. Sie brauchen die dunklen Tricks, um überhaupt noch ein wenig überzeugend zu wirken.

Das Problem dabei: Diese Grenze ist manchmal schwer zu erkennen. Wo fängt es an unethisch zu werden? Bei einer geschickten Alternativfragetechnik, die ein „Nein“ gar nicht zulässt? Beim

taktischen Vorbereiten der Gegenargumentation? Ist es vielleicht moralisch vertretbar, das bessere Angebot auch rhetorisch überzeugend zu präsentieren oder mit dem Trick der „künstlichen Verknappung“ seine Kunden über deren eigene Unentschlossenheit hinweg zu helfen?

Folgende Grenze möchte ich Ihnen für die Kunst der Überzeugung vorschlagen.

Erstens: Das Entscheidende ist immer **Ihre Intention**. Es muss auch unter moralischen Gesichtspunkten statthaft sein, die eigene Argumentation mit Hilfsmitteln ins bestmögliche Licht zu rücken. Insbesondere wenn es Ihnen um das Wohl Ihres Gesprächspartners geht. Wenn es eine Gegenseite gibt, wird sie das Gleiche tun. Wer aber bewusst täuschen will, manipuliert klar unethisch. Wird sich Ihr Gesprächspartner durch die Nutzung Ihrer Überzeugungstechnik anders entscheiden, als er bei unbeeinflusster, rationaler Würdigung der nackten Tatsachen entschieden hätte, dann handeln Sie wahrscheinlich unethisch. Trifft Ihr Gesprächspartner gar nach Ihrer Überzeugung eine Entscheidung zu seinem Nachteil und damit gleichzeitig zu Ihrem Vorteil, sind Sie voll und ganz auf der dunklen Seite angekommen. Versuchen Sie durch den Einsatz versteckter Techniken, Ihren pubertierenden Sohn zu seinem Vorteil zu überzeugen, befinden Sie sich vielleicht gerade noch auf einer Gradwanderung. Bedenken Sie: nur selten heiligt der Zweck die Mittel. Und eine „Überrumpelung“ kann am Ende gegen Sie ausgelegt werden.

Zweitens: Jede Technik, die Sie zum Überzeugen nutzen wollen, sollten Sie Ihrem Gesprächspartner gegenüber offenlegen können, ohne, dass er es Ihnen übel nehmen würde. Was würde wohl Ihr Sohn zu Ihrem gezielten Einsatz der Alternativfragetechnik sagen? Das heißt aber noch nicht, dass Sie jede Technik auch wirklich offen legen müssen, denn dann würden Ihre Gespräche sicher zu langatmigen Diskussionen werden.

Prüfen Sie Ihren ethischen Status: Fragen Sie sich z.B.: Was würde Ihr Gesprächspartner wohl sagen, wenn Sie ihm gestehen würden, Sie haben Ihr Angebot nur deshalb zeitlich befristet, damit er sich schneller (für Sie) entscheidet? Mieser Trick oder saubere Arbeit?

Letztlich gilt: nicht die Mittel sind unethisch, sondern ggf. die Absichten des Nutzers. Nicht der Hammer ist böse, aber vielleicht der Mensch, der ihn für ungesetzliche Handlungen benutzt.

Dieses Buch

In diesem Buch diskutiere ich mit Ihnen zunächst die Frage, ob Sie wirklich überzeugen wollen. Denn das Überzeugen hat oft negative Konsequenzen. Danach erfahren Sie, was „Überzeugungen“ eigentlich sind, wie sie entstehen, funktionieren und wie sie sich ändern lassen. Die meisten Menschen glauben, wer gut reden kann, wird jeden anderen ganz einfach überzeugen können. Nachdem Sie erfahren haben, dass es keineswegs so einfach ist, Überzeugungen zu ändern, lernen Sie ein Modell kennen, das die wesentlichen Einflussfaktoren auf Überzeugungen beschreibt: Beziehung, Motivation, soziales Umfeld, Emotionen, Beweise und eben auch die Rhetorik.



Das Modell wird dann ergänzt um „individuelle Anpassungen“. Viele wissenschaftliche Erkenntnisse werden durch Studien untermauert. Diese belegen ihre Aussagen i.d.R. mit „Mehrheiten“, die sich bei der Auswertung der Experimente gezeigt haben. Genaugenommen heißt das aber nichts anderes, als dass es immer auch Menschen gibt, die sich einfach nicht so „verhalten wollen“, wie es die Studie für die meisten Menschen prognostiziert. Auf gut Deutsch: **Menschen sind verschieden!** Deshalb zielt das Kapitel „individuelle Anpassung“ darauf ab, Sie für Persönlichkeits-Typen und deren Besonderheiten abseits der Mehrheiten zu sensibilisieren.

Schließlich vervollständigen wir den Einblick in menschliche Denk- und Verhaltensweisen mit einem kurzen Ausflug in die Erkenntnisse der Verhaltens-Ökonomie. Das ist die Wissenschaft, die beweist, dass sich Menschen oftmals nicht rational entscheiden. Auch wenn Sie das zu gerne von sich glauben würden.

Die Zusammenfassung des Buches bildet eine kleine Fallstudie, in der wir überlegen, wie Sie mit diesen Erkenntnissen vorgehen könnten, wenn Sie jemanden von etwas überzeugen wollten.

Dieses Buch soll keine wissenschaftliche Abhandlung sein. Deshalb habe ich weitgehend auf die Angabe zu Quellen verzichtet. Vieles ist jedoch durch Literatur und Studien hinreichend belegt. Andererseits beruht manches auch nur auf praktischen Erfahrungen oder eigenen Überlegungen.

Wollen Sie überhaupt überzeugen?

„Jedesmal wenn du Recht hast, verlierst du einen Freund. Die Gefahr läufst du nur dann nicht, wenn du immer Recht hast. Dann gibt es keinen, den du verlieren könntest.“

Karl Heinz Karius (*1935)



Nehmen Sie den Warnhinweis auf der Titel-Seite ernst. Es gibt unzählige wichtige Gespräche, bei denen es darauf ankommt, gemeinsame Resultate zu erzielen. Wenn Sie unbedingt überzeugen wollen, müssen Sie unter Umständen **gegen Ihren Gesprächspartner gewinnen**. So erzeugen Sie aber gleichzeitig einen Verlierer. Das ist nur selten das bestmögliche Ergebnis eines Gesprächs.

Schädliche Absicht für ein Gespräch	Konstruktive Absicht für ein Gespräch
Gewinnen wollen Recht haben wollen Überzeugen wollen Einen Schuldigen finden wollen Kritisieren wollen Bestrafen wollen Maßregeln wollen Seine Ruhe haben wollen Harmonie haben wollen	Informationen gewinnen wollen Die Wahrheit herausfinden wollen Eine Einigung finden wollen Eine Lösung finden wollen/die beste Lösung finden wollen Konflikte lösen wollen Etwas lernen wollen
Die Meinung des Gesprächspartners spielt eigentlich keine Rolle	Man benötigt Offenheit für die Meinung des Gesprächspartners

Bevor Sie sich bemühen zu überzeugen, fragen Sie sich: „**Was will ich wirklich?** Was will ich für mich, was will ich für den Anderen? Was will ich für unsere Beziehung erreichen?

Gleichwohl gibt es Situationen, in denen es darauf ankommt, zu überzeugen:

- Sie wollen einen Gerichtsprozess gewinnen.
- Sie wollen das Beste für Ihr Team und kennen die entscheidenden Fakten. (Ist das wirklich so?)
- Sie wollen für Ihren Freund das Beste und wissen genau, was das Beste für ihn ist. (Ist das wirklich so?)
- Sie wollen Ihr Management überzeugen, Ihnen Budget für eine wichtige Maßnahme zuzuteilen.
- Sie wollen Ihren jugendlichen Sohn überzeugen, weniger Alkohol zu konsumieren.
- Usw.

Zusammenfassung:

Hören Sie auf überzeugen zu wollen, dann sind Sie überzeugender!
Überzeugen Sie so, dass es keinen Verlierer gibt.

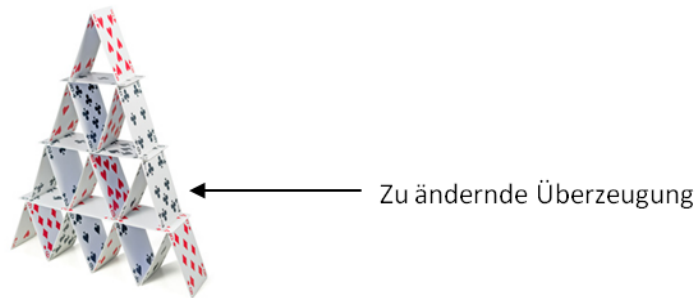
Was bedeutet „Überzeugen“ denn genau?

Menschen handeln oft aufgrund ihrer Überzeugungen. Da wir häufig wollen, dass Menschen ihr Verhalten ändern, müssen wir dazu zunächst ihre Überzeugungen ändern. Manchmal genügt es, wenn ein Gesprächspartner seine Meinung ändert, oder sich für unseren Vorschlag entscheidet.

Überzeugungen **entstehen aus Erfahrungen**. Unser Gehirn speichert alle Erfahrungen, die wir machen in Form von Regeln oder Glaubenssätzen (=persönliche Annahmen über die Realität) ab. Je emotionaler (schmerzhafter oder erfreulicher) eine Erfahrung ist, desto tiefer wird die daraus entstehende Überzeugung verwurzelt.

Neue Erfahrungen werden mit älteren Überzeugungen abgeglichen. Das Gehirn sortiert nach dem, was zueinander passt, sucht nach **Regeln oder Mustern** und bildet Netzwerke.

Wie in einem Kartenhaus bauen viele Überzeugungen aufeinander auf. Wie in einem Modell von einem Molekül, sind **manche Glaubenssätze von anderen Überzeugungen dicht umgeben und dadurch fest** eingebaut.



Das bedeutet aber nicht, dass jüngere Erfahrungen ältere Überzeugungen einfach ändern würden. Unser Gehirn funktioniert leider anders. Es neigt dazu, neuere Erfahrungen so zu interpretieren, dass sie zu früher gefassten Überzeugungen passen. Das Kartenhaus würde sonst zusammenfallen. Auf den Punkt gebracht: Wir Menschen neigen oft dazu unsere Wahrnehmung zu verzerren, die „Wahrheit“ etwas umzudichten, Beweise zu bezweifeln, um an tief verwurzelten Glaubenssätzen festzuhalten.

Wir können auch explizite Glaubenssätze (Ich weiß: „Ich kann gut zeichnen“) und implizite Glaubenssätze unterscheiden. Von den impliziten Überzeugungen weiß der Träger gar nicht, dass er sie hat. Sie sind nicht explizit formuliert und wirken dennoch (z.B. „ich muss von allen geliebt werden“) auf ein bestimmtes Verhalten und gegen gute Ratschläge.

Überzeugungen können vom Grad her **unterschiedlich stark** sein. Verbal formuliert man dann: Möglichkeit, Vermutung, Ahnung, Annahme, feste Überzeugung, Glaube, Wissen. Je stärker der Grad der Überzeugung, je umfangreicher die Einbindung in andere stimmige Glaubenssätze, je intensiver die zugehörige Erfahrung, **desto schwerer wird unserer Überzeugungsarbeit**.

Um eine Überzeugung zu ändern, muss unsere Überzeugungsarbeit angemessen sein. Um Überzeugungen mit vielen Referenzerfahrungen und vielen passenden Glaubenssätzen drum herum zu ändern, muss ich für **viele gegenteilige Erfahrungen** sorgen. Die meisten Glaubenssätze beruhen aber nur auf 2-3 Referenzerfahrungen. **Häufig genügen also 4 -5 neue Erfahrungen für eine Änderung.**

Diese Zusammenhänge erklären, warum es bei einem pubertierenden Jugendlichen **nicht genügt, ihm nur einmal zu erklären, welche Konsequenzen** sein Alkoholkonsum auf einer Party für ihn hat. Sein impliziter Glaube, „Alkoholkonsum ist gut für mich“, wird gestützt durch zahlreiche, emotional sehr positive Erfahrungen in seinem Freundeskreis. Damit konkurriert Ihr Überzeugungsversuch.

Menschen richten ihr Handeln an ihren persönlichen Glaubenssätzen aus. Doch nicht alle Annahmen über die Realität sind immer nur hilfreich für eine erfolgreiche Lebensführung (z.B. „So etwas tut man nicht“). Manchmal kann es daher sinnvoll sein, eigene, hinderliche Glaubenssätze, in bessere, hilfreiche Annahmen zu ändern. Man will sich sozusagen selbst von etwas Neuem überzeugen. Schon, wenn jemand eigene Glaubenssätze ändern will, ist das manchmal so schwierig, dass es einen erfahrenen Coach und entsprechend mächtige Techniken braucht. Manche Glaubenssätze sind hartnäckig, weil sie eben aus eigenen, sehr emotionalen Erlebnissen entstanden sind.

So ein limitierender Glaubenssatz, den man vielleicht ändern möchte, könnte z.B. sein:

- „Ich bin nicht gut genug für diese Aufgabe.“
- „Es muss perfekt sein, sonst ist es nichts wert.“
- „Wenn ich nicht mehr attraktiv bin, verlässt mich mein Mann.“
- „Ich bin nicht gut genug für meinen Partner.“
- „Ich bin es nicht wert.“
- Usw.

Solche Glaubenssätze können einen dauerhaft negativen Einfluss haben. Sie belasten den Inhaber, da er sich so ständig selbst daran hindert, ein erfülltes Leben führen. Häufig wird er von Freunden beraten, wie er sein Leben besser führen könnte. Aber Glaubenssätze ändern sich eben nur selten einfach so. Selbst, wenn sie einem endlich bewusst geworden sind, und man sie rational als falsch identifiziert hat. Sie müssen auch auf einer emotionalen Ebene geändert werden.

Techniken, um eigene limitierende Glaubenssätze ohne die Hilfe eines Coachs zu lösen:

- Sammeln Sie 50 Gegen-Beweise, die Ihrem bisherigen Glaubenssatz widersprechen.
- Finden Sie das konkrete, emotionale, auslösende Erlebnis für Ihren limitierenden Glaubenssatz. Wie haben Sie dieses Ereignis seinerzeit interpretiert?
- Könnte man dieses Ereignis auch anders interpretieren?
- Finden Sie einen hilfreichereren Glaubenssatz.
- Sammeln Sie 50 Beweise, die für Ihren neuen Wunsch-Glaubenssatz sprechen.
- Handeln Sie gemäß Ihres neuen Glaubenssatzes. Ihr Handeln formt Ihr Denken.

Ein erfahrener Coach kennt weitere, teils auch schnellere Techniken um Glaubenssätze zu ändern.

Schon das Ändern eigener Überzeugungen kann extrem schwer sein. Obwohl Sie ja wahrscheinlich mit sich selbst einer Meinung sind, und mit sich selbst am gleichen Strang ziehen, oder? Wie schwierig wird es dann erst, andere zu überzeugen?

Überzeugungen und Glaubenssätze am Beispiel religiöser Glaube

Milliarden von Menschen auf dieser Welt pflegen einen religiösen Glauben. Dabei gibt es viele sehr unterschiedliche Religionen. Da es ja „nur eine wahre Religion geben kann“, folgen alle Andersgläubigen offenbar jeweils einer anderen, „falschen“ Überzeugung. Die Intensität der Gläubigkeit ist dabei bei verschiedenen Menschen sehr unterschiedlich ausgeprägt. Was entscheidet darüber, ob ein Mensch glaubt, was er glaubt und wie intensiv er daran glaubt?

Wie entsteht eine sehr starke religiöse Überzeugung?

- Der Glaube setzt sich in der Regel aus einem Gerüst sich gegenseitig stützender und **sich gegenseitig beweisender Glaubenssätze** zusammen.
- Fast allen Religionen ist gemein, gemeinsam zu beten, bzw. Mantras zu wiederholen (z.B. das „Vater-Unser“). Das entspricht neurologisch der Wirkung von ständig wiederholten **Autosuggestionen**.
- Die Häufigkeit und die **Intensität der eigenen Gefühle** bei der **Wiederholung** dieser Autosuggestion bestimmt deren Wirksamkeit auf der Überzeugung.
- Bei vielen gläubigen Menschen gab es ein sehr **emotionales Ereignis**, oft ein persönliches Erlebnis, das der Gläubige seiner höheren Macht zurechnet (Wunder, Erscheinung, in Erfüllung gegangenes Gebet, Annahmen über Heilung oder Verwünschungen, usw.). Dieses wertet er als **Beweis** für seine Überzeugung. Siehe Kapitel „Emotion“ und „Beweise“.
- Häufig gibt es auch ein **starkes Motiv**, an etwas Bestimmtes zu glauben. Stark motivierende Gefühle sind Angst (Schutz vor drohenden Gefahren), Hoffnung (Heilung, Befreiung von Armut, Erlösung), und Stolz. Siehe Kapitel „Motivation“.
- Die Vermittler dieses Glaubens schaffen es, eine positive „**Beziehung**“ zum Gläubigen aufzubauen und aufrecht zu halten.
- Schließlich gibt es in der Regel bei sehr gläubigen Menschen ein ebenfalls sehr gläubiges soziales Umfeld (z.B. Familie). Siehe Kapitel „**Soziales Umfeld**“.

In diesen Punkten finden Sie auch bereits die Faktoren, die begünstigen, warum Menschen Ihren Glauben wechseln und konvertieren.

Zusammenfassung:

Sie haben es mit einem Geflecht aus Überzeugungen zu tun, die aufeinander aufbauen. Nutzen Sie nicht nur ein Argument. Finden Sie 3-5 emotionale Beweise, Belege, Beispiele.

Die Anzahl der widersprechenden Beispiele und die Häufigkeit ihrer Nennung erhöhen u.U. die Wirksamkeit der Überzeugungsarbeit.



Warum ist überzeugen so schwierig, selbst wenn man Argumente und Beweise liefert?

Die Kunst des Überzeugens ist kein Zauberhandwerk. Sie werden nicht immer gewinnen können. Selbst wenn Sie die allerbesten Argumente haben, Ihr Chef lässt sich nicht umstimmen, Ihr Kunde will nicht kaufen, Ihr pubertierender Sohn verweigert die Einsicht, Ihr verfeindeter Kollege will es einfach nicht glauben.

Ohne gute Argumente wird es nicht möglich sein, zu überzeugen. Aber auch die Argumente allein genügen nicht! Manche Mitmenschen **machen sich einen Sport daraus, Ihre guten Argumente zu widerlegen** und Ihre Beweise zu untergraben. Und das könnte verschiedene Gründe haben:

- Ihr Gegenüber, den Sie überzeugen wollen, ist vielleicht **Ihr Feind**. Feinde werden Himmel und Hölle in Bewegung setzen, um Ihnen nicht Recht geben zu müssen.
- **Jugendliche** machen gerne genau das Gegenteil von dem, was ihre Eltern von Ihnen wollen. Sie wollen oder müssen sogar rebellieren. Das ist wichtig, um bei Ihren Freunden anerkannt zu werden und um das Gefühl zu bekommen, frei, selbstständig und erwachsen zu sein.
- Ihr Standpunkt widerspricht der **Identität**, dem Lebensstil, liebgewonnenen Gewohnheiten Ihres Gesprächspartners. Die Identität ist eine starke psychische Macht. Wer sich selbst z.B. als „Republikaner“ sieht, würde vielleicht einer Sache von Herzen zustimmen, bis er merkt, dass Ihre Position den Demokraten zuzurechnen ist. Ab dann wird er gegen diese Argumente ankämpfen. Die Macht der Identität ist auch dafür verantwortlich, dass ein Raucher einem Nichtraucher nicht zustimmen wird, wie gut auch immer dessen Argumente sein mögen.
- Im Gehirn des Empfängers fechten gegensätzliche Argumente ein **Machtspiel** aus. Das Gerüst aus Hunderten von Einstellungen und Überzeugungen eines Menschen muss in sich stimmig sein. Alles muss zueinander passen. Kommt eine Fakten-Aussage hinzu, die der bisherigen Überzeugung widerspricht, entsteht eine Dissonanz, ein Gefühl, dass das Gehirn nicht gut aushalten kann. Zum Harmonisieren dieses unangenehmen Gefühls **dichtet das Gehirn Fakten und Einstellung um**, bis wieder alles passt (Theorie der **Dissonanzreduktion**).

Ein Beispiel: Ein Raucher raucht seit Jahren. Es gehört zu seiner Lebenswelt. Er wird konfrontiert mit Informationen über gesundheitliche Folgen des Rauchens und des Passivrauchens. Das erzeugt unbequeme Dissonanzen.

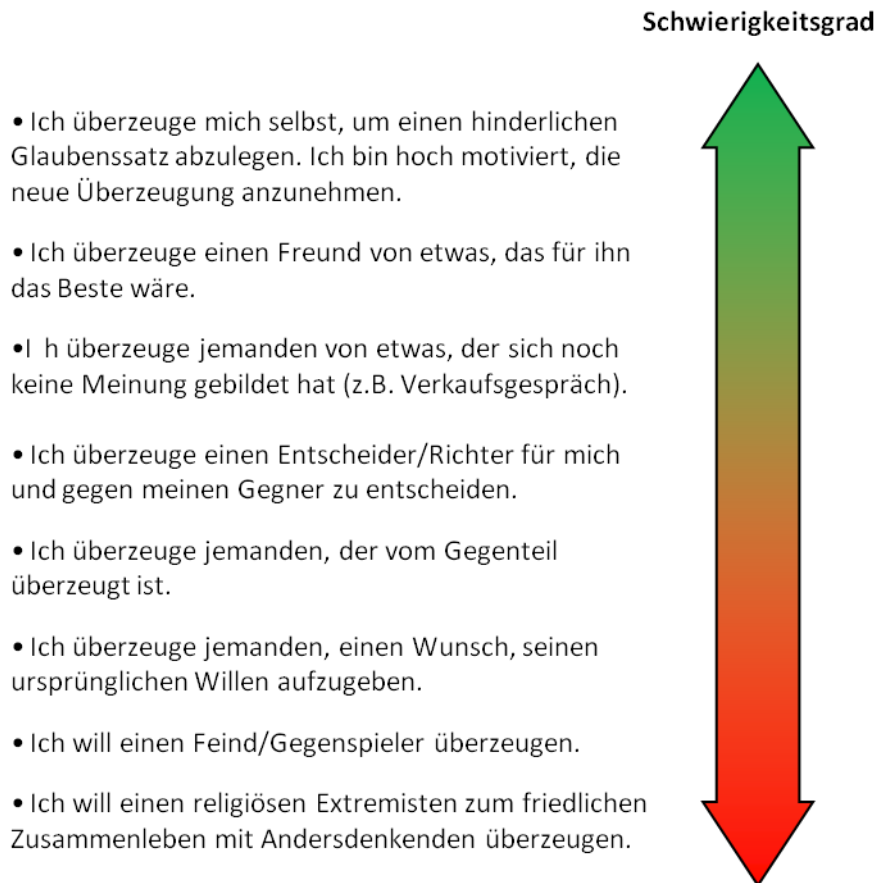
Um im Gleichgewicht zu bleiben und die unbequeme Dissonanz zu reduzieren

- erfindet sein Gehirn zusätzliche Argumente. Wie z.B. „Helmut Schmidt ist 94 Jahre alt, raucht viel und ist kerngesund“.
- wird die Quelle der Information diffamiert oder deren Seriosität/Absicht angezweifelt. Die wissenschaftlichen Studien verlieren so an Gewicht.
- Oder die Information wird gar nicht erst wahrgenommen (Selektive Wahrnehmung).

Damit ist seine Welt schnell wieder in Ordnung.

Es gibt also viele Gründe, warum gute Argumente so oft ins Leere gehen!

Ihr Ausgangsproblem entscheidet über den Schwierigkeitsgrad und die zu treffenden Maßnahmen.



Glauben Sie immer noch, Sie müssten Ihrem Gesprächspartner die Angelegenheit nur erklären, dann würde er schon verstehen und Ihnen folgen?

Zusammenfassung:

Versuchen Sie das Objekt Ihres Überzeugungsvorhabens – Ihren Gesprächspartner – auf dieser Skala so weit wie möglich nach oben zu entwickeln. Machen Sie aus einem Feind einen Freund. Überzeugen Sie Ihren Sohn etc. zunächst davon, dass Sie es gut mit ihm meinen und auf seiner Seite stehen.

Die gute Beziehung ist entscheidend

Schaffen Sie gleich zu Beginn eine gute Beziehung zu Ihrem Gesprächspartner. So reduzieren Sie Widerstand.

Bauen Sie Rapport auf. Rapport kommt von „Gleichschritt“. Es heißt so etwas wie gemeinsam, harmonisch, miteinander schwingen. Das sollte Ihr Ziel sein. Das Gegenteil davon wäre ein Rapportbruch. Dieser zerstört die positive Beziehung, die gute Verbindung und ggf. sogar das Vertrauen. Betonen Sie daher immer Ihre Gemeinsamkeiten, auf bewusster und unbewusster Ebene.

- Spiegeln Sie von Anfang an die Körperhaltung Ihres Gesprächspartners. Die ähnliche Haltung im Außen signalisiert die gleiche Haltung im Innern. Wenn Sie sich jedoch deutlich anders halten und bewegen, entsteht ein Rapportbruch.
- Spiegeln Sie soweit wie möglich die Sprache Ihres Gesprächspartners in Stimme, Stimmung, Dialekt, Tempo, Niveau. Ist einer ein langsamer, einfacher Redner, der andere intelligent und schnell, schadet wird ein Rapportbruch empfunden, der einer positiven Beziehung im Weg steht.
- Spiegeln Sie auch so gut wie möglich seinen Kleidungsstil. Wenn Sie sich hier zu sehr unterscheiden (Landwirt vs. Banker im Anzug), denkt Ihr Gesprächspartner: „Das ist keiner von uns! Warum sollte ich ihm glauben?“
- Spiegeln Sie den Inhalt und die Denkstrukturen Ihres Gesprächspartners. Schon ein Themenwechsel kann ein Rapportbruch sein. Je weniger Sie in der Anfangsphase in einer Contra-Haltung sind, desto eher wird man Ihnen später folgen.

Tun Sie alles, um eine positive Beziehung zu den Menschen aufzubauen, die Sie überzeugen wollen. Lesen Sie bei Steven R. Covey, „Die 7 Wege zur Effektivität“, das Kapitel über das „Beziehungskonto“. Einen Freund zu überzeugen ist einfacher. **Einen Feind zu überzeugen ist fast unmöglich.**

Behandeln Sie in einer Besprechung einen **mutmaßlichen Gegenspieler** besonders freundlich, höflich und zuvorkommend. Hören Sie ihm besonders aufmerksam zu. Nicht um schnell widersprechen zu können, sondern im Gegenteil, um ihm so oft wie möglich Recht zu geben und **seinen Standpunkt zu würdigen**. Damit steigt Ihre Chance, dass er das gleiche bei Ihrer Meinung tun wird. Das muss aber ehrlich gemeint sein! Sobald man merkt, dass Sie nur eine Technik anwenden, leidet Ihre Glaubwürdigkeit. Erheben Sie die Wertschätzung gegnerischer Argumente zu Ihrer inneren Haltung.

Menschen reagieren auf **Druck mit Gegendruck**. Gehen Sie deshalb zuerst mit seiner Energie. Wenn Sie sich dann gut „verstehen“, können Sie die Richtung ändern und den Anderen leichter in Ihre Richtung „mitnehmen“ (In der Rhetorik bekannt als „Scholastischer Disput“).

Menschen haben große Angst davor, manipuliert zu werden. **Schaffen Sie also Sicherheit und Vertrauen**. Klären Sie dazu deutlich über **Ihre Absichten** auf. Bleiben Sie vom Tonfall freundlich. Vermeiden Sie jede Form von Angriff oder unterschwelliger Aggressivität, wie z.B. Ironie. Das würde nur Kontra erzeugen. Gutes aktives Zuhören schafft ebenfalls Vertrauen. Nicht die Redemenge

überzeugt. Im Gegenteil. Bevor Sie sich um Kopf und Kragen reden, reagieren Sie besser nur auf das Gesagte der Gegenseite.

Zusammenfassung:

Schaffen Sie Sicherheit und Vertrauen.

Gehen Sie offen mit Ihren Absichten um.

Seien Sie offen für den Standpunkt des Anderen.

Sorgen Sie für die bestmögliche Beziehung.

Halten Sie Rapport.



Die Motivation, an etwas Neues zu glauben

Einen großen Einfluss hat die Motivation, an etwas zu glauben. Manche Menschen wollen einfach an etwas bestimmtes glauben. Entsprechend leicht oder schwer lassen Sie sich überzeugen.

Warum nur lassen sich Menschen oft zu leicht von Betrügereien übertölpeln? In gängigen Betrugs-Methoden wird Menschen nur am Telefon erzählt, sie hätten eine Reise gewonnen, schon überweisen die arglosen Opfer 350 EUR Bearbeitungsgebühr. Oder Menschen erhalten ein Email von einem Fremden, der einen Strohhalm für ein Millionengeschäft sucht. Dabei fällt eine Provision von 150.000 EUR ab. Wer kann dazu schon „nein“ sagen? Wir lassen uns leichter überzeugen, wenn wir das, was wir glauben sollen, sehr gerne als Tatsache sähen. So glauben wir in Vertragsverhandlungen den mündlichen Nebenabreden. Und wo jeder Erbe berechnete Zweifel anmeldet, glaubt der 75-jährige Millionär den Liebesversprechungen der 25-jährigen Bikinischönheit.

Wichtig an dieser Erkenntnis ist allerdings, dass **Motivation etwas sehr Individuelles** ist. Schließlich motiviert jeden Menschen etwas anderes, jeder wünscht sich etwas anderes und jeder braucht etwas anderes. Bei dem Neuro-Wissenschaftler Hans-Georg Heusel sind es gleich Hunderte von Motiven, die er auf einer Landkarte des Gehirns anordnet (Limbic-Map[®]). Jeder hat auf dieser Limbic-Map seinen eigenen Lieblingsplatz. Diese Landkarte verdeutlicht also in ihrer Differenziertheit, wie individuell die Motive sein können, die Menschen antreiben. Anthony Robbins vereinfacht den Motiv-Gedanken, in dem er die unzähligen unterschiedlichen Handlungsmotive zu Grundmotiven zusammenfasst. Seiner Überzeugung nach ist bei Menschen immer nur eines von 6 Grundmotiven das antreibende Leitmotiv:

1. Liebe/Nähe/Zugehörigkeit
2. Macht bzw. Bedeutung
3. Sicherheit/Stabilität;
4. Stimulation/Neugier/Abenteuer
5. Zu sich finden, Spiritualität
6. Ein höherer Sinn/Einen Beitrag leisten/Für andere da sein.

Bei aller Individualität von Bedürfnissen, Wünschen und Motiven, scheint es aber so zu sein, dass manche Motivatoren (Geld, Macht, Liebe) häufiger anzutreffen sind, oder mächtiger sind, als andere.

Folgende „Motivationen“ scheinen Menschen leichtgläubiger zu machen:

Gier, insbesondere nach **Geld**, ist eine gängige menschliche Schwäche. Die Chance, schnell viel Geld zu bekommen, durch ein verlockendes Geschäft, eine hohe Gewinnbeteiligung oder durch einen Kettenbrief nach dem Schneeballsystem, hat schon viele Menschen schnell dazu überzeugt, Ihre Unterschrift unter ein eigentlich unglaubliches Angebot zu setzen. Je höher die Zinsen, oder die Steuerersparnis, die der „Finanzberater“ verspricht, desto lieber glauben die Kunden das Versprechen.

Das Nutzen einer **Chance**: Menschen widerstrebt es, sich eine einmalige Gelegenheit durch die Lappen gehen zu lassen. Je einmaliger eine Chance zu sein scheint, desto leichter lassen sich Menschen zu einem Geschäft verleiten. Dieser Anreiz ist eng verbunden mit der Verlustangst. Die **Verlustaversion** wirkt nachweislich sogar noch doppelt so stark wie die Gier. Deshalb heißt es bei verlockenden Gewinnspielen „Ihr Gewinn liegt schon für Sie bereit!“. Was ich schon habe, gebe ich nur sehr ungern wieder her. Also glauben Menschen zu gerne an ihren Gewinn.

Im Businessbereich, und nicht nur dort, finden Sie auch das Bedürfnis **nach Anerkennung**. Menschen lassen sich leichter zu riskanten, aussichtslosen Unternehmungen oder unattraktiven Jobs verleiten, wenn ihnen dafür die verlockende Anerkennung, z.B. in Form eines Nobelpreises oder einer Beförderung, in Aussicht gestellt wird. Ähnlich wirkt der **Wunsch nach Macht** als Einfallstor für neue Überzeugungen. Man glaubt gerne an die Notwendigkeit der Freisetzung von 500 Mitarbeitern, wenn einem dafür der Karriereschritt in die Vorstandsetage offensteht.

Die **Angst**, z.B. vor schweren Krankheiten und die Hoffnung auf Schutz oder gar **Heilung**, sorgen häufig dafür den eigenen gesunden Menschenverstand außer Kraft zu setzen. Aus Angst vor irgendeiner Schweine- oder Vogelgrippe, gab es Hamsterkäufe beim Medikament Tamiflu. Obwohl dessen Wirksamkeit dagegen nirgends belegt ist, wollten manche doch zu gerne daran glauben. Und wie anders ist es zu erklären, dass sich Menschen mit „angeblich“ unheilbaren Krankheiten Wunderheilern anvertrauen, die sie dann auch noch um ihr Vermögen bringen. Andere wiederum pilgern nach Lourdes. Es ist eben leichter, an ein Wunder zu glauben, wenn damit die Hoffnung auf Heilung verbunden ist.

Zugehörigkeit zu einer Gruppe kann für Menschen oft ungeheuer wichtig sein. Wenn es dazu notwendig ist, an etwas Bestimmtes zu glauben oder etwas Verrücktes zu tun, sind Menschen schnell bereit ihren Verstand dabei außen vor zu lassen. Ein gutes Beispiel sind Mutproben oder andere abwegige Initiationsriten, auf die man sich bei gesundem Menschenverstand nie einlassen würde. Die Aussicht, hinterher dazu zu gehören, macht diese verrückte Handlung plötzlich vertretbar, oder sogar unumgänglich.

Auch starke religiöse oder spirituelle Überzeugungen können etwas mit Motivation zu tun haben. In früheren Zeiten gab der Glaube an verschiedene Götter die Hoffnung, über Opfergaben einen Einfluss auf Naturereignisse zu haben. In schlechten Zeiten, wie Kriegen und Hungersnöten gibt der Glaube **Hoffnung auf bessere Zeiten**. Die Angst vor dem, was uns nach dem Tod erwartet, motiviert zu einem Glaube an Erlösung und Vergebung aller Sünden. Nachweislich gibt es in schlechten Zeiten und in sehr armen Ländern mehr Gläubige als in fetten Jahren und in den reichen Industrieländern.

Weitere Bedürfnisse und Herzens-Wünsche, die Menschen leichtgläubig machen, könnten sein: Individualität, Autonomie, Freiheit, Liebe, spiritueller Erleuchtung, Harmonie, usw.

Im Gegenzug sind Überzeugungen nur sehr schwer zu vermitteln, wenn der Glaube daran mit schweren Nachteilen verbunden ist. Übergewichtige weigern sich oft, zu glauben, dass Ihnen Sport beim Abnehmen helfen könnte, denn schon jede kleinste Bewegung fällt mit 20 kg zu viel unglaublich schwer. Viele Raucher bestreiten, dass Rauchen wirklich schädlich ist, denn das Eingeständnis hätte unbequeme Konsequenzen auf ihren Alltag. Arbeitnehmer wollen nicht glauben, dass der Arbeitgeber kein Geld mehr hat, selbst wenn sie schon seit Wochen kein Gehalt mehr bekommen.

Es gibt Dinge, die wollen wir gerne glauben, von denen lassen wir uns leicht überzeugen. Andere Dinge wollen wir nicht glauben, also verweigern wir die Einsicht.

Die Reihenfolge – erst der Wunsch, dann die Überzeugung

Allen hier genannten Mechanismen ist gemeinsam, dass zuerst das dringende Bedürfnis oder Wunsch spürbar wird. Der Wunsch wird dabei so stark, dass die entsprechende Handlung fast nicht mehr zu vermeiden ist. Und erst dann beginnt unser Gehirn eine Rechtfertigung dafür zu stricken. Die neue Überzeugung ist da.

Wollen Sie diese Erkenntnisse für Ihre Überzeugungsarbeit nutzen, fragen Sie sich: „Was wünscht sich mein Gegenüber von Herzen?“ „Wäre meine Botschaft vielleicht mit unbequemen Konsequenzen verbunden?“

Seien Sie selbst sehr vorsichtig, wenn man Sie von etwas überzeugen will, und es klingt fast zu gut, um wahr zu sein. Die „Verlockende Falle“ ist nicht nur ein Spielfilm.

Zusammenfassung:

Sie sollten die individuellen Wünsche, Träume und Bedürfnisse Ihrer Zielperson herausfinden.

Wenn Ihr Standpunkt Ihrem Gesprächspartner ein wichtiges Bedürfnis erfüllt, wird Ihnen die Überzeugung wesentlich leichter fallen.

Wenn der Glaube an Ihre Botschaft mit negativen Konsequenzen (weniger essen) verbunden ist, müssen Sie gleichzeitig die Vorstellung einer rosigen Zukunft mitliefern (attraktiv aussehen).“



Soziales
Umfeld

Sozialer Druck – Gegenspieler oder nützlicher Hebel?

Eine der am meisten unterschätzten Mächte im Leben eines Menschen ist der soziale Einfluss (peer pressure).

Die Macht des sozialen Umfeldes zeigt sich bereits deutlich im Kindergarten und in den ersten Schuljahren. Die **Mitschüler** entscheiden, welcher Füllfederhalter der **coolste** ist, welche Turnschuhe **ein Muss** sind, welche Musik **angesagt** ist.

Vielleicht haben bis dahin schon die **Eltern und die Familie** ganz klare Leitlinien gesetzt. Es gibt Familien-**Regeln**, die **Werte** der Eltern und allgemein gültige **Normen**, die in der Familie gelebt werden. Hat das Kind vielleicht schon im Elternhaus gelernt, dass Arbeit unangenehm ist und tunlichst vermieden werden sollte? Oder gilt zuhause, ohne Fleiß kein Preis? War Rücksichtnahme ein gepflegter Wert der Familie oder hat Vater vorgelebt, wie man sich durchsetzt?

Später ist es die **Clique** und der **Freundeskreis**. Was werden wohl die **Nachbarn** sagen? Und erst die Kollegen: „Du wirst dir doch wohl nicht so ein spießiges Auto kaufen?“, „Nein, Urlaub auf Mallorca, das geht ja gar nicht.“ Oder „Eine Flugreise, niemals, schon allein wegen der Klimabilanz.“ Dieser indirekte Einfluss der Freunde ist niemandem im Freundeskreis bewusst, aber er ist extrem stark.

Alle diese Gruppen bestimmen mit, was Ihr Gesprächspartner denkt, was er gut und richtig findet und für welches Produkt er sich entscheidet. **Sie legen sich beim Überzeugen also nicht nur mit seinem Verstand an**, sondern mit der **geballten Power seines gesamten sozialen Umfeldes**. Nutzen Sie den sozialen Druck für Ihre Argumentation. Nutzen Sie die Tatsache, **dass folgende Personen (-Gruppen) genauso denken wie Sie**.

- Vater, Mutter, Familie, der bewunderte Onkel und die geliebte Tanten,
- Chefs, die Chefs des Chefs, Kollegen, CEOs von anderen Unternehmen oder Kunden,
- Nachbarn, Freundeskreis, Clique,
- Angehörige der gleichen sozialen Gruppe (Berufsgruppe, Branche, Bildungsstand),
- Meinungsführer (z.B. respektierte Kollegen, Experten),
- Vorbilder (Fußballstars, Celebrities),

Achten Sie dabei darauf, möglichst diejenigen als Vorbild herauszupicken, die für Ihren Gesprächspartner maßgeblich sind. Ist er mit seinem Vater im Dauerstreit und die Nachbarn sind verhasst, nutzen deren Meinungen eher als Gegenargument.

Aber Achtung: Wenn Sie einfach sagen: „Ihre Freunde würden wollen, dass sie dieses Auto kaufen“, könnten Sie ungewollt den Schalter für Widerstand auslösen. Denn gleichzeitig zu dem unbewussten Zwang „dazugehören zu wollen“, haben wir Menschen den Antrieb, selbst und allein zu entscheiden. Wenn wir den Einfluss des Umfeldes sichtbar machen, sorgt der Wunsch nach freiem Willen dafür, dass sich der Entscheider gegen diese unbewusste Macht auflehnt und sich möglicherweise aus Trotz entgegengesetzt entscheidet. Geschickter ist es, zu fragen: „Welches Auto würde Ihr bester Freund

wählen?“, „Was schätzen die Experten in Ihre Branche an diesem Produkt?“. Die indirekte Frage bringt die Meinung der Peergroup ins Bewusstsein, ohne dass deren Einfluss zu deutlich wird.

Ihre soziale Einflussmöglichkeit wird noch größer, wenn Sie die Meinungsführer zu Ihren Verbündeten machen können. Fertigen Sie eine einfache Skizze an, die verdeutlicht, mit wem Ihre Zielperson in Verbindung steht. Mit wem hat sie positive Beziehungen, auf wen hört sie, wem vertraut sie, wen würde sie um Rat fragen. Mit wem ist sie verfeindet, gegen wen möchte sie gewinnen, usw.? Insbesondere im Businessumfeld werden auf diese Weise strategische Netzwerke sichtbar. Ihre Überzeugungs-Arbeit sollte sich dann auch an die wichtigen Stellen dieses Netzwerkes richten.

Nutzen Sie **Normen**, die vom Gesprächspartner und seinem sozialen Umfeld akzeptiert werden (z.B. „Man soll doch immer ehrlich zu seinen Kunden sein!“). Sprechen Sie allgemeine Normen an, wie z.B.: ehrlich sein, hilfsbereit sein, die Natur schützen, Höflichkeit, Teamgeist, Zuverlässigkeit usw. Normen wirken extrem stark und sind **durch fast nichts zu entkräften**.

Zusammenfassung:

Berücksichtigen Sie die Stärke des sozialen Drucks auf Ihren Gesprächspartner.
Nutzen Sie anerkannte Meinungsführer aus seinem sozialen Umfeld als Argumentationshilfe.
Normen sind die stärksten Argumente, die fast nicht zu entkräften sind.



Emotionen überzeugen

Überzeugungen entstehen oft durch Erfahrungen, **also das Erleben am eigenen Leib**. Der New Yorker Polizeichef Bratton bekam größere Polizei-Autos, weil er den Budgetverantwortlichen zu einer Rundfahrt im Streifenwagen eingeladen hatte. Das geplante Modell war viel zu klein, zu eng für die ganze Ausrüstung, zu wenig Beinfreiheit. Und Bratton fuhr damit stundenlang durch jedes Schlagloch, bis der Politiker von selbst drauf kam, dass es so nicht geht. **Das Erleben lassen am eigenen Leib ist der goldene Weg der Überzeugung**. Sorgen Sie für diese persönlichen Erfahrungen. Bratton musste dazu eigentlich keinen einzigen Satz sagen.

Es gibt Situationen, in denen diese Erfahrung am eigenen Leib nicht zu organisieren ist. Der Silberstandard ist **das „Sehen“ mit eigenen Augen und darauf folgende Nachfühlen**. Auch hier ist ein Ausflug in die Realität das Mittel der Wahl, auch wenn nur zugesehen, aber nicht gehandelt wird. Ein Besuch auf der Dialyse-Station überzeugt einen an Diabetes erkrankten Menschen, doch besser regelmäßig seinen Blutzuckerwert zu kontrollieren. Statt einem Ausflug können Sie auch einen Betroffenen ins Meeting holen, bzw. in einen Vortragssaal auf die Bühne. Dann lassen Sie diesen von seinem Schicksal aus erster Hand berichten. Hauptsache, es erzeugt starke Emotionen und passt zum Thema.

Wenn Sie jetzt an ein **Video** denken: das erfüllt diesen Zweck nur ausnahmsweise. Um die gleiche emotionale Stärke zu erreichen, wie ein Live-Besuch, braucht es einen exzellenten Regisseur und Kameramann. Deshalb liegen Filme bereits auf dem halben Weg zum Bronze-Standard. Deshalb gelten für Filme auch dessen Regeln.

Die Bronze-Medaille erhält **die stellvertretende Erfahrung** (ohne Ausflug) – z.B. durch **das Storytelling**. Aber Storytelling muss gut gemacht sein, damit es eine annähernde emotionale Stärke entwickelt. Sie brauchen:

- einen **sympathischen Hauptdarsteller**, mit dem sich die Zuhörer identifizieren können.
- konkrete Daten und **Details**, die die Story glaubwürdig machen (Namen, Orte, Daten).
- benennen und beschreiben Sie ausführlich die **Emotionen**, die dem Hörer dabei helfen, in die Story hinein zu tauchen.
- **glaubwürdige Konsequenzen**, die so schlimm sind, dass sie zur Veränderung motivieren.
- die **glaubwürdige Lösung** oder Hoffnung. Was führt zum Ziel?
- einen **Spannungsbogen** (wie in einem James Bond Film / „Heldenreise“)

Geschichten/Stories, funktionieren immer dann besonders gut, wenn es dem Erzähler gelingt, den Zuhörer ganz in die Geschichte hinein zu ziehen, bis er sich voll und ganz mit dem Protagonisten identifiziert und die Welt um sich herum für kurze Zeit vergisst. Deshalb muss jede Geschichte echt und glaubwürdig sein. Beim kleinsten Widerspruch steigt der Zuhörer aus seinem „Erleben“ der Geschichte aus.

In der Realität gibt es **Gegenspieler zum Erleben der Emotion**. Menschen tun unethische Dinge, Führungskräfte setzen 5000 Mitarbeiter frei, Leiter von Krankenhäusern nehmen zu hohe

Infektionsraten bei Patienten billigend in Kauf. Sie alle schaffen das ohne die angebrachten negativen Emotionen zu verspüren. Das schaffen sie durch folgende 4 Schalter:

1. Entmenschlichung: Der Betroffene (z.B. ein durch mangelnde Hygiene im Krankenhaus infizierter Patient) ist nur eine Zahl. „5,78% Sekundärinfektionen“ bewegt weniger als „Hans Meyer, 36, verheiratet, 2 Kinder, lebenslang arbeitsunfähig nach Sekundärinfektion.“

2. Kleinreden: „Bei uns ist das ein verschwindend geringer Prozentsatz.“

3. Rationalisieren: „Selbst mit der größten Vorsicht ist da mehr nicht zu machen. Wir haben wirklich alles versucht.“ Oder „Mehr kann man mit diesem Budget nicht erreichen.“

4. Wegschieben der Verantwortung: „Wir folgen nur den Vorschriften. Die müsste man ändern.“

Diese Gegenspieler sind besonders im Management verbreitet. Führungskräfte in höheren Rängen verlieren häufig den Kontakt zu ihren Mitmenschen. In der Führungsetage ist man einsam. Die Distanz zu Mitarbeitern ist groß, die Kollegen sind Gegenspieler. Es gibt kein ehrliches Feedback mehr. Informationen erfolgen in Powerpoint-Präsentationen, in Form von Zahlen und Abkürzungen. Die Entmenschlichung ist sehr groß. Die Emotionen schwinden.

Gehen Sie gegen diese 4 Emotionsverhinderer vor. **Geben Sie Ihrem Anliegen ein Gesicht, einen echten Namen, ein echtes Schicksal.** Lassen Sie keine Rationalisierungen zu. Rufen Sie dazu auf, angesichts der geschilderten Emotionen endlich selbst Verantwortung zu übernehmen.

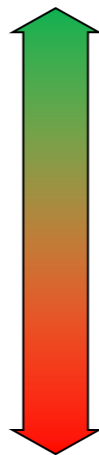
Emotionen, am eigenen Leib erlebt

Stellvertretende Erfahrung:
Selbst gesehen und nachgeföhlt

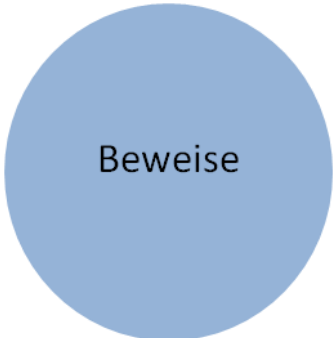
Stellvertretende Erfahrung: als
Story gehört und nachgeföhlt

Zahlen, Daten, Fakten

Verbale Überzeugung durch
reden



Überzeugungskraft



Der Umgang mit Beweisen:

Ihre Munition: ZDF = Zahlen, Daten, Fakten

- Tabellen, Statistiken, Laborergebnisse
- Studien, Experimente, Marktforschung, Umfragen
- Presseberichte
- Gutachten, Expertenmeinungen
- usw.

Bitte beachten Sie: Zahlen werden glaubwürdiger, wenn Sie **exakt** sind. Vergleichen Sie: „Der Kölner Dom ist an die 300 m hoch“ gegenüber „Der Kölner Dom ist 157,38 m hoch“. Welche Aussage glauben Sie?

Benutzen Sie **Relationen**, die die nackte Zahl erlebbar machen: „Der Floh springt 25 cm hoch. Das ist das 160-fache seiner Größe. Ein Mensch müsste für die entsprechende Leistung eine Höhe wie die des Eiffelturmes überspringen!“

Studien werden glaubwürdiger durch **Details**. Vergleiche Sie:

„Eine Studie beweist, dass Menschen bei größerer Auswahl weniger kaufen.“ (klingt wie eine Behauptung)

Gegenüber:

„In einem Versuch der Psychologen Sheena Iyengar und Mark Lepper von der Columbia-Universität in New York wurde nachgewiesen, dass Kunden bei größerer Auswahl insgesamt weniger kaufen. Sie boten in einem Supermarkt wechselweise sechs und 24 Marmeladen zum Probieren an. Bei der größeren Menge interessierten sich zwar mehr Menschen für das Angebot, tatsächlich kauften aber weniger Menschen eine Marmelade als bei der kleineren Auswahl. Der gleiche Effekt wurde sogar für eine kostenlose Förderung verschiedener Altersvorsorge-Angebote durch Arbeitgeber nachgewiesen.“

Alles wunderbar? Sie nutzen Studien, Statistiken und Beweise? Und im Meeting haben Sie trotzdem keinen Stich gemacht? Zahlen, Daten und Fakten sind wichtig, aber sie **erreichen nicht das Herz!**

Die Scheibenwischer-Technik: Zahlen, Daten, Fakten allein reichen nicht aus. Sie werden in der rechten, der rationalen Hirnhälfte verarbeitet, aber berühren nicht das Herz. Emotionen sind stark aber liefern nicht das rationale Argument. Bedienen Sie rechte und linke Gehirnhälfte abwechselnd! Nutzen Sie Erlebnisse, Storys und ZDF in Kombination.

Zusammenfassung: Zahlen, Daten und Fakten sind gute Beweise, aber sie **erreichen nicht das Herz!**

Wie Sie aus subjektiven Einschätzungen überzeugende Analysen machen

Hier befinden wir uns im zweifelhaften Kunsthandwerk der Unternehmensberatungen. Ein typisches Beispiel: Ein Unternehmer glaubt, seine Vertriebsmitarbeiter sind zu schlecht. Der Unternehmensberater will ihn überzeugen, dass er eine neue Marketingstrategie und Positionierung braucht.

Was im Business immer hilft: wenn der Unternehmer eine Analyse vorgelegt bekommt, die genau das Behauptete „schwarz-auf-weiß“ belegt. Das Arsenal der Berater ist gut gefüllt: **Bilanz-Analyse, SWOT-Analyse, Portfolio-Analyse, Engpassanalyse, ABC-Analyse...** Der Trick bei allen Analysen ist gleich. Ich überführe meine subjektive Einschätzung in Zahlen und, noch besser, in eine anschauliche Grafik. Dann kann ich addieren, multiplizieren, statistische Verfahren durchführen. Das Ergebnis ist eine echte „**knallharte**“ Zahl. Eine klare Aussage – **Kunde überzeugt!**

Das Problem: Fast alle Zahlen geben nur eine **Scheingenauigkeit**. Zum Beispiel, die Portfolio-Analyse: hier werden willkürlich zwei Skalen gewählt und ins Verhältnis gesetzt. Z.B. Marktanteil und Marktwachstum. Für die Skalen könnte ich aber auch jeden anderen Wert willkürlich auswählen. Was ich bei Marktanteil eintrage, ist das Ergebnis meiner subjektiven Definition von Marktanteil und meiner subjektiven Selbsteinschätzung. Bei Marktwachstum ist sogar ein Blick in die Zukunft erlaubt. Nehme ich eine lineare Skala oder gar eine logarithmische? Auch die Grenze der Quadranten setze ich willkürlich. Nahezu alles ist hier willkürlich und subjektiv. Aber dafür sehr überzeugend im Ergebnis.

Das gleiche gilt am Ende sogar für die Bilanz-Analyse. In einer Bilanz stehen nur scheinbar belastbare Fakten. Die Gestaltungsspielräume sind aber groß. Ist der Computer geleast, ist die Rate nur laufender Aufwand. War es aber ein Mietkauf, findet man das Ganze auch in Vermögen und Fremdkapital. Manche Unternehmen in desolatem Zustand wirken nach der Bilanzkosmetik immer noch wie ein Blue-Chip.

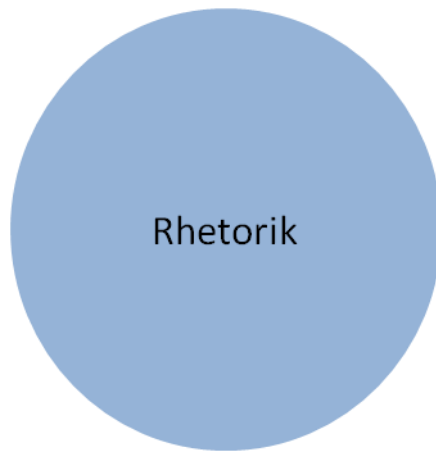
Die **ehrlichste Variante** ist noch, wenn man die Analyse mit den Selbst-Einschätzungen des Unternehmers füllt. Eine **Engpassanalyse** aufgrund der Selbsteinschätzung des Unternehmers hat deshalb einen hohen Überzeugungswert, weil die „Fakten“ unbestreitbar von ihm selbst kommen.

Folgende Methoden führen Sie auf eine Gradwanderung zur dunklen Seite:

- Soll eine Geldsumme groß erscheinen, nehme ich die Summe über mehrere Jahre. Natürlich schreibe ich alle Nullen aus. 6.000.000.000 EUR statt 6 Mrd.
- Soll die Geldsumme klein erscheinen, rechne ich sie um: z.B. „nur 0,49 EUR pro Tag und Mitarbeiter“. Oder ich schreibe lieber 0,6 Mrd. statt 600 Mio.
- Will ich eine Entwicklung im Zeitablauf steil erscheinen lassen, stauche ich die X-Achse durch Mehrjahressprünge, soll die Entwicklung unbedeutend erscheinen, nehme ich eher die Tage als Einheit und stauche die Y-Achse.

- Bei manchen Werten schätzen findige Manager solange neu, bis das Ergebnis passt. Ist z.B. Ihre „relative Stärke im Wettbewerb“ eine 4 oder eher eine 7?

Nicht umsonst gibt es das geflügelte Wort: **„Glaube keiner Statistik, die du nicht selbst gefälscht hast.“**



Die elegante Art, mit Reden zu überzeugen

Menschen haben einen natürlichen Reflex: Sie haben Angst, manipuliert zu werden und Sie wehren sich dagegen. Das macht jeglichen Versuch zu überzeugen doppelt schwer. Nichts und Niemand ist daher überzeugender, als wenn Ihr Gesprächspartner „von allein“ zur richtigen Überzeugung gelangt.

Wie können wir ihm dabei helfen? Einer der eleganteste Wege zur (Selbst-)Erkenntnis geht über geschickte Fragen. Diese Technik wird zum Beispiel im Coaching häufig benutzt. Zu Fragetechniken gibt es ganze Bücher. Aber das wichtigste ist: **Fragen Sie nie so, als ob Sie die Antwort schon wüssten** (Ausnahme: die Rhetorische Frage, s.u.). Sonst würden Sie sich über Ihren Gesprächspartner stellen. Er würde sich wie in der Schule abgefragt fühlen. Statt vernünftiger Einsicht wird er die Tendenz zeigen, sein Selbstwertgefühl wieder aufzubauen. Er reagiert mit Widerstand.

In einer Coachinausbildung lernt man, stattdessen die eigene innere Haltung auf „nichts wissen“ und Offenheit für jede Antwort einzustellen. Dann können Sie mit Ihren geschickten Fragen zu einer neuen Einsicht manövrieren. Allerdings müssen Sie dabei wirklich dafür offen sein, dass das Ergebnis nicht zwangsläufig Ihre Wunsch-Erkenntnis sein wird. Nur dann funktioniert diese Technik gut.

Das Instrument der Frage ist also nur bedingt geeignet, um meine eigene Überzeugung durchzusetzen. Vielmehr ist die gute „Coaching-Frage“ wie eine Tür zu einer neuen Perspektive. Sie ist eine Einladung an den Gesprächspartner, sich eine neue Überzeugung anzusehen. Ob Ihr Gesprächspartner durch diese Tür tatsächlich hindurchgeht und ob er die neu gewonnene Einsicht annimmt, liegt nicht in Ihrer Hand. Und das soll es auch nicht. Denn gerade in dieser Offenheit und in der aufrichtigen Absicht des Fragenden, liegt die Stärke und Wirksamkeit dieser Methode. So bringen Sie Gesprächspartner sehr überzeugend zu neuen Einsichten.

Erfolgreiche Verkäufer nutzen diese Technik oft sehr geschickt, manchmal aber an der Grenze zur Manipulation. Und das geht ganz einfach. Sie fragen einfach Ihre Kunden nach den Vorteilen des zu verkaufenden Produktes und was ihnen wohl daran gefallen könnte. Dabei sind sie ganz offen für die Antwort. Schlechte Verkäufer beharren auf den auswendig gelernte Nutzenargumenten. Die cleveren Verkäufer lernen so von ihren Kunden, was sie wirklich an dem Produkt schätzen. Sie antworten „Ja, stimmt genau!“. Dann schreiben sie die Antwort gedanklich mit. Denn diese ist für den genau diesen einen Kunden das allerbeste und glaubwürdigste Argument. (Siehe auch im Kapitel „Beziehung“ das Thema Rapport bilden). Noch manipulativer wird es, wenn sie gezielt nur nach den Vorteilen ihres eigenen Produktes und gleichzeitig nach den Nachteilen des Konkurrenz-Produktes fragen. So überzeugt der Kunde sich mit seinen eigenen Argumenten fast allein. Nicht umsonst heißt es, „Wer fragt der führt.“ Und wer zuhört, der überzeugt!

Beispiele für einsichtsfördernde Fragen:

Öffnende Fragen

Öffnende Fragen sind ideal, um ein Gespräch ins Laufen zu bringen. Die Fragestellung ist so, dass eine längere, ausführliche Antwort möglich ist. Man fragt z.B. nach einem bestimmten Problem, nach Ursachen und nach Situationsbeschreibungen. Das Ziel ist, zunächst mehr Details über die individuelle Denkweise unseres Gesprächspartners zu erfahren, ihn also besser zu verstehen.

Problemfragen

„Wo sehen Sie das Problem?“, „Was macht Sie unzufrieden?“, „Welche Schwierigkeiten befürchten Sie?“

Diese Problemfragen helfen z.B. im Verkauf, das dringende Bedürfnis des Kunden herauszufinden. Wofür genau braucht er eine Lösung?

Problem-Verstärkungs-Fragen

Sie machen dem Gesprächspartner bewusst, dass es nicht bei dem aktuell verspürten Schmerz bleiben wird. Alles könnte noch schlimmer werden. Problem-Verstärkungs-Fragen erhöhen den Handlungsdruck, den Veränderungsdruck oder ggf. das Kaufbedürfnis.

„Welche Folgen wird das haben?“, „Wo führt das auf Dauer hin?“, „Was ist, wenn das noch eine Zeit so weiter geht?“, „Welche Kosten laufen da mit der Zeit auf?“, usw.

Worst-Case Fragen

Diese Fragen erhöhen den Handlungsdruck noch einmal. Sie sind die Stufe 3, nach der Problem-Frage (Stufe 1) und der Problem-Verstärkungs-Frage (Stufe 2).

„Wo wird das enden?“, „Was kann im allerschlimmsten Fall passieren?“, „Wie lange können Sie dieses Problem noch aushalten, bzw. wann sind Sie endgültig am Ende?“

Wer etwas verkaufen will, beginnt nach dieser dritten Stufe der Problemfragen seine Produktpräsentation.

Wer eher coachen will, also z.B. jemanden zu einer besseren Verhaltensweise überzeugen will, kommt mit den folgenden Fragen noch weiter.

Ursachen-Fragen

„Was glauben Sie, ist die Ursache dafür?“, „Welchen Zweck verfolgt Ihr Mitarbeiter mit seinem Verhalten?“, u.ä.

Vermeiden Sie hier das Fragewort „Warum...“. Das menschliche Gehirn versucht automatisch jede Frage die ihm gestellt wird zu beantworten, auch, wenn nicht jede Antwort immer ausgesprochen wird. Kennt der Befragte die richtige Antwort nicht, neigt sein Gehirn dazu, eine plausible Erklärung zu erfinden. Diese „Erfindung“ hat aber manchmal sehr wenig mit den Tatsachen zu tun. Schlimmer noch: Mit der Erklärung, um die wir unseren Gesprächspartner bitten, bewegen wir ihn zu einer für ihn plausiblen Erklärung für die aktuelle Situation. Damit zementieren wir in seinem Gehirn den Status Quo. Eine Lösung außerhalb der bisherigen Denkmuster wird noch schwieriger. Fragen Sie statt „Warum ist das so?“ besser nach „Wofür ist das gut?“ Die Wofür-Frage ergibt dann ein Ziel oder ein Bedürfnis hinter dem diskutierten Verhalten. Zur Erreichung eines Zieles können aber viele Wege möglich sein. Der Raum für Lösungen wird größer.

Fragen nach dem Nutzen eines Problems

„Was ist der Gewinn, den Sie aus dieser ungewollten Verhaltensweise ziehen?“,
„Was würde für Sie schlechter werden, wenn Sie dieses Problem behoben hätten?“,
„Welchen „Preis“ hätten Sie zu zahlen, wenn Sie hier das richtige tun würden?“

Differenzierungsfragen

Differenzierungsfragen dienen dazu, festgefahrene Denkweisen zu lockern. Insbesondere wenn Absolutismen wie „Immer“ und „Alle“ benutzt werden.

„Immer?“, „Nie?“, „Wirklich Alle?“, „Wann war es schon einmal anders?“

Ziel-Fragen

Fragen nach positiver Beschreibung

Bei allen „Nicht...“ Formulierungen, wie z.B. „Ich will so etwas nicht noch einmal erleben.“

„Was willst du stattdessen?“

Wunderfragen

„Wenn über Nacht ein Wunder geschähe, und morgen wäre dieses Problem beseitigt, woran würden Sie das als erstes merken?“

Lösungsorientierte Fragen

Fragen nach der Lösung

„Wie genau sähe eine gute Lösung aus?“

„Wie bekommen wir jetzt die Kuh vom Eis?“

Fragen nach individuellen Denkweisen, individuellen Entscheidungs- und Handlungsstrategien

„Wie denkst du über das Thema?“, „**Wie müsstest du darüber denken**, damit ein anderes Ergebnis möglich wird?“

„Wie ist deine Art, Entscheidungen in solchen Angelegenheiten zu fällen?“, „**Wie müsstest du deine Entscheidungen treffen**, um zukünftig ein besseres Ergebnis zu erzielen?“

„Wie kommt es zu deiner Handlungsweise?“, „Wie würdest du lieber handeln?“, „**Wie müsstest du handeln, um...?**“

Ratschlagfragen

„Haben Sie schon einmal probiert...“

Diese Fragen sind in einem Coachingprozess (auch in Führungsgesprächen) gefährlich. Sie bringen den Gesprächspartner manchmal in eine „Nehmerhaltung“. Er antwortet u.U. auf jeden neuen Ratschlag „Das funktioniert nicht, weil...Hast du noch einen Vorschlag (den ich dann ablehnen kann)?“ In einem Coaching sollte besser der Coachee die Vorschläge machen. Die Ratschlagfrage ist nur ein Mittel, um notfalls Ideen einzustreuen, auf die der Gesprächspartner beim besten Willen nicht alleine kommt.

Fragen, um in der Diskussion zu tieferen Einsichten zu führen

Unterschieds- und Gemeinsamkeitsfragen

„Wo sehen Sie den Unterschied zwischen Alternative A und B?“

„Was für Gemeinsamkeiten gibt es zwischen unseren Standpunkten?“

Fragen nach Ausnahmen

„War es schon einmal anders?“

„Wann hat das schon einmal besser funktioniert?“

Skalierungsfragen

„Auf einer Skala von 1 bis 10, wie schwerwiegend schätzen Sie die Folgen von XY ein?“

„Wie gut erfüllt Alternative A Ihre Anforderungen auf einer 10er-Skala? Und Alternative B?“ „Was müsste gegeben sein, damit Sie Alternative B von der 4 auf die 5 bewerten?“

Zirkuläre Fragen

„Was glauben Sie, wie Ihr Konkurrent X über Ihre aktuelle Maßnahme denkt?“

„Was glauben Sie, was jetzt Ihr Mitarbeiter denkt, was Sie bezwecken wollten?“

Hypothetische Fragen

„Was würde Ihr Mitarbeiter wohl denken, wenn Sie XY tun würden?“

„Was würden Sie tun, wenn Sie sicher wüssten, dass Sie damit nicht scheitern würden?“

„Wenn Geld keine Rolle spielen würde, wie würden Sie dann jetzt entscheiden?“

Als-ob-Fragen

„Tun Sie mal so, als ob Sie das Problem schon vollständig gelöst hätten, was würden Sie dann jetzt als nächstes tun?“

Fragen nach Ressourcen

„Welche Ihrer Stärken könnte Ihnen bei dieser Vorgehensweise behilflich sein?“

„Welche Fähigkeiten/Ressourcen fehlen Ihnen noch, um das Ziel erreichen zu können?“

Suggestivfragen

„Ist es nicht so, dass...?“, „Wollten Sie nicht sowieso...?“

Die „Was noch...“-Frage

Diese Frage können und sollten Sie in Kombination mit fast allen hier genannten offenen Fragen verwenden. Die Was-noch-Frage sorgt dafür, dass neben der naheliegendsten Antwort, noch nach weiteren Antworten gesucht wird. Oft sind die Antworten auf **das dritte Mal** „Was noch...?“ die hochwertigeren, interessanteren Antworten, die mit tieferen Einsichten verbunden sind.

Schließende Fragen

Ja-Nein-Fragen

Z.B. „Hilft dir diese Erkenntnis weiter?“, „Haben wir hiermit eine Entscheidung?“, „Können Sie jetzt entscheiden (oder brauchen Sie noch weitere Informationen)?“

Alternativ-Fragen

Z.B. „Wollen wir nun lieber den asiatischen oder den amerikanischen Markt bearbeiten?“

Weitere gut einsetzbare Fragen:

- Angesichts dieser Fakten, was können wir tun? Was noch? Und was noch?
- Was halten Sie jetzt für richtig?
- Ist diese Vorgehensweise denn moralisch einwandfrei?
- Wen würden wir damit verärgern?
- Wenn der Weg A der beste ist, aber zu teuer, was wäre der zweitbeste?
- Sie glauben, dass A nicht geht; was müssten wir tun, damit A doch noch möglich wird?
- Was könnten wir tun, wenn wir Ihr Ziel und mein Ziel gleichzeitig erreichen wollten?

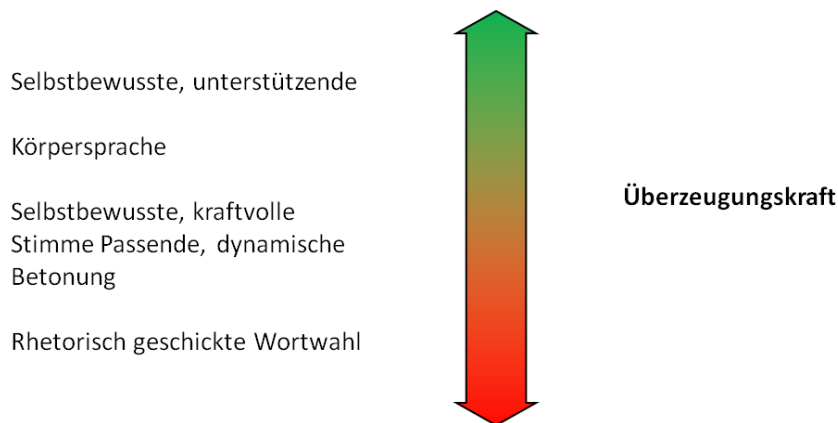
- Wenn du dich so verhältst, was sind dann die Folgen für ...? Was wird schlimmstenfalls passieren? Wo landen wir, wenn das noch 2 – 3 Jahre so weitergeht?
- Was würdest du deinem besten Freund raten?
- Was sind die Vorteile an A? Was sind die Nachteile von B? Was sind die Gefahren von C? Welchen „Preis“ hätten wir zu zahlen?
- Auf eine unbewiesene Behauptung: „Wer sagt das? Woher weiß der das?“
- Auf eine einseitige Interpretation: „Kann es auch anders sein? Was könnte das noch bedeuten?“
- Auf eine Bewertung: „Nach welchen Kriterien halten Sie X für richtig? Stimmen die Kriterien oder müssten wir sie anpassen?“
- ...

Zusammenfassung:

Nichts funktioniert besser, als wenn Ihr Gesprächspartner „von allein“ zur richtigen Überzeugung gelangt. Lenken Sie mit geschickten Coaching-Fragen.

Wie rhetorisches Geschick Ihre Überzeugungskraft stärkt

Gleich vorweg: Sie brauchen nicht unnötig viel Respekt vor der Rhetorik zu haben. Die Erkenntnisse über Rhetorik sind zwar so umfangreich, dass man gleich ein eigener Studiengang darüber belegen kann. Gleichwohl wiegt nach dem berühmten Mehrabian-Experiment die Wahl der richtigen Worte nur 7%. Schon unser gesunder Menschenverstand bestätigt, dass eine unsichere Körpersprache (55%) oder eine schwache Stimme und unpassende Betonung (38%) die Überzeugungskraft viel mehr untergraben, als eine wenig ausgefeilte Rhetorik.



Wie Sie durch Weglassen besser überzeugen

Der rhetorische Kardinalfehler beim Überzeugen ist **das Weichspüler-Wort**. „Also, ich habe mir überlegt, dass es doch eigentlich ganz interessant für uns sein könnte, zu überlegen, ob wir nicht vielleicht, so ein wenig mehr versuchen könnten...“ Viele Menschen verwenden einschränkende Wörter, Konjunktive und zu vorsichtige Formulierungen. Entweder, um den Anderen nicht zu hart anzugehen, vielleicht auch aufgrund eigener Zweifel, oft aber aufgrund eines geringen Selbstwertgefühls. Manchmal ist es auch nur kulturell gelernte Höflichkeit und Bescheidenheit. Wie auch immer: folgende Wörter und Formulierungen untergraben Ihre Überzeugungskraft:

- Könnte, würde, hätte
- Vielleicht (Dieses Wort hat aber wichtige Vorzüge an anderer Stelle, siehe Abschnitt über „Rapport“)
- „Eigentlich...“
- „...ein wenig...“
- „...ein bisschen...“
- „...versuchen...“
- „Man...“

Tipp: Es ist kaum möglich, seine natürlich erlernten Sprachgewohnheiten von heute auf morgen zu ändern. Insbesondere, wenn man diese Formulierungen aufgrund persönlicher Unsicherheit verwendet. Beginnen Sie damit, bei jeder Gelegenheit, diese Wörter und alle weichgespülten Formulierungen bei anderen zu suchen. So schärfen Sie Ihre Aufmerksamkeit dafür. Nach einiger Zeit werden Ihnen Ihre eigenen weichgespülten Formulierungen auffallen. Bitten Sie einen Freund/Kollegen, Sie auf entsprechende Formulierungen aufmerksam zu machen.

Ihr Ziel: eine klare, selbstbewusste, überzeugende Aussage. „Mein Vorschlag: Wir tun es! Weil...“

Was schon die alten Griechen nutzten

Die alten Griechen waren traditionell große Redner. Auf den Erkenntnissen des großen Aristoteles beruht der 5-Satz. Bauen Sie dazu Ihre Argumentation systematisch auf.

Einführung (Problem, These, Antithese),

Argument 1,

Argument 2,

Argument 3,

Schluss (Conclusio).

Wenn Sie so eine ganze Rede planen, nutzen Sie dazu gleichzeitig noch **die Scheibenwischer-Methode:** erzählen Sie zu jedem Argument eine **emotionale Geschichte**, bringen Sie sie auf den Punkt, stützen Sie Ihren Punkt dann mit einem **rationalen Beweis** (Zahlen, Daten, Fakten, Normen, Expertenstimmen). Beenden Sie Ihren Schluss mit einem Handlungsaufruf. So werden Sie souverän, inspirierend und mitreißend wirken.

Machen Sie Ihre Reden „flüssig“

Haben Sie sich schon einmal gefragt, warum so viele Werbeslogans gereimt sind („Haribo macht Kinder froh“)? McGlone, M., S. und J. Tofighbakhsh belegen in ihrer Forschungsarbeit aus dem Jahr 2000, dass **Reime die Glaubwürdigkeit** maßgeblich **steigern**.

Sollten Sie jetzt Ihre geschäftlichen Präsentationen reimen? Eigentlich genügt es, das Prinzip dahinter zu beherrschen. Es heißt „**Fluency**“, auf gut Deutsch: „**Eingängigkeit**“. Was eingängig ist, wird leichter behalten und eher geglaubt. Deshalb funktionieren folgende rhetorische Techniken:

- Einfache Worte statt Fremdworte und Fachbegriffe (Wenn der Marketingchef versucht, vor seinem Geschäftsführer mit Fachbegriffen zu punkten, geht der vielleicht Schuss nach hinten los, wenn dieser der Argumentation gar nicht folgen kann (sagen Sie lieber Kundennutzen und Markenaufbau statt USP und Brand-Building-Strategie).

- Einfache, kurze Sätze (Die Bildzeitung schreibt durchschnittlich vier Worte pro Satz, die dpa empfiehlt maximal 9 Worte als Grenze der Verständlichkeit), statt niveauvoller aber schwer verständlicher Sprache. Haben Sie einmal die Wortzahl Ihrer Sätze gezählt?
- Projekte mit einfach zu lesenden und leicht auszusprechende Projektnamen („Calibra“ statt „Refmp!“) sind statistisch gesehen erfolgreicher.
- Reimen: „Morgenstund hat Gold im Mund.“
- Sprichwörter: „Der frühe Vogel fängt den Wurm.“
- Dreiklang: „Quadratisch, praktisch, gut!“
- Alliteration, gleiche Anfangsbuchstaben: „Bei Wind und Wetter...mit Kind und Kegel...“.
- Kurz und knapp (Brevitas): „veni, vidi, vici.“
- Die Wiederholung (Epixeuxis): „Es gibt nur 3 wichtige Merkmale für eine Immobilie: Die Lage, die Lage, und die Lage.“ Barack Obama: „Yes we can.“
- Der Doppelschlag (Gemination): „Gewonnen ist gewonnen!“
- Überkreuz-Logik (Chiasmus): „Sind sie zu stark, bist du zu schwach!“
- Scheinwiderspruch (Paradox): „Wer alles weiß, hat nichts begriffen.“
- Mit Namen reizen (Metonymie): „Die eiserne Lady“, „Herr Betonkopf“.
- Zitate, Autoritäten nutzen: „Phantasie ist wichtiger als Wissen, denn Wissen ist begrenzt. Albert Einstein.“
- Schönfärberei (Euphemismus): „Ein seltener Einzelfall“ statt „Spitze des Eisbergs“.
- Maximal 3 gute Gründe! Statt vieler Gründe, die schwer zu merken und zu erinnern sind.

Exzellente Redner stecken an, aber wie?

Die größten Redner der Geschichte schafften es, Zuhörer mit Ihrer Meinung anzustecken. Ihre Werkzeuge:

Die Rhetorische Frage: Die Rhetorische Frage wird vom Redner gestellt, ohne dass er eine Antwort erwartet. Denn es gibt möglichst nur eine sinnvolle Antwort. Das Gehirn des Zuhörers beantwortet diese Frage automatisch. Es kann nicht anders. So werden die **Gehirne aller Zuhörer synchronisiert**. Alle Zuhörer werden in die gleiche Denkrichtung manövriert. Gibt dann der Redner selbst die gleiche Antwort, entsteht Zustimmung und Nähe.

Metaphern (siehe auch unter Powerwörter), sind mächtige Worte bzw. Wortbilder, die im Gehirn des Zuhörers mehr Assoziationen auslösen, als man eigentlich mit einem Wort sagen kann. So nutzte George Bush absichtlich das Wort „Kreuzzug“ für den Krieg gegen den Irak.

Spiegelneuronen aktivieren: Der Redner spricht so anschaulich über eigenen Emotionen, dass die Zuhörer wortwörtlich und tatsächlich **mit-fühlen**.

Wir-Gefühl: Schon das magische Wörtchen „Wir“ allein schafft ein Wir-Gefühl. Barack Obama verwendete es in seiner Rede zur Amtseinführung über 80 Mal.

Gemeinsamer Feind eint: Finden Sie heraus, was Ihr gemeinsames Anliegen ist und wer Ihr gemeinsamer Feind ist. Rufen Sie dann zu einem starken Bündnis dagegen auf.

Nutzen Sie für das Wir-Gefühl auch das rhetorische Mittel der **Schwarz-Weiß-Malerei**. Z.B. könnte Apple konsequent den Standpunkt vertreten, alles, was vom Erzfeind Microsoft kommt, ist schlecht.

Gemeinsamer Applaus und Jubel schweißt zusammen. Aus dem Reich der dunklen Methoden: Wer das für sich nutzen will, engagiert „Claqueure“, mehrere verdeckte Mitspieler, die als erste klatschen oder Bravo rufen und so mitreißen.

Power-Wörter

Eben schon unter „exzellenten Rednern“ als Metaphern erwähnt, sind manche Wörter besonders magisch. Sie entfalten Power, weil sie mehr sagen, als ein einzelnes Wort ausdrücken kann. Weise gewählt, stützen diese Zusatzinformationen ihr Anliegen. Wer den Bürgermeister seiner Stadt als „Partylöwen“ bezeichnet, erklärt damit nicht nur seine Freude an Gesellschaft. Gleichzeitig könnte dieses Wort Assoziationen in Richtung arbeitsfaul, unzuverlässig, inkompetent, usw. transportieren.

Solche Worte gibt es mit negativen wie auch positiven Zusatzbedeutungen. So können Sie Ihren Rasenmäher als „Kraftprotz“ oder „Rasenflüsterer“ bezeichnen, was jeweils ganz andere Assoziationen fördert. Ihr Projekt kann zum „Marshall-Plan“ werden oder die Rede Ihres Gegners kafkaesk sein.

Seien Sie vorsichtig in Bezug auf Menschen, die Sie derart etikettieren. Denn sobald Sie unfair oder unanständig werden, verlieren Sie selbst Ihre Glaubwürdigkeit.

Powerwörter sind die Trojanischen Pferde der Rhetorik. Sie sind ungeheuer wirksam. Aber Sie brauchen auch genau so viel Kreativität und Einfallsreichtum, wie seinerzeit das echte Trojanische Pferd. Eine schöne Sammlung wirksamer Powerwörter finden Sie hier:

<http://www.marketingbriefe.de/wp-content/uploads/2010/01/Powerw%C3%B6rter.pdf>

Der rhetorische Schlagabtausch

Müssen Sie ein unabhängiges Gremium überzeugen? Haben Sie dabei einen Gegenspieler (z.B. den Chef einer anderen Abteilung, der das gleiche begrenzte Budget für sich beansprucht)? Dann kann es dazu kommen, dass sich gegnerische Parteien gegenseitig unglaubwürdig machen wollen. Dazu genügt es, die **Gegenseite zu etikettieren** und so das Gesagte zu **entwerten**: „typisch Vertrieb“. Oft werden auch Argumente durch verbale Äußerungen ohne Inhalt **als nichtig erklärt**: „Sie haben hier gar nichts zu sagen!“, „So einen Blödsinn nehmen wir gar nicht ernst.“

Das sind alles keine Argumente. Es ist nur billige Polemik, aber die ist leider oft wirksam. Tatsächlich finden Ihre Argumente danach weniger Beachtung. Wenn Sie diese aggressiven rhetorischen

Maßnahmen bei Ihren Gegnern bemerken, sprechen Sie sie einfach respektvoll und ohne jede Aggression an, und deren Schuss geht nach hinten los. Wiederholen Sie ihr Argument einfach nochmal. Jede Wiederholung steigert Ihre Glaubwürdigkeit. Wiederholen Sie aus diesem Grund aber keinesfalls den Vorwurf Ihres Gegners. Es genügt zu sagen: „Diese polemischen Vorwürfe bringen uns nicht weiter. Ich würde von Herrn X lieber Argumente zur Sache hören. Hier ist nochmal meines...“

Zusammenfassung:

Eliminieren Sie die Weichspüler-Sprache.

Nutzen Sie den 5-Satz.

Machen Sie Ihre Sprache flüssig und leicht verständlich.

Erzeugen Sie ein Wir-Gefühl.

Nutzen Sie Power-Wörter.

Bleiben Sie im Schlagabtausch stets fair, souverän und respektvoll.

Werden Sie Experte – glaubwürdig und überzeugend reden

Wem wird man bei Fragen um die Funktionsweise des Gehirns wohl mehr Glauben schenken: einem Bäcker oder einem Experten aus der Hirnforschung? Natürlich! Ist man erst einmal ein Experte, dann genießt man einen Vertrauensvorsprung. Das eigene Wort bekommt Gewicht. Aber was macht einen Experten aus?

Ein Experte hat einen enormen Wissensvorsprung. Und dieser ist allgemein bekannt und anerkannt. Wollen Sie den Expertenstatus geltend machen, belegen Sie diesen mit Zertifikaten, Diplomen, Referenzen, Positionen im Lebenslauf und Jahren an Erfahrung auf diesem Gebiet. Wenn Sie aufgrund eines langjährig betriebenen Hobbys ein Experte sind, erzählen Sie von Ihrer Vernarrtheit ins Thema und verweisen Sie auf Ihre umfangreiche Belesenheit in dieser Angelegenheit.

In einer Präsentation lassen Sie sich am besten durch einen Partner/Moderator ankündigen. Der Moderator kann Sie ohne jede Bescheidenheit in den höchsten Tönen im Voraus loben, Ihren Lebenslauf zitieren und Sie als Experten vorstellen. Glückwunsch, schon sind Sie ein Experte!

Nicht nur der Inhalt entscheidet, auch die Verpackung.

Manchmal sind Experten erkennbar an einer besonderen Kleidung oder bestimmten Gegenständen. Im Krankenhaus erkennt man z.B. den wichtigsten Arzt an einem weißen Kittel, der nicht zugeknöpft ist, darunter ein Hemd mit Krawatte, in der Tasche des Kittels viele Stifte (je mehr Stifte, umso wichtiger). Der Marketing-Kollege mit Grafiker-Kompetenz ist der Experte für Layoutfragen, wenn er eine hochmoderne bunte Nerdbrille und ein cooles Mac-Notebook hat. Der Bankdirektor trägt einen dunklen Anzug mit Einstecktuch (je mehr Knöpfe am Ärmel, desto wichtiger), einen Organizer (Papier) im Lederetui und einen wertvollen Montblanc-Füllfederhalter. Welche Dresscodes und Insignien zeigen in Ihrer Branche den Experten an? Aber Achtung: Gemäß dem Kapitel „Beziehung“ gilt: je ähnlicher desto sympathischer (Rapport), desto eher glaubt man Ihnen. Wer sich zu sehr anders gibt, als die Person, die es zu überzeugen gilt, verliert auf anderer Ebene wieder an Wirksamkeit.

Der Brustton der Überzeugung -wie Experten überzeugend reden

Experten haben eine sehr typische Art, ihr Knowhow vorzutragen. Experten haben nicht den geringsten Zweifel an ihren Aussagen. Sie treten sehr selbstbewusst auf. Sie fühlen sich nicht durch Zweifler angegriffen. Sie bleiben souverän und klären wohlwollend auf. Sie wissen einfach, dass andere nicht so viel wissen wie sie selbst, deshalb werten sie Nachfragen nie als Angriff.

Außerdem werden Sie glaubwürdiger, wenn **Ihre Körpersprache, Stimme** und die **Betonung** zum Gesagten und ihrem Expertenstatus passen.

Wenn Sie bewusst eine überzeugende **Körperhaltung** üben wollen:

1. Strecken Sie zunächst die Wirbelsäule. Bringen Sie gefühlte 2 cm „Luft“ zwischen jeden einzelnen Wirbel.
2. Bringen Sie Ihre Schulterblätter zurück. Versuchen Sie, diese mit Ihrer Wirbelsäule zu verbinden.
3. Bringen Sie Ihren Krawattenknoten zwischen den Schultern etwas nach vorne.
4. Sorgen Sie für einen festen Stand, stehen Sie etwa schulterbreit auf beiden Füßen und bewegen Sie sich wenig.

Die Körpersprache kann jedoch nur schwer beeinflusst und kontrolliert werden. Wenn Sie Körpersprache künstlich „machen“, kann es passieren, dass Sie unnatürlich wirken. Körpersprache entsteht automatisch, aufgrund Ihrer inneren Haltung und Ihrer aktuellen Stimmung. Wenn Sie von Ihrer Botschaft selbst sehr überzeugt sind, verbinden Sie sich mit dem Gefühl, dass diese Gewissheit in Ihnen verursacht. Versuchen Sie dieses Gefühl der Überzeugung spürbar auszustrahlen. Haben Sie selbst leichte Zweifel, empfehle ich Ihnen, zunächst Ihre innere Haltung zu ändern. Hilfe dazu finden Sie weiter unten.

Das Gleiche gilt auch für Ihre Stimme und Betonung. Beide erfüllen ihre Aufgabe ganz von selbst, wenn Sie vom Inhalt selber sehr überzeugt sind. Haben Sie innerlich Zweifel an Ihrem Expertenstatus und am Inhalt, könnten sensible Zuhörer das heraushören.

Wollen Sie mit Ihrer Sprechweise überzeugen, ist Ihre Stimme ein wichtiges Instrument. Mitverantwortlich für Ihre Stimme ist die Sprechmuskulatur. Eine kraftvolle, energetische Stimme ist also nicht nur eine Frage des Wissens, sondern auch des Könnens. Sie braucht Training.

Tipp: Üben Sie häufig kraftvolles, energetisches Sprechen. Natürlich am besten, wenn Sie allein sind. Vielleicht beim Autofahren. Rezitieren Sie Gedichte, sagen Sie Zungenbrecher auf, sprechen Sie Dialoge aus Romeo und Julia, lesen Sie Ihren Kindern laut vor. Dabei können Sie eine passende, dynamische Betonung, eine deutliche Interpunktion und eine kraftvolle Sprache trainieren. Versuchen Sie in einem Raum alle vier Ecken mit Ihrem Text auszufüllen.

Achten Sie dabei darauf, dass Ihre Stimme so tief wie möglich aus dem Körper kommt. In unsicheren Situationen rutscht die Stimme eines Menschen oft nach oben. Gesangslehrer sprechen hier auch von einer Kopfstimme. Trainieren Sie deshalb Ihre Bruststimme: Brummen Sie erst ein „mhm“ mit geschlossenem Mund so tief wie möglich. Legen Sie dabei Ihre Zeige- und Mittelfinger seitlich an den Knochen Ihrer Nase. Dort sollten Sie eine deutliche Vibration beim „mhm“ spüren. Später üben Sie dann ein „aha“ mit offenem Mund, aber ebenfalls so tief wie möglich. Testen Sie auch dabei Ihre Nase auf die Vibration. Im nächsten Schritt zählen Sie so tief wie möglich von 1-10. Lassen Sie Ihre Texte dann nach und nach komplexer werden.

Wie Sie trotz eigener Zweifel überzeugend wirken können

Wenn Sie selbst leichte Zweifel an Ihrer Botschaft haben, aber unbedingt überzeugen müssen, nutzen Sie folgende Technik aus dem NLP (Unter dem Namen NLP kennt man eine Sammlung von schnell wirkenden Techniken für Coaching und Veränderungsarbeit): **Versetzen Sie sich in eine Situation, in der Sie 100%ig von etwas überzeugt waren** und das auch überzeugend vertreten haben. Versetzen Sie sich voll und ganz in die damalige Situation, sehen Sie, was es dort zu sehen gibt, hören Sie, was Sie dort hören und fühlen Sie sich jetzt, wie Sie sich dort fühlen. „Ankern“ Sie dieses Gefühl: speichern Sie dazu die Erinnerung an dieses spezielle Gefühl an einer Körperstelle, die Sie bei Bedarf unauffällig berühren können. So können Sie diese Empfindungen und die gleiche Körperhaltung von damals jederzeit wieder abrufen und bei Bedarf auf Ihrer heutigen „Bühne“ aktivieren.

Trainieren Sie eine Präsentation, die überzeugen soll, mit einer Videokamera. Nutzen Sie Feedback von Freunden, Kollegen oder einem Coach.

Jeder Fehler schadet Ihrer Glaubwürdigkeit

Bereiten Sie Ihre Präsentation perfekt vor. Sorgen Sie für **perfekt gestaltete Grafiken, fehlerlose Texte**, reibungslose Technik. Jeder Tipp-Fehler, jede Nachlässigkeit in den Präsentationsfolien, jede Panne, färbt etwas auf Ihre Botschaft und Ihre Glaubwürdigkeit ab. Experimente zeigen, dass sogar eine **saubere und schöne Handschrift** Ihre Überzeugungskraft steigert.

Zusammenfassung:

Machen Sie sich zum Experten und treten Sie wie ein Experte auf.

Trainieren Sie Ihre Stimme und die passende Betonung.

Sorgen Sie für eine überzeugende Körperhaltung, durch eine stimmige innere Haltung.

Eliminieren Sie jeden Fehler. Streben Sie nach Perfektion.

Ungeschickt oder noch überzeugender? Zweiseitige Kommunikation

Zweiseitige Kommunikation ist das Gegenteil von Einseitiger Kommunikation. Anstatt nur Ihre Pro-Argumente vorzubringen, liefern Sie selbst auch Gegenargumente gegen Ihre Position.

Diese Technik macht Ihre Argumentation **messbar glaubwürdiger**. Das funktioniert so gut, dass sogar manch werbungstreibender Konzern teure extra Sekunden in TV-Werbespots dafür verwendet, auch einen Produktnachteil zu nennen. Denn am Ende verkauft er so mehr. In einem recht aktuellen Werbespot für den SMART, lässt der Hersteller sein Auto an einer Sanddüne versagen und bei einer Flussüberquerung absaufen. Am Schluss passt er aber in eine Mini-Parklücke. Der Sprecher kommentiert „Versuche Sie das mal mit einem SUV“. Unbestreitbar glaubwürdige Werbe-Aussage: „Für die Anforderungen im Stadtverkehr gibt es keinen Besseren.“

Wenn Sie diese Technik sehr kalküliert anwenden, liefern Sie nur ein einziges Gegenargument. Dieses sollte dann ein eher schwaches Gegenargument, z.B. „etwas teurer“, oder eines, das gleichzeitig vielleicht ein „getarntes“ Pro ist (=Luxus), sein. Am wirksamsten ist es, **wenn der Nachteil mit Ihrem Vorteil in Verbindung steht**: „Das Restaurant ist zwar klein, aber sehr gemütlich.“

Die Anwaltstechnik

Eine daraus entwickelte Vorgehensweise ist die Anwaltstechnik. Der gute Anwalt bereitet zuerst die Vertretung der Gegenseite bestmöglich vor. Dann zerlegt er deren Argumentation. Erst jetzt baut er seine eigene Argumentations-Strategie auf. In seiner Präsentation vor Gericht wird er alle Argumente der Gegenseite schon selber nennen - und sogleich widerlegen. **ACHTUNG**: Diese Vorgehensweise ist noch nicht unethisch, aber recht aggressiv. Wenn Sie Ihren Gegenspieler auf diese Weise blamieren, gewinnen Sie einen Feind.

Die Anwaltstechnik in Business-Meetings

Auch im Business gibt es oft Gegenspieler. Kennen Sie deren Argumente? Beherrsigen Sie jetzt alle Regeln der vorangegangenen Seiten! Tun Sie alles für eine hervorragende Beziehung zu ihren Gegenspielern. Sprechen Sie Gemeinsamkeiten an (Common Ground). Finden Sie eine gemeinsame Lösung, die beide Seiten befriedigt. Am besten machen Sie den Gegner gleich zu Ihrem Verbündeten.

Aber wenn das alles nicht fruchtet? Wenn ein „Kampf“ unvermeidbar ist? Dann kennen Sie jetzt bereits jedes mögliche Gegenargument. Einige Argumente widerlegen Sie im entscheidenden Meeting mit der Anwaltstechnik gleich zu Beginn Ihrer Präsentation. Das steigert sogar Ihre Glaubwürdigkeit. Auf weitere Gegenargumente sind Sie gut vorbereitet. Mit einer inneren Haltung „die beste Lösung für alle finden zu wollen“, zeigen Sie sich bei jedem Gegenargument zunächst überrascht. Sie würdigen es als „gutes Argument“, denken kurz darüber nach und entkräften es erst jetzt.

ACHTUNG: Diese Technik kann sehr unaufrichtig wirken. Wenn Sie überzeugen wollen, ist aber **Ihr wichtigster Aktivposten Ihre Glaubwürdigkeit**. Eine einzige unsaubere Täuschungstaktik genügt, um Ihre Glaubwürdigkeit dauerhaft zu ruinieren. Wenn Sie politisch taktieren, gefährden Sie zunächst Ihre eigene Karriere, auf weitere Sicht aber auch den Teamgeist im Unternehmen und damit den Unternehmenserfolg selbst. Wer seinem Unternehmen schadet, wird auf Dauer persönliche Konsequenzen tragen müssen.

Zusammenfassung:

Nutzen Sie zweiseitige Kommunikation. Steigern Sie Ihre Überzeugungskraft, indem Sie auch die Gegenargumente würdigen.

Warum Politiker Hypnosetechniken nutzen

Natürlich finden sich die Top-Profis der überzeugenden Rede häufig in der Politik. Für Politiker ist verbales Überzeugen das Handwerkszeug, das sie beherrschen müssen, wie der Chirurg das Skalpell. Natürlich werden Sie alle bisher angesprochenen Techniken dort antreffen. Aber auch Hypnose?

Hypnose muss man heutzutage nicht mehr in der esoterischen Ecke suchen oder gar den Wunderheilern, Schamanen und Märchenwelten zuordnen. Im Gegenteil! Es gab schon chirurgische Eingriffe, die, statt unter Vollnarkose, in Hypnose stattgefunden haben - vor laufender Kamera! Zahnärzte können sich offiziell für die Narkosetechnik „Hypnose“ weiterbilden. Und halb Amerika gewöhnt sich unter Hypnose das Rauchen ab. Aber wie funktioniert das?

Genau genommen ist Hypnose nichts anderes als eine sehr tiefe Entspannung, bei gleichzeitiger Fokussierung der Gedanken, möglichst weit weg von der aktuellen Realität (man nennt diesen Zustand auch Trance). Durch diese starke Fokussierung wird gleichzeitig der kritische Verstand ausgeschaltet. Man bekommt ungehinderten Zugang zum Unbewussten. Das macht die Hypnose sehr attraktiv für die psychotherapeutische Arbeit, z.B. bei der Änderung von problematischen Glaubenssätzen, Behandlung von Traumata und schädlichen Verhaltensweisen (z.B. Rauchen).

Professionelle Hypnotiseure bedienen sich dabei bestimmter Sprachmuster (die der aufmerksame Zuhörer bei Politikern gelegentlich wiederfindet). Wichtig in einer Hypnose ist es z.B., mit dem Patienten immer den Rapport (s.o.) zu halten. Deshalb ist Hypnose-Sprache extrem vage. Sie soll Raum für die Gedanken des Patienten lassen und darf diesen keinesfalls widersprechen. Ein typischer Hypnosesatz ist z.B. „Denken Sie jetzt an einen wunderschönen Platz, an dem Sie schon einmal gewesen sind.“ Der Platz bleibt dabei völlig unbestimmt. Jeder beliebige Platz, der dem Patienten jetzt in den Sinn kommt, passt. Auch das „schön“, ist **unbestimmt und vage**. Andererseits führt diese Formulierung den Patienten selbst zu einer sehr konkreten Vorstellung seines schönen Platzes. Seine Aufmerksamkeit geht weg von der aktuellen Realität, er ist entspannt und fokussiert an seinem schönen Platz.

Wenn Frau Merkel, angesprochen auf ein großes Problem, einen ihrer Lieblingssätze bringt: „Darüber muss in den Gremien gesprochen werden.“ ist das unschlagbar vage. Er erlaubt dadurch jedem Zuhörer seine eigene Interpretation, wie man wohl „darüber reden“ wird. Man sieht vielleicht sogar vor dem eigenen geistigen Auge eine dominante Frau Merkel, die im Gremium ein deutliches Machtwort spricht. Aber der Zuhörer sieht eben nur seine eigene Fantasie, seinen eigenen schönen Platz. Dadurch aber glaubt er voll und ganz, dass Frau Merkel alles in seinem Sinne regeln wird. Obwohl sie doch eigentlich absolut nichts gesagt hat.

Eine weitere Technik professioneller Hypnotiseure ist die **Verwirrung**. Denn Verwirrung führt ebenfalls in die Trance, also die Aufmerksamkeit weg von der Realität. Gleichzeitig schaltet die Verwirrung kurzzeitig den kritischen Verstand aus und öffnet den Gesprächspartner in diesem Moment für Suggestionen. Barbara Davis und Eric Knowles machten sogar 1999 einige wissenschaftliche Studien zur gezielten Verwirrung. Sie verkauften Weihnachtskarten an der Haustür. Der Verkäufer nannte zur Verwirrung den Preis in Cent und rief im gleichen Moment „ein Schnäppchen!“ Durch diese Kombination von Verwirrung (Cent) und Suggestion (Schnäppchen)

konnte er seine Verkaufszahlen beinahe verdoppeln. Tat er nur eines davon, blieben die Verkaufszahlen niedrig. Die Verwirrung hilft dabei, die Suggestion am kritischen Verstand vorbei zu mogeln.

Nun achten Sie einmal darauf, wie oft sich Politiker verwirrend ausdrücken, und gleich danach eine Suggestion – „Das ist alternativlos“ - hinterherschicken. Nicht immer liegt der Grund für einen verwirrend redenden Politiker in einem verwirrten Politiker-Kopf.

Typische Formulierungen aus der Hypnose-Sprache:

Formulierungen die derart vage sind, dass sie die eigene Interpretation ermöglichen:

- „Früher oder später...“
- „Vielleicht...“
- „Es gibt Menschen (vage), die...“
- „Einige von Ihnen (vage)...., andere“
- „Der Zeitraum (vage) reicht aus, um ...“
- „Viele (vage) Mitbürger haben schon erlebt, dass...“

Unbewiesene Umdeutungen (Reframing)

- „Dass so viele Bürger ihre Stimme für uns abgegeben haben, beweist...“
- „Um zu wissen, was man hier richtiger Weise tun muss, ist es manchmal notwendig...“

Indirekte Behauptungen

- „Es ist interessant zu erleben, dass...“
- „Vielleicht haben Sie auch schon einmal festgestellt, dass...“
- „Wenn Sie sich fragen warum unser Produkt so viel besser ist, als X, dann...“

Selbstverständlich wäre die absichtliche Nutzung hypnotischer Formulierungen zur Täuschung über die Realität eine unethische Manipulation. Achten Sie bewusst auf vage Aussagen, verwirrende Aussagen mit anschließender Suggestion, indirekte und unbewiesene Behauptungen. Wenn Sie derartige Formulierungen antreffen, haken Sie direkt mit einer Frage ein. Fragen Sie z.B.: „Was heißt das konkret?“ oder „Wer sagt das?“ und nehme Sie dieser Methode so ihre Macht.

Zusammenfassung:

Vage Formulierungen erhalten den Rapport. Aber sie können zu Täuschung und später zur Enttäuschung führen. Denn Menschen hören oft das, was sie hören wollen.

Individuelle
Anpassung

Persönlichkeitstypen: Die Kür beim Überzeugen

Die Arbeit mit Persönlichkeitstypen-Modellen ist die Kür beim Überzeugen. Denn diese Methodik zwingt Sie, absolut individuell vorzugehen. **Jeder Typ muss anders behandelt werden.** Nutzbare Typenmodelle, um besser zu überzeugen, kennt man z.B. unter Namen: MBTI, DISG, Reiss-Profiles, NLP-Metaprogramme, uva.

So gibt es unter dem Namen DISG z.B. die Typen D = Dominant, I = Initiativ, S = Stetig, G = Gewissenhaft. Den dominanten Typen interessieren Argumente zu Stärke und Macht und zu Leistungen die ihn zum Sieger machen könnten. Sie erkennen Typ D an seinem starken Willen, schnell ans Ziel zu kommen und immer gewinnen zu wollen. Den gewissenhaften Typen interessieren Zahlen, Daten, Fakten und viele, viele Details. Damit kann er mehr anfangen als mit der „menschlichen Seite“ eines Problems. Er kann Fakten und Zahlen auch viel besser verarbeiten, mit Emotionen kann er schlecht umgehen. Man muss sie für ihn in Fakten übersetzen. Der S-Typ mag keine Veränderung. Ihn überzeugen Sie mit Argumenten zur Sicherheit und Fehlervermeidung. Der I-Typ mag den Umgang mit Menschen und ist gesellig. Ihn interessiert am meisten Harmonie und das Zwischenmenschliche. Leider kommen diese Typen fast nie in Reinform vor. Deshalb bevorzuge ich die NLP-Metaprogramme.

Bei den **NLP-Metaprogrammen** ordnet man seinen Gesprächspartner danach ein, wie dieser die Informationen seiner Welt bevorzugt wahrnimmt und für sich „sortiert“. Dazu bildet man gegensätzliche Eigenschaftspaare.

Beispiel:

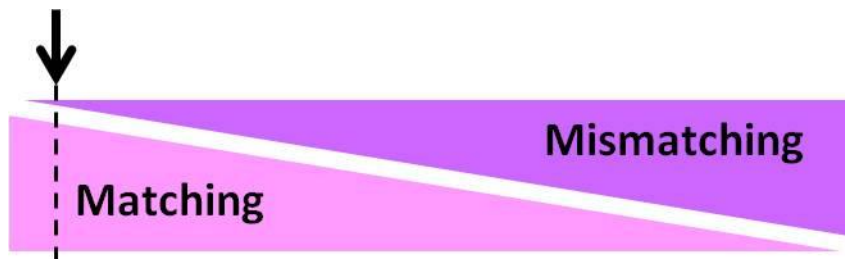


Der „Hin-zu-Typ“ ist interessiert an Informationen, wie er schneller ein bestimmtes Ziel erreicht. Dagegen ist der „Weg-von-Typ“ darauf ausgerichtet, Fehler zu vermeiden oder unangenehme Umstände loszuwerden. Den Weg-von-Typen überzeugen Sicherheitstipps und Fehleranalysen. Der Hinzu-Typ braucht Erfolgstipps und Best-Practice-Infos.

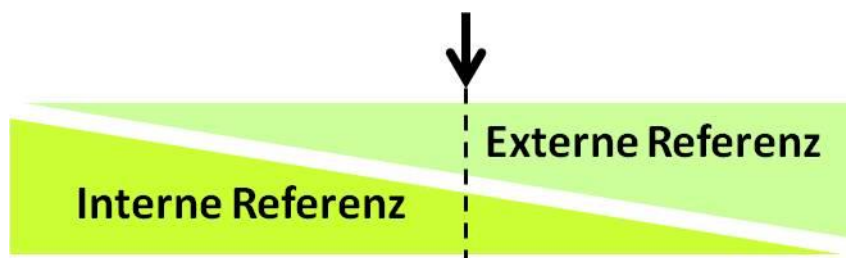
In der obigen Abbildung dazu sehen Sie einen Pfeil. Wie ein Regler oder ein Zeiger kann bei jedem Menschen der Ausschlag weit links, rechts oder irgendwo dazwischen sein. Hilfreich ist diese Typeneinschätzung immer dann, wenn Sie bei einer Person hinsichtlich eines bestimmten Eigenschaftspaars einen extremen Ausschlag zu einer der Seiten feststellen können.

Ein weiteres Eigenschafts-Paar ist Matching vs. Mismatching. Die „Mismatch-Typen“ interessieren sich mehr für Unterschiede (X ist anders als...) während andere sich mehr für Gemeinsamkeiten („X funktioniert genauso wie...“) interessieren. Hören Sie hin, wonach Ihr Gesprächspartner fragt. Fragt er z.B. „Kann ich das in seiner Funktion genauso verstehen wie einen Hebel?“ dann verarbeitet er

gerne Ähnlichkeiten, Analogien und Metaphern. Fragt er aber, wie sich Ihr Vorschlag von dem Ihres Konkurrenten unterscheidet, dann überzeugen Sie ihn mit Kontrasten, mit Besonderheiten und mit einzigartigen Features.



Dann gibt es das Paar **Externe Referenz** (Ich weiß was richtig ist, wenn ich andere frage) versus **Interne Referenz** (Um zu entscheiden was richtig ist, vergleiche ich nur mit meinen eigenen Referenzerlebnissen). Bei Menschen, die man ein wenig kennt, kann man die Ausprägung dieses Meta-Programms sehr gut selbst einschätzen. Der Mensch mit dem Meta-Programm Externe Referenz wird sich seine Überzeugung danach bilden, was andere zu Ihrem Vorschlag sagen. Beliefern Sie ihn mit vielen Meinungsäußerungen und **Referenzen**. Der Gesprächspartner mit Interner Referenz vertraut am meisten auf sein eigenes Urteil (Wer anderer Meinung ist, der irrt eben). Er braucht **Gelegenheit eine Idee selbst zu testen**, eine Ware anzufassen, etwas auszuprobieren. Geben Sie ihm alles, was man braucht, um sich sein eigenes Urteil bilden zu können.



Nicht immer sind Meta-Programme *Paare* von Eigenschaften. Wenn es z.B. um den bevorzugten **Kanal für Überzeugung** (Convincer-Kanal) geht, gibt es schon 4 Alternativen, in die der Zeiger ausschlagen könnte. Manche Personen müssen etwas **hören**, um sich überzeugen zu lassen. Andere müssen es mit eigenen Augen **sehen**. Die dritte Gruppe muss es **lesen**, die vierte Gruppe muss etwas damit **tun**. Fragen Sie einmal ihren Gesprächspartner „Woran erkennen Sie, dass jemand seine Arbeit gut macht?“ Die Antwort „Ich muss mit ihm gemeinsam gearbeitet haben“, gibt deutliche Hinweise auf den Kanal „tun“. Reicht Ihrem Gesprächspartner ein Performance-Review oder ein Zeugnis, dann ist er eher ein Leser. Nutzen Sie das Wissen um den bevorzugten Überzeugungskanal und sprechen Sie Ihr Anliegen genau auf diesem Kanal an. Oder setzen Sie sicherheitshalber alle Kanäle ein.

Ergänzend gibt es die Meta-Programm-Gruppe zum **Modus der Überzeugung** (Convincer Modus). Hier geht es um die Frage, wie lange es braucht um eine neue Überzeugung zu etablieren. Sie können auch exakt danach fragen: „**Wie oft muss etwas geschehen, bis Sie von etwas Neuem überzeugt sind?**“ Die Antwort könnte eine **konkrete Zahl** sein. Bei diesen Menschen wirkt eine häufige Wiederholung Ihrer Botschaft überzeugender. Beim ersten Mal wird man Ihnen also noch nicht glauben. **Probieren Sie es also einfach öfter**. Bei manchen Menschen reicht aber auch einmal. Sie sind „**leichtgläubig**“ und vertrauensvoll, ohne das hier negativ bewerten zu wollen. Sie nehmen von vorn herein an, dass Sie etwas von dem verstehen, was Sie vortragen und sind im Zweifelsfall eher für Ihr Anliegen. Diese Typen sprechen Ihnen auf die obige Frage einfach ihr Vertrauen aus. Im Gegensatz dazu gibt es die besonders kritischen Personen. Diese antworten Ihnen, dass sie **nie vollkommen von etwas überzeugt** sind und jeden Einzelfall kritisch prüfen. Hier wird das Pendel mal zu Ihren Gunsten, mal gegen Sie ausschlagen. Aber Sie haben ja mit diesem Buch noch mehr Überzeugungs-Eisen im Feuer. Bei der vierten Gruppe geht es nicht um die Anzahl der Ereignisse. Bei ihnen zählt **der Zeitraum**. Hier heißt es, über einen längeren Zeitraum beharrlich dranbleiben.

Es gibt sicher mehrere Hundert dieser Eigenschaftsbündel. Weitere Merkmale die Ihnen helfen können:

- Global (kurze Infos auf den Punkt) vs. Detailorientiert (ausführlich, viele Details)
- Proaktiv (schnell handeln!) vs. Reaktiv (bestmöglicher Zeitpunkt?)
- Möglichkeit (Was könnte man alles tun?) vs. Notwendigkeit (Was muss getan werden?)
- Interesse an Prozessen vs. Interesse an Optionen
- Zeitorientierung: Vergangenheit (Wie war es früher?) vs. Gegenwart vs. zukunftsorientiert (Was wird zukünftig wichtig sein?)
- Interesse an Menschen vs. Aktivitäten vs. Informationen
- Visueller Typ (will sehen) vs. Auditiver Typ (muss es hören) vs. Kinästhetischer Typ (will spüren, tun)
- Uvm.

In welche Gruppe Ihr Gesprächspartner gehört, können Sie i.d.R. leicht einschätzen. Oft genügt es, darauf zu achten, worüber er gerne spricht oder wie er spricht. Ohnehin sind **nur die Eigenschaftengruppen hilfreich**, bei denen Ihr Gesprächspartner **extreme Ausschläge zeigt**. Dies sind i.d.R. auch genau die Eigenschaften, die uns schnell auffallen.

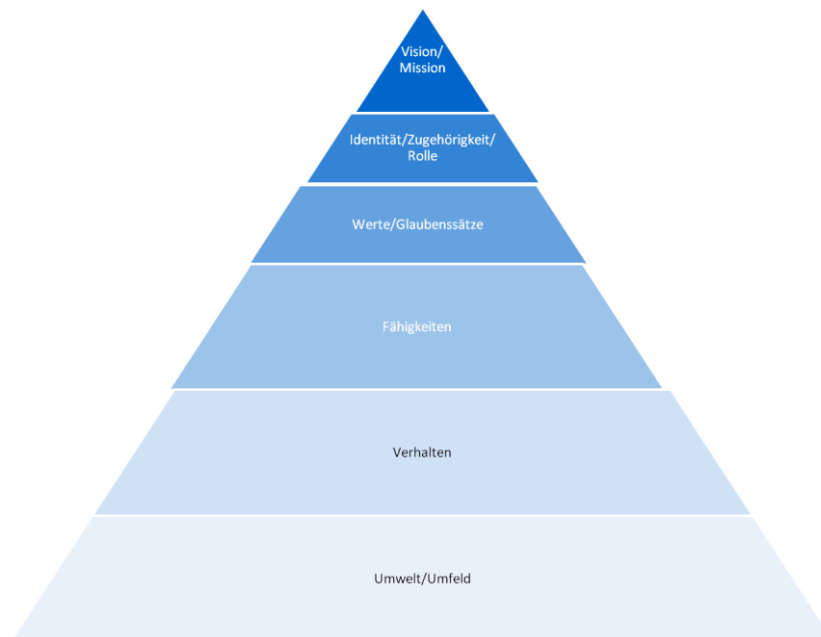
Zusammenfassung:

Passen Sie Ihre Argumentation an den Charakter Ihres Gesprächspartners an.

Neuro-Psychologie: Der „Autopilot“ entscheidet über Überzeugungen

Die Neurowissenschaften entschlüsseln immer mehr die Funktionsweise unseres Gehirns. Erschreckend: In **70-99% aller Entscheidungen ist der rationale Verstand gar nicht beteiligt**. Entscheidungen und Überzeugungen bilden sich fast immer unbewusst – per „Autopilot“. Unsere Entscheidungen entstehen oft aufgrund unserer **selektiven Wahrnehmungen** und der darauf folgenden vielen tausend neuronalen Signalen, **Emotionen und Bewertungen innerhalb von hundertstel Sekunden**. Der Verstand erklärt diese Entscheidungen und Überzeugung nachträglich – so wie ein Regierungssprecher, der weder an der Entscheidung beteiligt war, noch weiß, wie sie zustande gekommen ist. Oft hat diese Erklärung des Verstandes mit den wahren Gründen für diese Entscheidung nichts mehr zu tun.

Hier ein grober Plan der Instanzen unseres unbewussten Autopiloten: Das Modell der neurologischen Ebenen für Verhalten und Veränderung aus dem NLP (nach Robert Dilts).



Die bewussten Überzeugungen finden wir zusammen mit unbewussten Glaubenssätzen auf einer mittleren Ebene. Sie stehen dort auf einer Ebene mit den individuellen Werten einer Person. Wenn Sie dieses Modell nutzen möchten, um andere besser zu überzeugen, dann sollten Sie die übergeordneten Ebenen ansprechen.

Die höchste „Regierungs-Instanz“ für menschliches Denken, Handeln und Fühlen ist die Ebene der Vision, Mission oder auch **Spiritualität**. Hier wirken große Visionen, höhere Ziele (Kampf gegen den Hunger), religiöse Überzeugungen, Aberglaube. Ist ein Mensch z.B. tief religiös, dann verbinden Sie Ihre Botschaft, von der Sie ihn überzeugen wollen, mit dessen religiösem Denkmodell. Ist andererseits ein nicht religiöser Richter von der Mission „Gerechtigkeit“ beseelt, muss darauf auch

Ihr Hauptargument aufgebaut sein. Die Stärke dieser höchsten Instanz ist auch ein Grund dafür, warum religiöse Extremisten kaum noch vom friedlichen Miteinander überzeugt werden können.

Eine ebenfalls starke Kraft geht von der Ebene der **Identität** aus. Identität steht für das Selbstbild eines Menschen. Also wie er sich selbst sieht bzw. wie er gerne sein möchte. Dieses Selbstbild speist sich außerdem noch durch die Gruppe, der sich ein Mensch zugehörig fühlt bzw. fühlen möchte. Einen Hells-Engel überzeugen ich mit anderen Argumenten als einen Religions-Lehrer. Verbinden Sie also Ihre Argumentation mit den identitätsstiftenden Denkmodellen der Gruppe, der er angehört. Zu den relevanten sozialen Gruppen gehören auch Freunde, Nachbarn, Kollegen, Familie und die soziale Schicht.

Die Rolle (ebenfalls identitätsstiftend) meint hier die gesellschaftliche oder berufliche Rolle, in der ich meinen Gesprächspartner antreffe. Ein Polizist hat ein bestimmtes Rollenverständnis seiner Position. Ein-und-derselbe Mensch reagiert aus der Rolle des Vaters heraus ganz anders, als aus der Rolle des „Sauf-Kumpels“. Deshalb ist es z.B. oft relativ schwierig, seinen eigenen Chef von etwas zu überzeugen, da viele Chefs meinen, in Ihrer Rolle als Vorgesetzte auch die Klügeren und Weiseren sein zu müssen. In welcher Rolle befindet sich Ihr zu überzeugender Gesprächspartner gerade jetzt? Wie können Sie Ihre Botschaft mit seinem typischen Denkmodell und Rollenverständnis verbinden?

Beispiel: Sie wollen z.B. eine „liebende Mutter“ davon überzeugen, dass Sie sich regelmäßig eine Auszeit von den Kindern nehmen muss, um ihre „Batterien aufzuladen“. Beweisen Sie ihr, dass sie dadurch eine viel ausgeglichene, verständnisvollere und liebevollere Mutter sein wird. „Mach Pause von deinen Kindern, gerade weil du sie so liebst.“

Schließlich formen auch noch individuelle **Werte** das Denken und Urteilen Ihres Gesprächspartners. Was ist Ihrem Gesprächspartner besonders wichtig? Gesundheit, Familie, Leistung oder Zuverlässigkeit? Der deutsche Wortschatz umfasst mehr als 300 mögliche Werte. Vielleicht halten Sie bestimmte Werte für allgemeingültig und wichtig. Aber die Hierarchie der wirksamen Werte ist bei jedem Menschen vollkommen anders.

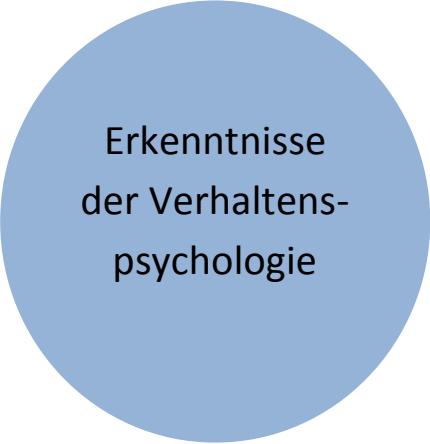
Beispiel: Ist z.B. „Zuverlässigkeit“ der höchste Wert einer Person, überzeugen Sie diese für eine politische Partei am besten, wenn Sie beweisen können, wie zuverlässig diese Partei ihre Wahlversprechen einlöst.

Der Vorteil dieser Herangehensweise ans Überzeugen ist, dass Sie direkt an der Stelle ansetzen, von der Sie auch die stärksten Widerstände zu erwarten haben.

Es zeigt aber auch, dass es die schwerste Überzeugungsaufgabe ist, jemanden zu einer Abkehr von seiner religiösen bzw. spirituellen Überzeugung, einer Änderung seines Rollenverständnisses, einer Aufgabe seiner Gruppenzugehörigkeit oder seiner Werte zu bewegen.

Zusammenfassung:

Nutzen Sie die Kraft der Vision, Mission und Spiritualität Ihres Gesprächspartners.
Berücksichtigen Sie seine Identität, seine Rolle und seine Werte.



Erkenntnisse
der Verhaltens-
psychologie

Verhaltensökonomie: Wann Menschen leichtgläubig und unvernünftig werden

Menschen verhalten sich viel seltener rational, als wir es mit unserem Alltagsverständnis vermuten würden. In Hunderten spannenden Experimenten zeigen die Wissenschaftler der Verhaltensökonomie, wie Ihre Handlungen und natürlich auch Ihre Überzeugungen entgegen Ihrem gesunden Menschenverstand beeinflusst werden können. Alle hier genannten Regeln sind mit wissenschaftlichen Experimenten belegt. Manche lassen sich einer gut vorbereiteten Präsentation Ihres Anliegens zuordnen, andere bringen Sie schnell auf die dunkle Seite der Manipulation.

Beispiele:

Priming

Menschen, die vor einer Kaufentscheidung Bilder von Münzen gesehen haben, werden mit großer Wahrscheinlichkeit als ihr erstes Kaufkriterium den Preis angeben. Haben Autokäufer vorher aber Bilder von Feuer gesehen, entscheiden sie sich eher für den teureren, sichereren Wagen. Schlecht gelaunte, negativ gestimmte Käufer sind weniger geneigt, hart um einen Preis zu verhandeln. Wer sich eine Viertelstunde mit Worten, wie „Alter“, „Rente“, „Gebrechlich“ usw. beschäftigt hat, läuft messbar langsamer, als eine Kontrollgruppe mit Wörtern wie „jungendlich“, „frisch“, und „sportlich“.

Fragen Sie sich, welche Emotion Ihr Anliegen stützen würde. Wenn Sie Ihre Gesprächspartner im Vorfeld mit entsprechenden Themen und Stimmungen konfrontieren, können Sie sie vielleicht primen.

Prinzip der Konsistenz

Menschen streben danach, mit ihren früheren Entscheidung und Äußerungen im Einklang zu bleiben. Sie könnten Ihren Gesprächspartner also an diejenigen früheren Entscheidungen und Meinungen erinnern, die zu Ihrem Anliegen passen. War seine frühere Entscheidung jedoch gegen Ihr heutiges Überzeugungsziel gerichtet, müssen Sie erläutern, warum seine Entscheidung unter den damaligen Bedingungen genau richtig war, und heute aber anders getroffen werden muss.

Etikettierungstechnik: Bezeichnen Sie Ihren Gesprächspartner öffentlich als jemanden, der sich z.B. um „die Armen und Schwachen kümmert“, wird er mit großer Wahrscheinlichkeit später mit seiner Entscheidung diesem Etikett gerecht werden wollen und z.B. „spendenfreudiger“ oder hilfsbereiter sein.

Haben Sie seine Zustimmung bereits mündlich, erhöht eine erneute Nachfrage, sein öffentliches Bekenntnis dazu und ggf. seine schriftliche Bestätigung jeweils die Chance auf sein Commitment.

Prinzip der sozialen Bewährtheit:

Menschen richten sich häufig nach dem, was die Mehrheit tut. Die Wirkung der Mehrheit ist noch stärker, wenn als Referenz Personen(-Gruppen) genannt werden, mit denen sich die Zielperson gut identifizieren kann („Andere Käufer dieses Buches kauften auch...“).

Prinzip der Gegenseitigkeit

Menschen, die an einer Losbude eine Cola-Dose geschenkt bekamen, kauften an dieser Bude doppelt so viel Lose, wie die Kunden ohne ein Geschenk. Wenn Sie jemandem einen Gefallen getan haben, wird sich derjenige bei Ihnen revanchieren wollen (Prinzip der Reziprozität). Vielleicht wird er sich so leichter von Ihnen von etwas überzeugen lassen (vgl. auch Kapitel „Beziehung“).

Aber genauso gut funktioniert es, Ihren Gesprächspartner um einen *kleinen* Gefallen zu bitten. Wer Ihnen bereits einen kleinen Gefallen getan hat, wird Ihnen später auch einen größeren Gefallen tun (Foot-in-the-Door-Technik). Noch besser, wenn der Inhalt des ersten Gefallens zum zweiten, größeren Gefallen passt. (Prinzip der Konsistenz).

Oder Sie erbringen eine Vorleistung (z.B. eine Spende an eine gemeinnützige Organisation), als Gegenleistung für eine Tat, die Sie jetzt erst, nach bereits erfolgter Spende, erbitten. Die Chance so zu überzeugen ist sehr hoch.

Beachten Sie, dass die gefühlte Bedeutung eines Gefallens beim Empfänger im Zeitablauf sinkt. Der Geber des Gefallens empfindet ihn hingegen nach längerer Zeit immer bedeutender.

Nutzung der Angst

Angst kann Menschen sehr stark motivieren! Aber nur wenn man das Verhalten, das zur „guten Lösung“ führen kann, gleich mitliefert. Ein großer Prozentsatz von Patienten ließ sich durch eine Information über die schweren Folgen der Erkrankung, zur Tetanusimpfung überzeugen. Aber nur, wenn diese Information um einen Hinweis ergänzt wurde, wie genau man an diese Impfung kommt. Ohne diesen Hinweis führt die Angst nur zu Passivität und Starre.

Ähnlich wirkt die **Verlustaversion**: Die Gefahr 50 Cent pro Tag zu verlieren motivierte in einem Experiment 3 Mal so stark, wie die Möglichkeit täglich 50 Cent zu sparen. Genauso funktioniert auch die **künstliche Verknappung**, also das zeitlich oder mengenmäßig begrenzte Angebot.

Auf diese Weise funktioniert eine ganz **subtile Verkäufertechnik von der dunklen Seite**: Versierte Verkäufer nehmen dem potenziellen Kunden das Angebot einfach wieder weg! „**Nein!** Wenn Sie immer noch Bedenken gegen unser Angebot haben, will ich es Ihnen gar nicht verkaufen...“. Man

kennt dieses Verhalten auch vom orientalischen Basar. Zuerst drückt man Ihnen das Produkt in die Hand. Das Verlustgefühl beim Wegnehmen stört Käufer dann aber oft so sehr, dass sich ein Reflex in die andere Richtung einstellt.

Eine ähnlich **subtile Verkäufertechnik** auf Basis der Verlustaversion: Wenn schon 99% aller Details eines Vertrages in trockenen Tüchern sind, kommt noch ein großer Nachteil auf den Tisch. Den schluckt der Kunde, weil er schon so viel Zeit und Mühe in seinen Vertrag investiert hat, dass er ihn jetzt nicht wieder hergeben will.

Druck reduzieren

Vermindern Sie den Druck: Allein der Satz „**Es ist OK, wenn du nein sagst!**“ brachte in Experimenten 50% höhere Zustimmungswerten. Betonen Sie die Entscheidungsfreiheit Ihres Gesprächspartners. Weniger ist manchmal mehr.

Die gezielte Nutzung der Erkenntnisse aus der Verhaltensökonomie kann schnell ins Unmoralische abgleiten. Fragen Sie sich, welches Bild Sie von sich erzeugen würden, wenn bekannt würde, dass Sie diese Techniken bewusst für sich nutzen.

Zusammenfassung:

Verbessern Sie die Beziehung zum Gesprächspartner. Tauschen Sie Gefallen aus.
Nutzen Sie das Prinzip der Konsistenz (Frühere Entscheidungen).
Nutzen Sie das Prinzip der sozialen Bewährtheit.
Reduzieren Sie den Überzeugungs-Druck, dann wird man Ihnen lieber folgen.

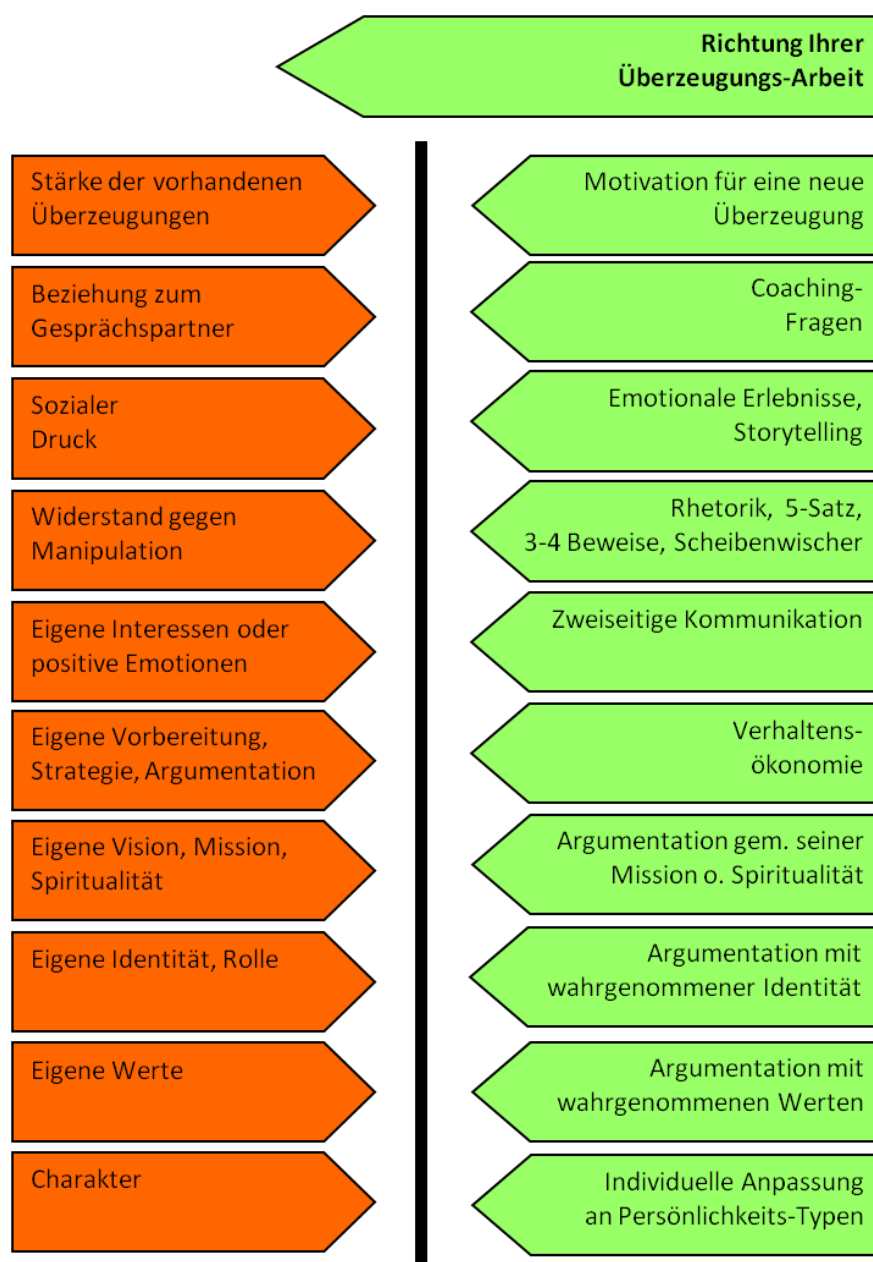
Das Wirken der Kräfte bei der Überzeugungsarbeit

Wie Sie mit allen Techniken gleichzeitig überzeugen

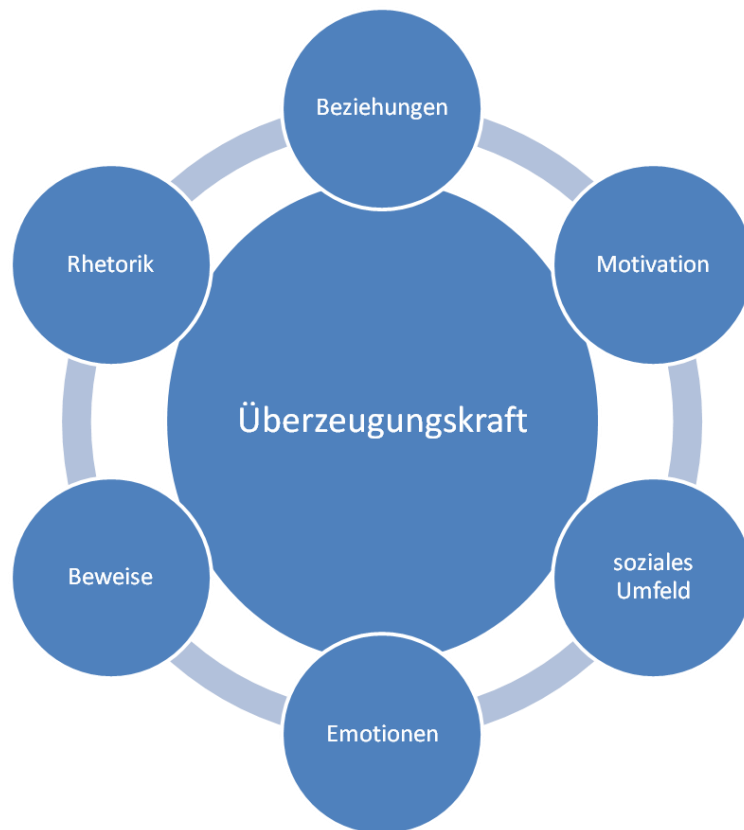
Wir haben gesehen, dass es schon schwer genug ist, sich selbst von etwas zu überzeugen, das man gerne glauben möchte. Es wird noch schwerer zu überzeugen, wenn ein Gesprächspartner Widerstand leistet. Es ist außerdem fast unmöglich, einzig und allein dadurch überzeugen zu wollen, dass man auf den Anderen einredet. Das hat bisher nur sehr selten geklappt, oder?

Eine Überzeugung, die durch viele emotionale Erfahrungen gestützt wird, braucht ebenfalls mehrere emotionale Erfahrungen, um sich zu verändern. Am Ende wird das Überzeugen zu einem Machtspiel der wirkenden Kräfte.

Die Kräfte beim Überzeugen



Zur Vereinfachung habe ich die Hebel der „Überzeugung“ in ein Modell gegossen. Je besser Sie die einzelnen Komponenten einsetzen, desto größer wird Ihre Kraft zu überzeugen. Vielleicht stellen Sie sich dazu einmal kurz vor, wie ein Jumbo-Jet, bestehend aus 20 Tonnen Stahl, von der Startbahn am Flughafen abhebt. Ein Kampf gegen die Erdanziehungskraft. Der Pilot nutzt dabei zum Start nicht nur ein Triebwerk, sondern alle verfügbaren Triebwerke gleichzeitig. So gelingt ihm das scheinbar Unmögliche. Nutzen Sie alle Hebel gleichzeitig um die Gegenkräfte beim Überzeugen zu überwinden.



Fallstudie

Mit folgender Fallstudie wollen wir alle Tipps dieses Buches in einem Fall anwenden.

Nehme wir an, Sie sind Manager in einem mittelständischen Unternehmen. **Sie möchten gerne ein Projekt leiten**, das Sie persönlich sehr interessiert. Es passt aber weder zu Ihrer aktuellen Aufgabe noch hat es derzeit im Unternehmen Priorität. Sie müssen nun Ihren **zuständigen Vorstand überzeugen**, Sie mit diesem Projekt zu betrauen.

Vorbereitung: Sammeln Sie so viele Informationen über Ihren Vorstand, wie möglich!

Beziehung:

Feind oder Freund? In der Regel ist der Vorstand nicht Ihr Feind. Eher ein neutraler Entscheider. Die Überzeugungsaufgabe wird mittelschwer. Aber wie gut ist Ihre Beziehung? Gibt es Möglichkeiten, Sie für ihn sympathischer erscheinen zu lassen? Vielleicht können Sie eine Einzahlung auf Ihrem Beziehungskonto vornehmen. Interessieren Sie sich für ihn als Mensch.

Motivation:

Was ist seine Rolle? Seine Position im Konzern? Als z.B. Leiter des Rechnungswesens wäre er an einer optimalen Bilanz am Jahresende, aber auch an guten Quartalszahlen interessiert. Als Marketingchef wäre ihm die Marke und die Marktposition wichtig. Da er Vorstand ist, interessieren ihn aber kaum irgendwelche Einzel-Ergebnisse, sein Augenmerk liegt auf der Strategie-Ebene, auf Beziehungen zu Stakeholdern, auf Politik. Fragen Sie sich: wofür steht er als Vorstand gerade in der Kritik?

Und das wichtigste: Was ist sein brennendes Problem? Was wäre für ihn zu schön, um wahr zu sein? Welches Versprechen würde er Ihnen zu gerne glauben? Vielleicht würde ihn ja eine richtig große „Kosten-Einsparung“ begeistern?

Emotionen und Beweise

Bereiten Sie für Ihre Argumentation Beweise und Analysen (SWOT, ABC-Analyse, o.ä.) vor. Reichern Sie die Analysen um persönliche Geschichten von Betroffenen an (Scheibenwischer-Methode). Nennen Sie so lebendig wie möglich Namen, persönliche Einzelheiten, emotionale Folgen aber auch die Hoffnung auf Besserung durch Ihr Projekt.

Soziales Umfeld:

Wer sind seine Vertrauten? Was denken die? Vorstände müssen meist politisch agieren. Gewinnen Sie auch seine Verbündeten, am besten schon im Voraus.

Rhetorik:

Was werden seine Argumente sein? Welchen wollen Sie folgen? Wie können Sie einige davon wertschätzend wiederlegen? Finden Sie heraus, was Ihr Vorstand über die Sache glaubt. In der Regel wird er zusätzliche, unnötige Investitionen bremsen wollen. Versuchen Sie, den meisten seiner Überzeugungen zuzustimmen. Nehmen Sie ihn dann mit in Ihre Richtung.

Was sind seine benachbarten Überzeugungen, Glaubenssätze, Werte, die mit Ihrem Thema im Zusammenhang stehen. Z.B. „Wir brauchen dieses Projekt nicht.“ Zweitens: „Besser wäre ein Kostensenkungsprogramm.“ Aber auch: „Mitarbeiter brauchen Projektverantwortung, um zu wachsen.“ Was davon passt zu Ihrem Vorhaben?

Jedes Projekt und jeder Vorstand hat auch Gegner. Bereiten Sie die Argumentation der Gegenseite vor. Nutzen Sie diese auch teilweise selbst (zweiseitige Kommunikation, Anwaltstechnik).

Autopilot:

Verbinden Sie Ihre Argumentation mit der Mission/Vision Ihres Vorstandes, mit seiner Rolle, seiner Identität und seinen Werten. (Kapitel „Autopilot“). Die Rolle eines Vorstandes erfordert es üblicherweise Netzwerke aufzubauen, Einfluss auf Politiker zu nehmen, Lobbyarbeit zu machen. Wie hilft Ihr Projekt ihm dabei? „Als Vorstand wird es Ihnen wichtig sein, den Bundestagsabgeordneten Weber für uns zu gewinnen. Da könnte...“

Persönlichkeits-Typ:

Welche NLP-Metaprogramme würden Sie ihm zuordnen? Wie sortiert er die Welt? Ist er ein „Menschen“-Mensch, dann sprechen Sie mehr über betroffene Menschen. Ist er ein „Aktivitäten“-Mensch dann erzählen Sie von Ihren Plänen und den Aktivitäten, die Sie sich von ihm erhoffen. Was ist sein „Convincer-Kanal“? Ist er vielleicht eher ein „Leser“? Dann bereiten Sie Unterlagen zum Nachschlagen vor. Ist sein Kanal das „Sehen“, dann treffen Sie ihn vor Ort, wo Sie das Problem vorführen können. Was sagt Ihre Erfahrung zu seinem „Convincer-Modus“? Brauchen Sie Zeit und Beharrlichkeit oder eher mehrere Versuche um ihn zu überzeugen?

Verhaltensökonomie

Bitten Sie den Vorstand bereits im Vorfeld um einen ähnlichen, aber viel kleineren Gefallen. Vielleicht eine Teilnahme an einem Meeting zu diesem Thema. (Prinzip der Konsistenz).

Das Gespräch

Vermeiden Sie im Gespräch mit Ihrem Vorstand die Absicht „überzeugen zu wollen“. Ihr Versuch gegen ihn zu gewinnen wird nach hinten losgehen. Setzen Sie stattdessen auf die hilfreiche innere Haltung „gemeinsam Lösungen für Probleme zu finden“. (siehe Kapitel „Wollen Sie überhaupt überzeugen?“)

Beziehung:

Verbessern Sie Ihre Beziehung noch im Gespräch, bauen Sie Vertrauen auf. Spiegeln Sie seine Körperhaltung und seine Einstellungen. Halten Sie „Rapport“.

Legen Sie Ihre Absicht offen. Sprechen Sie über Ihren Wunsch, mehr Projektverantwortung übernehmen zu wollen, aber versichern Sie gleichzeitig glaubwürdig, dass es Ihnen in erster Linie um den Gesamterfolg der Firma geht. Lassen Sie Ihrem Vorstand die Freiheit auch „Nein sagen zu dürfen“. Anstatt um das Projekt zu bitten, bitten Sie ihn um seine kompetente Meinung zur Problemlösung. Bieten Sie Ihre Lösung als eine mögliche Idee an.

Motivation

Beginnen Sie mit dem brennenden Bedürfnis, bzw. sehnlichsten Wunsch Ihres Vorstandes. Versprechen Sie ihm, dass Sie ihm zeigen werden, wie man sein dringendes Problem ganz einfach lösen kann.

Soziales Umfeld

Verweisen Sie immer wieder auf unterstützende Meinungsäußerungen seiner Vertrauten und Positionen seiner Gegenspieler. Fragen Sie, was seine Frau, sein Vater oder sein Vorgänger empfehlen würden?

Emotion:

Entführen Sie Ihren Gesprächspartner zu einem Ausflug, bei dem er am eigenen Leib *erlebt*, was er später glauben soll. Wie können Sie Ihrem Vorstand live zeigen, wo Ihr Projekt Einsparungen bringen würde? Vielleicht können Sie gemeinsam einem Mitarbeiter über die Schulter schauen, während dieser einen umständlichen Prozess abarbeitet.

Rhetorik:

Stellen Sie hervorragende Coaching-Fragen, die Ihren Gesprächspartner zu einer neuen Einsicht bewegen. „Welche Folge erwarten Sie aus dem Problem XY?“ „Was wäre das schlimmste?“ „Wie können wir dieses Dilemma lösen?“; „Wenn das Projekt langfristig die Kosten senkt, wie können wir dann heute die Mittel dafür aufreiben?“; „Wo würden Sie einsparen?“, „Was ist aus Ihrer Sicht als Vorstand unsere Vorrangige Aufgabe für die nächsten Jahre?“, „Was würden Sie einem Freund in dieser Situation empfehlen?“

Bringen Sie Argumente für entgegengesetzte Lösungsmöglichkeiten mit (Zweiseitige Kommunikation). Das Gegenargument gegen Ihr Ziel ist jedoch klein und wird durch einen anderen Vorteil aufgehoben. „Das Projekt braucht jetzt anfänglich vielleicht ein kleines Budget. Das spricht eher dagegen. Aber wir werden zukünftig tausende Euro sparen können.“

Hören Sie gut zu und versuchen Sie richtig zu verstehen. Versuchen Sie vielleicht sogar mehr zu verstehen, als Ihr Vorstand verbal formuliert. Vermeiden Sie es, einen Verlierer zu erzeugen. Finden Sie lieber eine gemeinsame Lösung.

Nutzen Sie einfache Sprache, wirksame Metaphern und nutzen Sie Sprichwörter. Bereiten Sie wirksame Formulierungen, Powerwörter und andere rhetorische Mittel vor. „Das Projekt wäre wie ein Generalschlüssel zum Herzen unserer Aktionäre.“

Nehmen Sie dabei die überzeugende Körpersprache ein, die Sie im Kapitel „Wie Sie überzeugend präsentieren“ gelernt haben. Seien Sie der „Experte“ in diesem Gespräch. Reden Sie mit tiefer Stimme.

Beenden Sie Ihre Präsentation mit Ihrer wohl abgewogenen Empfehlung als Experte. Vielleicht nutzen Sie auch die Alternativfragetechnik: „Sollten wir mit dem Projekt noch diese Woche starten, um noch für dieses Quartal erste Ersparnisse zu realisieren, oder vielleicht erst im nächsten Quartal?“

Schlussbemerkung

Wir wollen andere überzeugen. Meist mit dem Wunsch dahinter, dass diese Menschen sich zukünftig anders verhalten. **Aber Achtung:** Verhaltensänderungen sind noch einmal eine ganz andere Geschichte. Denken Sie nur an die guten Silvestervorsätze. Jeder, der sich solch einen Vorsatz nimmt, ist bereits überzeugt! Er ist sich ganz sicher: es ist das Beste für ihn, zukünftig anders zu handeln. Aber wie vielen gelingt es, ihre Vorsätze für eine Diät, für besseres Zeitmanagement oder weniger zu rauchen, tatsächlich durchzuhalten.

Angestrebte Verhaltensweisen sind oft unbequem. Oder es müssen langjährige Gewohnheiten überwunden werden. Eine neue Überzeugung ist daher noch keine Garantie für ein neues Verhalten. Sie kippt ggf. sogar schnell wieder ins Gegenteil, wenn derjenige gerade dabei ist zu scheitern. Deshalb braucht es für Verhaltensänderungen wieder einen ganzen neuen Satz von Techniken und Hebeln. Vielleicht ist das ja eine schöne Idee für mein nächstes Buch.

Aber trotzdem: andere zu überzeugen ist meist der erste wichtige Schritt.

Bei Ihren Bemühungen, andere zu überzeugen, wünsche ich Ihnen viel Spaß und viel Erfolg. Bedenken Sie jedoch stets unser erstes Kapitel. Wer gewinnt erzeugt immer einen Verlierer.

Und noch eine Bitte

Wenn Ihnen mein Buch gefallen hat, erzählen Sie es bitte weiter. Bei AMAZON gibt es die wunderbare Bewertungsfunktion mit der Möglichkeit eine kurze Rezension zu verfassen. Bitte geben Sie eine Bewertung für dieses Buch ab! Unter allen Bewertern verlose ich einmal je Halbjahr einen schicken Tablet PC. Solange noch wenige Bewertungen bei Amazon stehen, gehört der Gewinn schon fast Ihnen ;-)

*„Der kommt den Göttern am nächsten, der auch dann schweigen kann, wenn er im Recht ist.“
Marcus Porcius Cato, der Ältere (Cato Censorius) (234 - 149 v. Chr.), römischer Staatsmann*

Über den Autor, Peter Rach:

Peter Rach ist Experte für Team-Kommunikation. Er ist Team-Coach und Kommunikationstrainer. Und er ist erfahrener Präsentationscoach und Führungs-Coach für Teamleiter. Er macht aus Mitarbeitern Dream-Teams, er setzt sich ein für eine Kommunikations- und Feedback-Kultur und unterstützt Unternehmen in ihrer Kunden-Kommunikation. Menschen entscheiden zu mehr als 90% des Tages nicht bewusst über Ihr Verhalten. Sie handeln quasi per „Autopilot“. Deshalb arbeitet Peter Rach für die nachhaltige Wirkung seiner Trainings mit der „Autopilot-Kompetenz“ aus Neurowissenschaften und NLP.

Sitz der Firma Peter Rach Team & Kommunikation ist in Mömbris, in der Nähe von Aschaffenburg und dem Rhein-Main-Gebiet. Seine Klienten sind vor allem Dienstleistungs-Unternehmen, die ihren Erfolg auf dem herausragenden Engagement ihrer Mitarbeiter und Teams aufbauen wollen. Peter Rach ist Diplomkaufmann für Marketing und Wirtschaftspsychologie und NLP-Lehrtrainer des DVNLP. Er hat Berufserfahrung als Etatdirektor und Consultant einer namhaften Dialogmarketingagentur, im Marketing und Projektmanagement der Allianz und im Vertrieb.

Peter Rach Team & Kommunikation

Heimbach 11a
63776 Mömbris

www.rach-team-kommunikation.de

peter@rach-team-kommunikation.de