

KOMMUNIKATION

# GEKONNT ÜBERZEUGEN

Sie wollen anderen Ihre Ansicht schmackhaft machen?

Der Effektivitätsexperte **Zach Davis** erklärt, mit welchen rhetorischen Mitteln das am besten gelingt.

VON ZACH DAVIS

**G**leichgültig, in welchem Beruf Sie arbeiten: Um erfolgreich zu sein, müssen Sie immer wieder andere überzeugen – sei es von einer Idee, einem Produkt oder auch schlicht von sich selbst. Viele Menschen besitzen zwar hervorragende fachliche Qualifikationen, tun sich jedoch schwer damit, ihre Ansichten und Vorschläge so zu vermitteln, dass Kollegen, Vorgesetzte oder Geschäftspartner sie nachvollziehen und möglichst akzeptieren. Selbst gute und geschickt kommunizierte Argumente verfehlen oft ihre Wirkung. Häufig liegt das daran, dass folgende drei zentrale Bausteine durchschlagender Überzeugungskraft nicht genügend berücksichtigt werden.

## ► Zuhören

Einem anderen wirklich zuhören, ist eines der größten Geschenke, das Sie ihm machen können. Denn Sie widmen ihm Ihre Zeit und Aufmerksamkeit und vermitteln ihm damit ein Gefühl von Bedeutung. Natürlich dürfen Sie während eines solchen intensiven Gesprächs nicht andauernd andere Personen beobachten oder nebenher einer anderen Tätigkeit nachgehen, etwa Mails auf Ihrem Handy abfragen.

Wie konzentriert Sie Ihrem Gegenüber zuhören, lässt sich etwa daran erkennen, wie sicher Sie seine Aussagen wiedergeben können. Angenommen, ein Kunde

erwähnt beiläufig, ihm sei eine pünktliche Rechnungsstellung bis zum Anfang des Folgemonats wichtig. Dann wiederholen Sie dies mit Ihren eigenen Worten: »Sie würden es also vorziehen, dass wir die Rechnung zum Monatswechsel stellen, um Ihre Buchhaltung nicht in Bedrängnis zu bringen.«

Durch die Wiederholung fühlt sich Ihr Gegenüber ernst genommen und verstanden. Erfahrungsgemäß erhöht dies seine Offenheit für Ihre Vorschläge und seine Bereitschaft, sich von Ihnen überzeugen zu lassen. Gleichzeitig können Sie so kontrollieren, ob Sie diesen Punkt tatsächlich richtig begriffen haben, und Ihre Argumentation darauf aufbauen.

## ► Gemeinsamkeiten betonen

Es gibt immer ein gemeinsames Grundinteresse, das Sie und Ihren Gesprächspartner verbindet – sonst säßen Sie nicht zusammen am Tisch. In Verhandlungen mit Kunden und Lieferanten sind Sie beispielsweise beide daran interessiert, dass ein gutes Produkt abgeliefert wird. Zudem liegen eine angenehme Geschäftsbeziehung sowie ein effizienter und kostengünstiger Ablauf im beiderseitigen Interesse.

Wenn Sie also zu Beginn des Gesprächs die Aufmerksamkeit auf solche Gemeinsamkeiten lenken, tragen Sie zu einer an-

genehmen Atmosphäre bei und rufen beim Gegenüber ein Grundvertrauen hervor – denn Menschen vertrauen tendenziell eher solchen Personen, die ähnliche Interessen haben wie sie selbst.

## ► Interessen offenlegen

Aus folgender Alltagssituation im Büro lässt sich eine dritte wichtige Lehre für Verhandlungen und Gespräche aller Art ziehen: Ein Mitarbeiter möchte das Fenster geschlossen halten; sein Zimmerkollege will es öffnen. Damit die Stimmung nicht zu sehr leidet, einigen die beiden sich auf einen Kompromiss: Das Fenster steht einen kleinen Spalt offen.

Das mag auf den ersten Blick eine faire Lösung sein, aber vermutlich nicht die bestmögliche, denn jetzt ist keiner so richtig zufrieden. Der Grund: Beide Parteien haben sich auf ihre eigenen Positionen konzentriert und nicht auf das Kommunizieren und Verstehen der jeweiligen Interessen dahinter. Dem einen geht es nämlich darum, dass es nicht zu kalt wird, der andere möchte ausreichend Frischluftzufuhr haben. Unter Umständen wäre beispielsweise das Öffnen eines Fensters im Flur eine bessere Lösung, da dies für mehr Frischluft sorgt – bei geringerem Temperaturabfall. Solche innovativen Ansätze entstehen eher, wenn sich mindestens einer der Gesprächspartner



»HABE ICH RECHT – ODER HABE ICH RECHT?«

Um andere für sich und die eigenen Ideen einzunehmen, kann man beispielsweise eine Autorität zitieren, eine Metapher wählen, dem Gegenüber etwas schenken – oder ihm schlicht konzentriert zuhören.

auf die zu Grunde liegenden Interessen beider Seiten konzentriert.

Neben diesen drei Basisfaktoren gelungener Kommunikation können Ihnen auch folgende fünf Prinzipien helfen, mehr Überzeugungskraft zu gewinnen. Versuchen Sie, immer wenigstens eines davon einzusetzen – je nachdem, was für Ihre Zwecke gerade besonders gut passt.

1) »Gib, dann wird dir gegeben«  
(Reziprozität)

Diese Methode findet im Wirtschaftsleben rege Anwendung. So verteilen viele

Unternehmen freigebig Gratisproben ihrer Produkte an potenzielle Kunden in der Hoffnung, dass jene es danach regulär kaufen. Babyproduktehersteller spielen oft besonders virtuos auf dieser Klaviatur, um junge Eltern von ihrer Ware zu überzeugen.

Allerdings ist die Grenze zur Manipulation fließend. Wenn man jemandem einen Gefallen tut oder etwas schenkt, fühlt sich die andere Person meist verpflichtet, etwas zurückzugeben.

Beispiele hierfür: Sie bekommen einen Drink spendiert, jemand überreicht Ihnen ein Weihnachtspresent, man gra-

tuliert Ihnen zum Geburtstag – sofort verspüren Sie den Impuls, dem anderen ebenfalls etwas zu schenken, und sei es nur ein Dankeschön und ein freundliches Lächeln.

Manchmal drängen religiöse oder politische Aktivisten in Fußgängerzonen vorbeigehenden Passanten Büchlein über ihre Weltanschauung auf, nur damit man sich bei der anschließenden Bitte um eine Spende genötigt fühlt, etwas zu geben. Erfahrungsgemäß zücken in dieser Situation auch sehr viele Leute den Geldbeutel, die das Pamphlet gleich danach in den nächsten Mülleimer werfen.

## 2) »Sei du selbst« (Kongruenz)

Unsere Gesellschaft bewertet ein gleich bleibendes und damit für andere vorher sagbares Verhalten meist höher als sich ständig veränderndes – obwohl man letzteres durchaus auch als erwünschte Flexibilität interpretieren könnte. Menschen sind bestrebt, kongruent zu sein, sonst wirken sie auf ihre Umgebung unzuverlässig.

In einer Studie unter Leitung des US-amerikanischen Psychologen Steven J. Sherman versuchten Forscher per Telefon, andere Menschen für das Sammeln von Spenden für einen wohltätigen Zweck zu gewinnen. Eine Vergleichsgruppe von anderen Kandidaten wurde zuvor bereits gefragt, ob sie – rein hypothetisch – zu dieser Arbeit bereit wären, falls sie darum gebeten würden. Die meisten antworteten darauf mit »Ja«.

Als sie einige Tage später tatsächlich von der American Cancer Society als Spendensammler angeworben wurden, sagten achtmal mehr Probanden zu als in der ersten, unvorbereiteten Gruppe! Viele Teilnehmer sahen sich offenbar durch ihre vorherige Bereitschaftserklärung verpflichtet, ihre Ankündigung auch in die Tat umzusetzen.

Wenn Menschen bei Pferderennen Wetten abschließen, tritt ein ähnliches Phänomen auf. Unmittelbar nach der Platzierung sind sie deutlich optimistischer als zuvor, dass das Pferd, auf das sie gesetzt haben, auch gewinnen wird. Hier zeigt sich wieder der Wunsch, das eigene Verhalten solle in sich schlüssig erscheinen.

Ein Beispiel dafür, wie sich dieses Kongruenzbedürfnis im Berufsleben ausnutzen lässt, ist das rhetorische Mittel der »Ja-Straße«. Hier stellt ein Verkäufer mehrere Fragen, auf die man eigentlich nur mit »Ja« antworten kann. Damit möchte er die Wahrscheinlichkeit erhöhen, bei der entscheidenden Kauffrage auch ein »Ja« zu erhalten.

Ebenso wirkungsvoll sind Schlussfolgerungen aus bereits einmal gemachten Aussagen oder Eigenschaften eines Gesprächspartners: »Sie haben doch gesagt, dass ...« Oder: »Sie sind ja ein sehr vernünftiger und kompromissbereiter Mensch. Insofern werden Sie sicher einverstanden

sein, wenn Sie uns im Preis noch um fünf Prozent entgegenkommen.«

## 3) »Der Experte wird's schon wissen« (Autorität)

Wenn eine anerkannte Autorität etwas zu seinem Fachgebiet sagt, gehen wir in der Regel davon aus, dass wir uns darauf verlassen können. Doch manchmal setzt unser logisches Denkvermögen völlig aus – etwa im Gesundheitssektor: Ein Schauspieler, der als Arzt aus einer Krankenhausserie bekannt ist, macht Werbung für ein medizinisches Produkt. Prompt erhöhen sich die Verkäufe, obwohl allgemein bekannt ist, dass er kein Fachmann ist, ja nicht einmal Medizin studiert hat. Offenbar genügt bereits der Anschein von Autorität.

Mehrere Studien haben diesen Effekt bestätigt. Bereits in einem Experiment des Psychiaters Charles K. Hofling aus dem Jahr 1966 erhielten Krankenschwestern eine vollkommen unsinnige und für die Patienten gesundheitsschädliche Anweisung – einmal von einem Assistenzarzt und einmal von einem Oberarzt. Im letzteren Fall stellten die Schwestern die Anordnung wesentlich seltener in Frage.

In einer anderen Untersuchung von 1988 wurde Studenten eine ihnen unbekannt Person als Gast einer fremden Hochschule vorgestellt – einigen der Probanden als Kommilitone, einem anderen Teil als Doktorand und einer dritten Gruppe als Professor. Anschließend sollten die Körpermaße der Person geschätzt werden. Ergebnis: Je höher der untergeschobene Status, desto größer wirkte der Gast auf die Versuchspersonen!

Sie überzeugen also leichter, wenn Sie Ihre Aussagen durch eine geeignete Autorität untermauern können. Für eigene Entscheidungen sollten Sie hingegen genau überprüfen, ob eine Aussage von einer wirklichen Autorität auf dem Gebiet stammt.

## 4) »Das ist genauso, als ob ...« (Metaphern)

Metaphern und Vergleiche setzen zwei Dinge in Beziehung, die aus ganz unterschiedlichen Bereichen stammen. Geschickt gewählt, sind sie wesentlich wirkungsvoller als eine rein sachliche Argu-

mentation. Angenommen, Sie wollen einem Mitarbeiter, der Ihrer Meinung nach nicht die Bedeutung seiner Rolle für das Gesamtprojekt erkennt, die Wichtigkeit seiner Tätigkeit verdeutlichen. Dann beschreiben Sie beispielsweise einen Formel-1-Piloten, der nur deshalb erfolgreich ist, weil ein Mechaniker dafür sorgt, dass an seinem Hightech-Auto jedes einzelne Bauteil an der richtigen Stelle sitzt.

Würde nur eine kleine Schraube fehlen, wäre der Wagen womöglich nicht hundertprozentig einsatzbereit – sprich, das Gesamtvorhaben nicht realisierbar. Wenn Sie anschließend noch verdeutlichen, was die kleinen, aber entscheidenden Schrauben bei Ihrem gemeinsamen Projekt sind, dürfte die Botschaft ankommen.

## 5) »Eigenlob muss nicht stinken« (Erfolgsgeschichten)

Berichte über gelungene Vorhaben in der Vergangenheit sind eine einfache und elegante Möglichkeit, Vorzüge zu verdeutlichen, ohne sich allzu plump selbst zu loben. Egal, ob Sie jemanden überzeugen wollen, das Sortiment zu reduzieren oder zu erweitern oder in kleineren oder größeren Mengen einzukaufen: Für jeden Fall gibt es Beispiele für Erfolge.

So können Sie einen anderen Unternehmensbereich erwähnen, der die Kosten deutlich zu reduzieren vermochte. Auch die Konkurrenz gibt vielleicht die eine oder andere gute Geschichte her – etwa weil sie durch eine größere Produktauswahl nun einen Wettbewerbsvorteil besitzt. Solche Erfolgsgeschichten zeigen die Vorzüge Ihres Vorschlags einprägsamer auf, als wenn Sie diese einfach nur nüchtern auflisten. ~

*Zach Davis ist Effektivitätsexperte und Gründer des Trainingsinstituts »Peoplebuilding« ([www.peoplebuilding.de](http://www.peoplebuilding.de)).*

### LITERATURTIPP

Cialdini, R.: Die Psychologie des Überzeugens. Huber, Bern, 5. Auflage 2007. Präsentiert verschiedene Strategien zur Beeinflussung anderer Menschen – und wie man sich davor schützen kann