

Die Grundlagen für Überzeugungskraft und Einflussvermögen legen



In diesem Kapitel

- ▶ Überzeugungskraft verstehen
- ▶ Genau wissen, was man erreichen will
- ▶ Sich erfolgreiche Verhaltensweisen und Haltungen aneignen

Egal wie intuitiv, erfahren, einflussreich und gebildet Sie auch sein mögen, wenn Sie keine Beziehung zu anderen Menschen herstellen können, wenn Sie nicht den Eindruck erwecken können, glaubwürdig zu sein, und Ihre Vertrauenswürdigkeit nicht unter Beweis stellen können, wenn Sie andere Menschen nicht mit Worten und Taten davon überzeugen können, Ihren Vorschlägen zu folgen, haben Sie kaum Chancen, beruflich oder privat etwas zu bewegen.



Die Beziehung, die Sie zu sich selbst und zu anderen Menschen haben, ist die Grundlage für alles, was Sie im Leben unternehmen. Sofern Sie nicht im luftleeren Raum leben, verbringen Sie den größten Teil Ihres Lebens mit anderen Menschen. Wenn Sie irgendetwas machen wollen, müssen Sie mit anderen Menschen zusammenarbeiten – ganz besonders wenn Sie Erfolge feiern wollen.

Die Zeiten sind vorbei, in denen Führungskräfte allein durch Befehl und Kontrolle im Berufsleben und darüber hinaus bestimmten, wo es langgeht. Heute gilt bei persönlichen und beruflichen Beziehungen die magische Formel »vernetzen und zusammenarbeiten«. In den meisten beruflichen Beziehungen findet man heute besser ausgebildete Arbeitskräfte, flachere Managementstrukturen und eine stärkere Gewichtung der Teamleistung gegenüber Einzelleistungen. Das bedeutet, dass sich niemand mehr auf die Begründung »weil ich es gesagt habe« zurückziehen kann, wenn er andere dazu bringen möchte, ihre Verhaltensweisen und Überzeugungen zu ändern. Kurz gefasst: Überzeugungskraft ist an die Stelle von Macht und Zwang getreten.

In diesem Kapitel lernen Sie die Denkweise, die Eigenschaften und Merkmale von Menschen kennen, die andere überzeugen wollen. Ich mache Sie mit Verhaltensweisen bekannt, die Sie in Ihr Repertoire einbauen können, um auf die Entscheidungen anderer Menschen Einfluss nehmen zu können, und Sie entdecken den Wert der Zusammenarbeit mit anderen zum gemeinsamen Nutzen.

Überzeugen – was ist das?

Für manche Menschen sind »überzeugen« und »beeinflussen« zwei Begriffe für ein und dieselbe Sache. Die Bedeutungen sind zwar ähnlich, aber es gibt feine Unterschiede. In den folgenden Abschnitten werde ich die Unterschiede zwischen Überzeugen und Einflussnahme

herausarbeiten und anschließend die Gemeinsamkeiten und miteinander verwobenen Eigenschaften unter die Lupe nehmen.

Die Unterschiede

Wenn Sie jemand überzeugen oder beeinflussen wollen, geht es um bewusste Veränderungen von Haltungen und Verhaltensweisen – unterschiedlich ist nur, *wie* sich die Veränderung vollzieht. Wenn Sie bewusst versuchen, das Verhalten eines anderen Menschen durch Ihre Worte und Ihr Handeln zu verändern, wollen Sie überzeugen. Wenn Sie das Denken, Fühlen und Verhalten anderer Menschen aufgrund Ihres Charakters verändern können, üben Sie Einfluss aus.

Man kann Menschen beeinflussen, wenn man eine Vision hat und die Menschen dazu motiviert, diese Vision Wirklichkeit werden zu lassen. Manche Führungspersönlichkeiten können durch die bloße Macht ihrer Persönlichkeit Veränderungen herbeiführen, ohne in Worte fassen zu müssen, was sie von anderen Menschen erwarten. Sie haben über die Jahre einfach einen soliden Grundstock an Vertrauen und Glaubwürdigkeit erworben. Wenn Sie überzeugen wollen, geht es jedoch darum, ein Anliegen so zu präsentieren, dass andere Menschen bestimmten Informationen vertrauen und ihre Meinungen ändern.

Sowohl Einflussnahme als auch Überzeugungsstrategien verfolgen das Ziel, die Verhaltensweisen oder Haltungen anderer Menschen zu ändern. Überzeugungsversuche verlangen, dass Sie kommunizieren, was Sie wollen, während die Einflussnahme sich ohne Worte durch bloßes Beispiel vollzieht. Wenn Sie die Meinung eines Menschen ändern, indem Sie Ihr Anliegen überzeugend präsentieren, ist das bewusste Überzeugungsarbeit. Ändern die Leute jedoch ihre Haltungen, Gefühle oder Verhaltensweisen aufgrund Ihrer Persönlichkeit, üben Sie Einfluss aus.



Kurz und knapp kann man die beiden Definitionen so gegenüberstellen: *Einflussnahme* umfasst alle bewussten Bemühungen, auf dem Charakter einer Person basierend, die darauf ausgerichtet sind, die Haltungen, Gefühle oder Verhaltensweisen durch persönliches Beispiel zu lenken oder zu verändern. *Überzeugungskraft* ist die Fähigkeit, zielgerichtete Veränderungen von Haltungen und Verhaltensweisen durch verbale und nicht verbale Kommunikation herbeizuführen.

Manche Menschen sagen, dass man mit Überzeugungskraft die Herzen und den Verstand gewinnt, während andere genau das der Einflussnahme zuschreiben. Wieder andere meinen, dass Überzeugungs Bemühungen Menschen zum Handeln treiben können, ohne dass sie den Argumenten desjenigen, der zu überzeugen versucht, wirklich zustimmen, während die Einflussnahme, bei der man sich Zeit nimmt, eine Beziehung zu entwickeln (siehe Kapitel 2), eine Voraussetzung dafür ist, jemanden dazu zu bewegen, eine bestimmte Entscheidung zu treffen. Ohne grundlegendes Vertrauen hat man überhaupt keine Chance, über eine längere Zeit zu überzeugen oder Einfluss zu nehmen. Die folgenden Abschnitte »Die Macht der Überzeugungskraft nutzen« und »Einfluss nutzen« loten den Stärken beider Ansätze eingehender aus.

Abgrenzung zu Manipulation

Wenn man die Unterschiede zwischen Überzeugungskraft und Einflussnahme und ihrem Cousin zweiten Grades, der Manipulation, herausarbeiten will, muss man nach Zweck und Absicht fragen.



In einem Wörterbuch habe ich mehrere Bedeutungen des Wortes Manipulation gefunden, von denen ich zwei im Zusammenhang mit diesem Buch besonders interessant finde:

- ✓ durch raffiniertes, unfaires oder hinterlistiges Handeln steuern oder ausnutzen – insbesondere zum eigenen Vorteil
- ✓ durch raffiniertes oder unfaires Vorgehen so ändern, dass es den eigenen Zwecken dient

Eine falsch eingesetzte Überzeugungsstrategie kann in die Nähe der Manipulation geraten. Man kann zwar kurzfristig durch Manipulation die Zustimmung anderer Menschen erreichen, aber man erwirbt dabei weder Vertrauen noch Glaubwürdigkeit, die langfristig viel nützlicher sind.

Ethisch verantwortlich handelnde Menschen überzeugen auf der Grundlage von Fairness und *Aufrichtigkeit* und streben immer einen beiderseitigen Nutzen an.

Die *Ethik* ist eine Unterabteilung der Philosophie, die sich Fragen widmet, die sich aus moralischen Konflikten ergeben, etwa den Gegensatzpaaren gut/böse, richtig/falsch und Tugend/Laster. Einige mit Überzeugungsarbeit und Einflussnahme verbundene ethische Bedenken spreche ich in Kapitel 5 an. Wenn Sie sich für Ethik interessieren, kann ich Ihnen das Buch *Ethik für Dummies* von Christopher Panza und Adam Potthast empfehlen, das ebenfalls bei Wiley-VCH erschienen ist.

Die Macht der Überzeugungskraft nutzen

Im Leben ist es meistens so, dass Sie entweder andere Menschen überzeugen oder von anderen überzeugt werden. Der Schlüssel zum Überzeugen ist zu wissen, was einen Menschen motiviert, und seine Vorgehensweise dann danach auszurichten.

Zu den Überzeugungstechniken gehören unter anderem:

- ✓ klar aussprechen, was man will
- ✓ den Gesprächspartner respektieren
- ✓ an die Werte des Gegenübers appellieren
- ✓ darlegen, dass Ihr Vorschlag den Bedürfnissen Ihres Gegenübers entgegenkommt
- ✓ die Gefühlslage *und* die Inhalte heraushören
- ✓ Empathie zeigen
- ✓ den Ton der Stimme und die Körpersprache an die des Gegenübers anpassen
- ✓ nach Win-win-Lösungen suchen

Vielleicht vermissen Sie in dieser Liste den Hinweis auf zuverlässige Informationen. Sicher brauchen Sie genaue Fakten und Zahlen, aber viel wichtiger ist, wie Sie diese präsentieren. Informationen sind immer interpretierbar, und solange Sie sich noch als einflussreiche Person etablieren müssen, sollten Sie doppelt gut vorbereitet sein, damit Sie Ihre Argumentation so überzeugend wie möglich gestalten und auf die Haltungen und Verhaltensweisen Ihrer Zuhörer Einfluss nehmen können.

Wenn Sie nicht so viel Zeit haben – oder die Beziehung zu Ihren Zuhörern nicht so viel Vertrauen erfordert –, stützen Sie sich ruhig auf Ihre Überzeugungskraft. (Wenn ich von geringem Vertrauen spreche, meine ich damit keineswegs negative Gefühle oder Unaufrichtigkeit. Es dauert seine Zeit, bis man ein tiefes Vertrauen aufgebaut hat, aber Sie haben vielleicht nicht immer so viel Zeit, wie Sie brauchen. Lesen Sie dazu auch Kapitel 5.)

Motivationsmustern auf den Grund gehen

Die zwei wichtigsten Motivationen in unserem Leben kreisen um den Wunsch nach Mehr und der Angst vor Verlust.

- ✓ **Wenn jemand von dem Wunsch nach Mehr getrieben wird**, will er mehr von dem, was er im Leben schätzt – etwa Respekt, Reichtum, Gesundheit und Glück. Wenn Sie einen solchen Menschen überzeugen wollen, müssen Sie herausfinden, was er will, und ihm zeigen, wie er mehr von dem bekommen kann, was ihm wichtig ist, indem er Ihren Vorschlägen folgt.
- ✓ **Wenn jemand von der Angst vor Verlust motiviert ist**, will er das festhalten, was er bereits hat – etwa Gesundheit, finanzielle Stabilität, eine Beziehung oder eine Errungenschaft. Sie können einen solchen Menschen davon überzeugen, Ihre Vorschläge zu erwägen, um solche Verluste zu verhindern.



Beide Motivationsmuster wirken oft bei ein und derselben Person zur gleichen Zeit. Als ich befürchtete, dass mein Sohn und ich einen Flug verpassen könnten, wollte ich etwas gewinnen, indem ich im Rahmen einer hochkarätigen Konferenz sprechen und meinen Einflussbereich erweitern wollte. Ich hatte aber auch Angst davor, etwas zu verlieren, weil ich den Organisatoren Unannehmlichkeiten bescheren würde, wenn ich zu spät oder überhaupt nicht eintreffen würde. Indem er sowohl an meinen Wunsch nach Mehr als auch an meine Angst vor Verlust appellierte, hatte Max keine Probleme, mich davon zu überzeugen, seinen Vorschlägen zu folgen.



Die Angst vor Verlust ist oft stärker als das Verlangen nach Mehr. Das ist mit ein Grund dafür, dass Menschen sich vor Veränderungen fürchten. Ein Wandel bringt Risiken und Unsicherheit mit sich. Die Angst vor einem möglichen Verlust kann sich sehr bedrohlich anfühlen. Wenn Sie wissen, dass Menschen Angst vor Verlusten haben, können Sie Ihre Vorschläge so gestalten, dass sie schützen, was ihnen am Herzen liegt. Können Sie darstellen, wie Ihre Vorschläge dazu beitragen, dass sie keine Verluste zu befürchten haben, überzeugt sie das, so zu handeln, dass es Ihnen leichter fällt, Ihre Ziele zu erreichen.

Ethisch überzeugen

Gehen Sie sorgsam mit Ihrer Überzeugungskraft um, sonst könnte man Ihnen vorwerfen, Kühlschränke an Eskimos, Braunkohle nach Aachen oder Kämmen an Kahlköpfige zu verkaufen. Diese Kunden können Sie vielleicht einmal überzeugen, von Ihnen zu kaufen, aber die Chancen für weitere Geschäfte sind ziemlich gering, wenn sie erst einmal erkannt haben, dass Sie ihnen etwas verkauft haben, was sie nicht brauchen.



Wenn Sie vermeiden wollen, dass man Sie der Manipulation bezichtigt, sollten Sie sich ethisch einwandfrei verhalten. Ich widme ein ganzes Kapitel (siehe Kapitel 5) der Vereinbarkeit von ethischem Verhalten und Überzeugen.

Die Anwendung von Überzeugungstechniken mit der ehrlichen Absicht, für andere Menschen ein positives Ergebnis zu erreichen, ist ein wirksames Werkzeug für Menschen, die etwas verändern wollen. Wenn Sie sich die Zeit nehmen, die Person kennenzulernen, die Sie überzeugen wollen, wenn Sie Zeit und Interesse investieren, um eine Beziehung zu ihr herzustellen, und wenn Sie sich als glaubwürdig und vertrauenswürdig erweisen, dann sind Überzeugungstechniken wie die *Einrahmung* – wie Sie eine Person, einen Ort oder eine Erfahrung betrachten und welche Bedeutung Sie ihr geben –, das Widerspiegeln und Anpassen sowie das Timing geeignete Instrumente, zu denen Sie greifen können. (Im Stichwortverzeichnis können Sie nachblättern, wo Sie mehr über diese Techniken erfahren können, denn ich komme an vielen Stellen im Buch darauf zu sprechen.)

Einfluss nutzen

Die meisten Menschen reißen sich darum, Einfluss zu haben – ob bei Freunden oder in der Familie, im Kollegenkreis oder bei Kunden –, können aber kaum definieren, was sie mit *Einfluss* und *einflussreich* meinen. Sie wissen nur, dass es gut ist und in dem Ruf steht, positiv und wirkungsvoll zu sein. Sie wissen auch, dass weder beeindruckende Titel noch dicke Gehälter dabei eine Rolle spielen und dass es auch nicht darum geht, zu bekommen was man will, wenn man nur die richtigen Worte zur richtigen Zeit findet. Einfluss wird weder auf einem Teller serviert noch kann man ihn online kaufen. Vielmehr ist Einfluss etwas, das man sich verdienen muss. Der Nährboden von Einfluss setzt sich aus *Vertrauen* und *Zeit* zusammen. Wenn Sie einflussreich sein wollen, müssen Sie:

- ✓ **Geduld haben:** Einfluss muss sich mit der Zeit entwickeln, egal ob Sie ein Elternteil, ein Freund oder der Vorstandsvorsitzende eines internationalen Konzerns sind.
- ✓ **Vertrauen aufbauen:** Seien Sie glaubwürdig, verlässlich, beständig und ehrlich im Umgang mit anderen Menschen.
- ✓ **Den Menschen zuhören:** Interessieren Sie sich für ihr privates und berufliches Leben und zeigen Sie, dass sie Ihnen wichtig sind.
- ✓ **Die Bemühungen anderer Menschen loben:** Wenn Sie die Leistungen anderer Menschen anerkennen, fühlen sie sich in Ihrer Gesellschaft sicher und glauben, dass Sie ihre Interessen im Auge haben. Wenn Sie dann das Zeichen zum Handeln geben, werden sie Ihnen folgen.

Wenn Sie mich fragen, was Einfluss im Kern ist, dann muss ich sagen: Vertrauen. Meine Mutter, selbst eine einflussreiche Frau, hat meiner Schwester und mir die Überzeugung eingeimpft, dass Vertrauen das Fundament ist, auf dem alles andere aufbaut. Vertrauen ist das Herzstück des Einflusses. Man kann Vertrauen gewinnen, aber der Aufbau einer wirklich vertrauensvollen Beziehung und die Entwicklung von Einfluss verlangt Zeit und Geduld.

Ich kenne weder eine Zauberformel noch einen geheimen Trick, wie man eine vertrauensvolle Beziehung herstellt, aber ich weiß, dass man Vertrauen gewinnen kann, indem man

- ✓ ehrlich, loyal und respektvoll ist.
- ✓ Menschen kennenlernt, ihnen mit Neugier und Interesse begegnet und danach strebt, sie zu unterstützen.
- ✓ zuhört und sein Handeln nach dem ausrichtet, was andere Menschen mitteilen, und zwar in einer Weise, die allen nutzt. (In Kapitel 7 erfahren Sie mehr über die Macht des Zuhörens.)
- ✓ die Leistungen anderer Menschen anerkennt und dafür sorgt, dass sie sich in ihrer Haut wohlfühlen.

Je mehr Vertrauen Sie aufbauen können, desto mehr Einfluss werden Sie gewinnen. Sie müssen nicht unbedingt zu Überzeugungstechniken greifen, wenn Sie im Interesse eines Menschen wirken, der Ihnen vertraut, denn Sie haben bereits eine einflussreiche Beziehung zu ihm aufgebaut, weil er Ihnen vertraut. Und wenn er Ihnen vertraut, wird er Ihren Vorschlägen folgen.



Einfluss ist ein Privileg, das man sich verdienen muss. So wie Sie Geld bei einer Bank anlegen, um später etwas davon zu haben, müssen Sie erst das Vertrauen der Menschen erwerben, bevor Sie beginnen können, davon zu profitieren. Ohne Vertrauen gibt es keinen Einfluss.

Einfluss gründet auf einer wirkungsvollen Mischung aus Vertrauen und Glaubwürdigkeit, die dem Zahn der Zeit standgehalten hat. Wenn Sie Ihr Verhalten beständig an Ihren Werten orientieren, gewinnen Sie Vertrauen. Glaubwürdigkeit entsteht und wächst, wenn Sie immer wieder zeigen, dass Sie wissen, wovon Sie reden. Der Weg zu mehr Einfluss ist einfach und ethisch einwandfrei:

- ✓ Bleiben Sie Ihren Werten treu.
- ✓ Bleiben Sie beständig in Ihrem Verhalten.
- ✓ Bleiben Sie beständig in dem, was Sie sagen und tun.

Die besten Führungspersönlichkeiten stützen sich auf ihr Einflussvermögen, wenn es darum geht, produktive Ergebnisse zu erzielen. Nachdem Sie sich die Zeit genommen haben, ein vertrauensvolles Verhältnis zu einer anderen Person aufzubauen, können Sie mit einem kurzen Telefonat den Ball ins Rollen bringen, wenn Sie etwas schnell brauchen oder tun wollen. Sie haben ja bereits in Glaubwürdigkeit und Vertrauen investiert.

Überzeugungsvermögen und Einflussnahme miteinander kombinieren

Wenn Sie erfolgreich sein wollen – ob in Ihrer beruflichen Karriere, zu Hause in der Familie und im Freundeskreis, mit Menschen, die Dienstleistungen für Sie erbringen oder deren Entscheidungen und Verhaltensweisen Sie beeinflussen wollen –, brauchen Sie Überzeugungs- und Einflussvermögen und müssen oft auch beides einsetzen. Wenn Sie beispielsweise über eine gewisse Zeit mit Beständigkeit, Zuverlässigkeit, Aufrichtigkeit und Vertrauenswürdigkeit einen guten Ruf aufgebaut haben, können Sie bestimmte Überzeugungstechniken einsetzen – etwa Gegenseitigkeit, Knappheit, Sympathie oder informativen sozialen Einfluss –, um jemanden von A nach B zu bewegen. Anders ausgedrückt: Sie beeinflussen die Entscheidung eines Menschen durch Ihre Persönlichkeit und überzeugen ihn mithilfe von Überzeugungstechniken. Sie können in Kapitel 10 mehr über die hier erwähnten Überzeugungstechniken erfahren.

Sie können davon ausgehen, dass Menschen, die sehr überzeugend auf andere wirken, über eine hohe emotionale Intelligenz verfügen, die man im Grunde als Fähigkeit interpretieren kann, das Beste bei sich selbst und anderen Menschen zum Vorschein zu bringen. Weiter hinten in diesem Kapitel können Sie mehr über diese Form der Intelligenz erfahren, und zwar im Kasten mit der Überschrift »Emotionale Intelligenz«!



Eine geeignete Mischung aus Überzeugungs- und Einflussvermögen ist etwa mit der Erfahrung, den Werkzeugen und Fähigkeiten vergleichbar, die man haben muss, um ein Haus bauen zu können. Einfluss ist das Fundament solider Beziehungen, die Sie über längere Zeit aufgebaut und gepflegt haben. Dieses solide Fundament ist das Ergebnis Ihrer Absichten und Verhaltensweisen, mit deren Hilfe Sie Vertrauen geschaffen, Glaubwürdigkeit erworben und Ihre Beziehungen aufgewertet haben. Ihre Überzeugungskraft ist eine Art Spezialwerkzeug, das Sie je nach Bedarf einsetzen, um das bestmögliche Ergebnis zu erzielen. Sie ist darüber hinaus aber auch eine Fähigkeit, Ihr Talent mit Techniken zu kombinieren (die Sie mit Charisma anwenden), um Ihre Vorschläge an Ort und Stelle umzusetzen.

Wenn Sie Menschen überzeugen, ihre Haltungen oder ihr Verhalten zu ändern, zwingen Sie ihnen nicht Ihre Entscheidung auf, sondern ermöglichen ihnen, selbst ihre Wahl zu treffen. Nicht jeder Mensch möchte sich verändern, auch wenn andere Haltungen oder anderes Handeln für ihn von Vorteil wäre. Außerdem sträuben sich die meisten Menschen gegen die Vorstellung, sich eine Meinung aufzwingen zu lassen. Wenn es Ihnen schwerfällt, andere zu Verhaltensänderungen zu bewegen – etwa Ihren Sohn dazu zu bringen, sein Zimmer aufzuräumen, einen Nachbarn zum Heckenschneiden oder einen Kollegen zum termingerechten Abschluss eines Projekts –, können Ihnen die folgenden Strategien helfen, Widerstände zu überwinden, Ihr Gegenüber zu ermutigen, über Ihre Vorschläge nachzudenken, und eine Lösung anzubieten, mit der er sich einverstanden erklären kann:

- ✓ **Appellieren Sie an seine Überzeugungen und Werte.** Noch mehr als gegen Veränderungen sträuben sich die Leute dagegen, dass man ihnen Veränderungen aufs Auge drückt. Wenn Ihr Gegenüber das Gefühl hat, dass Ihre Ideen seine wichtigsten Werte infrage stellt, wird er in die Defensive gehen und Ihnen nicht weiter zuhören. Sind Sie jedoch davon überzeugt, dass jemand nicht im besten eigenen Interesse handelt, dann sollten Sie ihn darauf hinweisen, dass sein Verhalten nicht mit seinen Überzeugungen und Werten übereinstimmt.

- ✓ **Weisen Sie auf die Konsequenzen seines Verhaltens hin.** Menschen ändern ihr Verhalten nur dann, wenn sie glauben, dass die mit der Beibehaltung des Status quo verbundenen Risiken größer sind als die sich aus Veränderungen ergebenden. Machen Sie deutlich, was auf dem Spiel steht, wenn alles so bleibt, wie es ist.
- ✓ **Stellen Sie die wichtigen Fragen.** Es ist für einen Menschen einfacher, eine Idee zu akzeptieren und sich mit ihr anzufreunden, wenn er das Gefühl hat, selbst darauf gekommen zu sein, und sie nicht fertig von Ihnen präsentiert bekommt. Fragen Sie Ihren Gesprächspartner, was er für die beste Vorgehensweise hält oder ob er denkt, dass ein von Ihnen ins Gespräch gebrachter Vorschlag funktionieren könnte.
- ✓ **Bereiten Sie sich auf Widerstand vor.** Nicht jeder ist von vornherein überzeugt davon, dass Ihre Vorgehensweise die beste ist. Wenn jemand anderer Meinung ist, hören Sie sich an, was er zu sagen hat, und versuchen Sie, die Situation von seiner Warte aus zu betrachten. Auf diese Weise können Sie seine Gegenargumente kennenlernen und herausfinden, wie Sie ihnen begegnen können.
- ✓ **Verstehen Sie die Motivation Ihres Gegenübers.** Gefühle motivieren einen Menschen am stärksten, sowohl positiv – Liebe, Wertschätzung, Hoffnung – als auch negativ – Schuld, Angst, Sorge. Wenn Sie Menschen erfolgreich zu Veränderungen bewegen wollen, stellen Sie Ihre persönlichen Wünsche und Überzeugungen hintan und appellieren Sie an ihre Motivation.
- ✓ **Lösen Sie sich von jeglicher emotionalen Bindung an Ihre Ideen.** Was bei Ihnen funktioniert, muss nicht unbedingt bei anderen auch zum Erfolg führen. Bleiben Sie offen für Gegenargumente und Feedback zu Ihren Vorschlägen. Es kann sein, dass Ihr Gesprächspartner in der Auseinandersetzung mit Ihren Ideen eine eigene Lösung findet.

Überzeugungsvermögen ist Wissenschaft und Kunst in einem und hängt von Ihrer konkreten Herangehensweise und den Gefühlen ab, die im Spiel sind. Sie müssen eine feine Balance finden, wie stark Sie eine Person mithilfe verschiedener Prinzipien, etwa dem Gesetz der Wechselseitigkeit (»Eine Hand wäscht die andere«) oder der Knappheit (»Es sind nur noch drei Grundstücke übrig«) oder einer der anderen Motivationshilfen, die ich in Kapitel 10 vorstelle, überzeugen wollen. Neben der Überzeugungsstrategie Ihrer Wahl müssen Sie aber auch im Hinterkopf behalten, dass jegliche Entscheidung Ihres Gegenübers auf einer emotionalen Reaktion gründet. In Kapitel 3 können Sie nachlesen, wie Gefühle und Überzeugungsarbeit zusammenpassen.

Die gewünschten Ergebnisse definieren

Wenn Sie wissen, was Sie wollen, können Sie Ziele definieren. Oder wie mir mein Patenkind Joshua einmal erklärte: »Es ist viel einfacher, Beute zu machen, wenn man weiß, worauf man aus ist.«

Es ist im Grunde ganz einfach: Wer andere Menschen überzeugen möchte, weiß, worauf er hinauswill. Er weiß, wie er sein Ziel erreichen kann. Er ist bereit, in seine Pläne zu investieren, und verfolgt seine Ziele mit Geduld. Er hat dabei die Vorteile seiner Ideen im Auge, aber auch die Auswirkungen, die sie auf andere Menschen haben. Darüber hinaus weiß er, was er tun muss, um andere Menschen von seinen Vorschlägen zu überzeugen.

Emotionale Intelligenz

Das Thema emotionale Intelligenz (oder kurz EI) wirft immer noch Fragen nach den Grundlagen, Methoden und der Zuverlässigkeit auf. Einfach ausgedrückt, ist emotionale Intelligenz die Fähigkeit, die eigenen Gefühle und die anderer Menschen zu erkennen, zu bewerten und zu verarbeiten. Auch wenn emotionale Intelligenz sich aktuell großer Beliebtheit erfreut, existiert das Konzept schon eine ganze Weile:

- ✓ Mitte des 19. Jahrhunderts erkundete Charles Darwin den emotionalen Ausdruck im Rahmen des Überlebens und der Anpassung.
- ✓ In den frühen 20er-Jahren prägte der amerikanische Psychologe E.L. Thorndike den Begriff *soziale Intelligenz*, um zu beschreiben, wie Menschen andere Menschen zu verstehen und zu leiten versuchen.
- ✓ In *Abschied vom IQ: Die Rahmen-Theorie der vielfachen Intelligenzen* (Klett-Cotta, September 2005,) postuliert Howard Gardner, Professor an der Universität von Harvard, die Existenz verschiedener Ausprägungen von Intelligenz, darunter auch die *interpersonale Intelligenz*, die er als die Fähigkeit des Menschen definiert, die Absichten, Motivationen und Wünsche anderer Menschen zu verstehen, sowie die *intrapersonale Intelligenz*, die sich auf das Verständnis des eigenen Innenlebens, der eigenen Ängste, Gefühle und Motivationen richtet.
- ✓ In seinem Buch *EQ. Emotionale Intelligenz* (dtv, Oktober 2011) stellt Daniel Goleman die vier Komponenten der emotionalen Intelligenz dar: Selbstbewusstheit, Selbststeuerung, soziale Kompetenz und Beziehungssteuerung.

Es sind zwar zahlreiche Namen und Beschreibungen mit dem Begriff *emotionale Intelligenz* verbunden, aber der gemeinsame Nenner ist, dass die traditionelle Definition der Intelligenz die menschlichen Leistungen nicht ausreichend erklärt.

Die folgenden Abschnitte beschäftigen sich mit der Festlegung von Zielen, die Sie zufriedenstellen und andere Menschen motivieren – alles in dem Bemühen, gemeinsam Ziele zu erreichen.

Sich darüber klar werden, was man will

Tun Sie Ihren Freunden, Ihrer Familie, Ihrem Chef und Ihren Kollegen einen Gefallen und finden Sie heraus, was Sie wollen. Genauso wichtig ist es, dass Sie sich selbst diesen Gefallen tun. Wenn Sie wissen, was Sie brauchen und wollen, ist es einfacher, andere Menschen davon zu überzeugen, Ihre Ideen anzunehmen.



Es ist nicht immer leicht herauszufinden, was man will. Zum Glück gibt es einige bewährte Werkzeuge, die Ihnen helfen können, Ihre Ziele zu klären und zu erreichen, darunter eines, das ich besonders nützlich finde: die Formulierung von SMART-Zielen. Mehr über die Formulierung von Zielen die **s**pezifisch, **m**essbar, **a**usführbar, **r**ealistisch und **t**erminiert sind, können Sie in Kapitel 12 nachlesen.



Wenn es Ihnen schwerfällt, klar herauszuarbeiten, was Sie wollen, können Sie zusammen mit einem Coach an der Formulierung von SMART-Zielen arbeiten oder mit jemandem, den Sie respektieren und der Ihnen zuhört und konstruktive Fragen stellen kann.

Andere Menschen respektieren

Menschen sind eher bereit, Ihnen zuzuhören, wenn Sie ihnen das Gefühl vermitteln, an ihnen interessiert zu sein und sie zu respektieren. Wenn jemand das Gefühl hat, dass er Ihnen wichtig ist, wird er eher bereit sein, Ihnen einen Schritt entgegenzukommen. Sie müssen Ihr Gegenüber nicht mögen oder ihm irgendwie ähnlich sein. Sie müssen andere Menschen nur so akzeptieren, wie sie sind, wenn Sie an einem positiven Ergebnis interessiert sind. Erfolge lassen sich nur erreichen, wenn Menschen respektvoll miteinander umgehen und alle Beteiligten ihre Unterschiedlichkeit als zu ihrem Menschsein gehörig betrachten.

Menschen respektvoll behandeln heißt, ihre Bedürfnisse und Sorgen verstehen und sich so zu verhalten, dass sie Wertschätzung finden. Sie müssen sie nehmen, wie sie sind, ohne über sie zu urteilen. Ich habe in der Sonntagsschule gelernt: »Richtet nicht, damit ihr nicht gerichtet werdet.« (Matthäus 7:1) Mit der Frage, wie man Menschen respektvoll behandelt und eine Beziehung zu ihnen aufbaut, beschäftige ich mich auch in Kapitel 2.

Zusammen auf ein Ziel hinarbeiten

Es ist viel einfacher, gemeinsam auf ein Ziel hinarbeiten, als alles allein zu versuchen. Allein kann man kein komplexes Projekt entwerfen, entwickeln und umsetzen, ohne an irgendeinem Punkt andere Menschen einzubeziehen. Der Finanzvorstand eines Unternehmens kann keinen Jahresbericht abgeben, ohne mit den Controllern, der Buchhaltung und den Administratoren zusammenzuarbeiten. Ein Verkäufer kann nichts verkaufen, wenn er kein Produkt oder keine Dienstleistung hat. Und genauso wenig kann ein Weltklasseathlet Topleistungen bringen, wenn er nicht ein Team hat, das ihn rund um die Uhr unterstützt. Liefern Sie mir einen Beweis, dass Menschen keinerlei Unterstützung von anderen brauchen, um ihre Ziele zu erreichen, und ich schicke Ihnen ein signiertes Exemplar dieses Buches!

Wenn man gemeinsam auf ein Ziel hinarbeitet, das die Werte, Bedürfnisse und Sorgen anderer Menschen berücksichtigt, setzt das die Einbeziehung vieler Quellen voraus. Alle, die von den anfallenden Entscheidungen betroffen sind, müssen sich als Teil des Entscheidungsprozesses empfinden können. Wenn Einzelnen eine Entscheidung aufgezwungen wird, ohne dass sie die Möglichkeit hatten, etwas dazu zu sagen, ist die Wahrscheinlichkeit geringer, dass sie die Vorschläge akzeptieren und unterstützen, als wenn sie mitentscheiden konnten.

Es ist nicht immer möglich, alle Menschen einzubeziehen, deren Leben von einem Vorschlag betroffen ist. Wenn das der Fall ist, müssen sich Einzelne auf andere verlassen – etwa Bevollmächtigte, Fürsprecher oder Assistenten –, die in ihrem Auftrag sprechen und darauf achten, dass alle Probleme berücksichtigt werden, die sie betreffen.

Fürsprecher für Menschen mit Lernbehinderungen oder geistigen Behinderungen etwa können für ihre Klienten sprechen, um

- ✓ ihre Ansichten und Wünsche deutlich zu machen,
- ✓ ihre Rechte zu wahren,
- ✓ ihre Interessen zu vertreten,
- ✓ auf Informationen und Dienstleistungen zuzugreifen,
- ✓ Möglichkeiten auszuloten.

Sich hilfreiche Eigenschaften zu eigen machen

Menschen, die andere überzeugen können, sind handlungsorientierte Tatmenschen, die Dinge in Bewegung bringen. Sie haben auf der einen Seite eine klare Vorstellung davon, wo es langgeht (siehe den vorhergehenden Abschnitt), haben aber auch die nötige Geduld und wissen, dass Rom nicht an einem Tag erbaut wurde. Die folgenden Abschnitte beschreiben sechs Schlüsseleigenschaften, die ich bei Klienten fördere, die ihre Überzeugungskraft entwickeln möchten. Ich ermutige auch meine Kinder, an diesen Eigenschaften zu arbeiten, weil Überzeugungskraft im Alltag genauso wichtig ist wie im Büro.

Das Fundament für Überzeugungskraft legen

Überzeugungskraft ist nicht naturgegeben. Es verlangt Nachdenken, Handeln und Übung. Wirklich überzeugende Verhandlungsführer planen ihr Vorgehen, nachdem sie sich mit dem Charakter, den Problemen, Bedürfnissen und Sorgen der Person beschäftigt haben, die sie überzeugen wollen. Wenn Sie mehr über diese bestimmte Art des Überzeugens erfahren möchten, empfehle ich Ihnen *Erfolgreich verhandeln für Dummies* von Michael Donaldson (Wiley-VCH). Darüber hinaus sind besondere Eigenschaften, Charakterzüge und Denkweisen erforderlich, wenn Sie überzeugen wollen. In diesem Abschnitt verrate ich Ihnen die Eigenschaften, die noch erforderlich sind, wenn Sie Ihre Überzeugungskraft, Ihr Einflussvermögen und Ihr Verhandlungsgeschick optimal entfalten wollen.

Sich als vertrauenswürdig erweisen

Handeln Sie so, wie Sie es angekündigt haben, und zeigen Sie Beständigkeit in Ihrem Verhalten. Wenn Menschen wissen, was sie von Ihnen erwarten können, vertrauen sie darauf, dass Sie ihren Erwartungen wie bisher gerecht werden – oder sie gar übertreffen. Ihr Einflussbereich wird sich erweitern und Ihre Überzeugungskraft zunehmen.

Wenn andere Menschen sehen, dass Sie Ihr Leben an Ihren Werten orientieren, fühlen sie sich in Ihrer Gegenwart sicher. Sie wissen, dass Sie sich treu bleiben und was sie von Ihnen erwarten können.

Sie können Ihre Vertrauenswürdigkeit dadurch demonstrieren, wie Sie mit anderen Menschen umgehen, wie Sie an Ihre Arbeit herangehen und wie Sie Ihr Leben führen. Besonders wichtig ist, wie Sie

- ✓ nach Ihren Werten leben,
- ✓ Menschen respektvoll behandeln,
- ✓ Integrität zeigen,
- ✓ Ihre Versprechen einhalten,
- ✓ auf gemeinsame Vorteile aus sind.

Wenn Sie erkennen lassen, dass man sich auf Sie verlassen kann und dass Sie alles Nötige tun, um Ihre Arbeit zu vollenden, zeigen Sie, dass Sie zu Ihrem Wort stehen.



Überall in diesem Buch lesen Sie, wie wichtig es ist, vertrauenswürdig zu sein, wenn man andere Menschen überzeugen und beeinflussen will. Vielleicht ist Vertrauenswürdigkeit von allen Eigenschaften die Wichtigste, weil sie die Grundlage bildet, auf der alle anderen Eigenschaften erst erwachsen können.

Zuversicht zeigen

Menschen, die mit sich zufrieden sind und eine Verbindung zu sich selbst haben, ziehen andere an wie ein Magnet. Man ist gerne mit Menschen zusammen, die klares Denken, eine offene Haltung, eine ausgewogene Betrachtungsweise und die Bereitschaft zeigen, für das einzustehen, woran sie glauben. Wenn Sie mit sich selbst verbunden sind – im Innersten, mit Herz und Verstand –, strahlen Sie eine innere Ruhe aus, die bei anderen Menschen Vertrauen erweckt. Im Idealfall wirken Sie weder defensiv noch aggressiv. Sie strahlen einfach Zuversicht in Ihre Fähigkeit aus, mit allem fertigzuwerden, was auf Sie zukommt. Sie können sich treiben lassen und dennoch maßgebliche Entscheidungen treffen, wenn die Zeit dafür gekommen ist. Unter Druck zeigen Sie Stärke und Entschlossenheit. Wenn Sie die Antworten nicht selbst parat haben, wissen Sie, wo Sie sie finden können. Mehr darüber, wie Sie diese Art der Zuversicht verbreiten können, finden Sie in Kapitel 6.

Sich ethisch verhalten

Der Film *Wall Street* (1987) mit Michael Douglas als Gordon Gekko ist berühmt für das Zitat »Gier ist gut«. Gekkos Worte hallten wie ein Schlachtruf durch die Weltwirtschaft, während Unternehmen und Regierungen mit wachsenden finanziellen Erträgen alle ethischen Bedenken über Bord warfen. Es mussten erst unvorstellbare Summen verbrannt werden und im Nichts verpuffen, um auch dem letzten Profiteur deutlich zu machen, was passiert, wenn man den Boden der Ethik verlässt.

Auf der Suche nach einer treffenden Definition des Wortes *ethisch* stieß ich immer wieder auf das Wort *Aufrichtigkeit*. Auch andere Wörter und Ausdrücke wie *verantwortlich*, *fair* und *echte Sorge um das Wohl anderer Menschen* tauchten auf. Wenn Sie im Umgang mit anderen Menschen ehrlich sind, sich verantwortlich verhalten und den ehrlichen Wunsch erkennen lassen, zum Wohle anderer Menschen zu wirken, bin ich bereit zu sagen, dass Sie sich ethisch verhalten.

Als ich ein Kind war, lehrten mich meine Eltern, ehrlich und verantwortungsbewusst zu sein und das Wohl aller im Auge zu haben. Das ist für mich nach wie vor eine grundlegende Maxime, die immer gültig ist – aber heute werden diese Prinzipien an Universitäten und in Onlinekursen gelehrt. Mehr über ethisches Verhalten können Sie in Kapitel 5 nachlesen.

Ziel- und handlungsorientiert sein

Überzeugende Menschen verschwenden keine Zeit damit, herumzusitzen und darauf zu warten, dass das Glück an ihre Tür klopft, sondern bewegen sich auf ihr Ziel zu, ohne sich ablenken zu lassen.

Pläne und Zielvorgaben sind Werkzeuge, die Ihnen helfen, Ihre Überzeugungskraft zu entwickeln. Auf die Frage nach dem Umgang mit Zielen antwortete der amerikanische Schauspieler Richard Chamberlain: »Wenn Sie etwas nur genug wollen und bereit sind, alles dafür zu tun, dann kann nichts und niemand Sie aufhalten.« Dem möchte ich nur noch hinzufügen, dass Sie bei allem, was Sie tun, darauf achten sollten, dass es ethisch vertretbar und mit Ihren Werten vereinbar ist (siehe Kapitel 2).



Wenn Sie feststellen, dass Ihnen die nötige Energie fehlt, während Sie ein Ziel verfolgen, sollten Sie überprüfen, ob Sie wirklich von diesem Ziel überzeugt sind. Denn wenn Sie nicht wirklich wollen, wonach Sie streben, werden Sie nicht die nötige Energie aufbringen, um sich die erforderlichen Anstrengungen abzuverlangen. In Kapitel 12 können Sie mehr darüber erfahren, worauf es bei Zielsetzungen ankommt.

Win-win-Lösungen im Auge haben

Die Galionsfiguren der Überzeugungskraft sind großzügig und sehen gerne jeden Einzelnen als Gewinner vom Platz gehen. Wenn Sie Ziele favorisieren, deren Verwirklichung sich für alle Beteiligten positiv auswirkt, wird man Sie umschwirren wie Motten das Licht. Solange die Leute, die Sie überzeugen wollen, in Ihren Empfehlungen etwas für sie Gutes entdecken, sind sie weit eher bereit, auf Ihren Wagen aufzuspringen und sich Ihren Vorschlägen anzuschließen.

Was Sie tun müssen, um überzeugend zu sein und Einfluss zu nehmen

Die im Folgenden aufgelisteten Verhaltensweisen können Ihnen helfen, ein Mensch mit Überzeugungskraft zu werden. Probieren Sie sie nicht alle auf einmal aus, sondern wählen Sie zunächst eine oder zwei aus und konzentrieren Sie sich etwa eine Woche lang darauf, bis Sie sie in Ihr Verhaltensrepertoire integriert haben.

Sie können sich auch gelegentlich eine Erinnerungs-SMS schreiben, die Hilfe eines Freundes in Anspruch nehmen oder Ihre Liste sogar an den Badezimmerspiegel kleben, damit Sie jeden Morgen und Abend beim Zähneputzen einen Blick darauf werfen können.

- ✓ **Erscheinen Sie pünktlich.** Auch wenn manche Menschen Wartezeiten als Machtinstrument benutzen, sollten Sie immer nach dem folgenden Motto handeln: Wenn Sie nicht gerade eine Braut sind (der es erlaubt ist, die Gäste ein paar Minuten warten zu

lassen), sorgen Sie dafür, dass Sie pünktlich und gut vorbereitet sind und gleich loslegen können.

- ✓ **Kleiden Sie sich entsprechend.** Machen Sie es wie die Schauspieler und kleiden Sie sich je nach der Rolle, die Sie spielen wollen. Entscheiden Sie sich, welche Kleidung zu dem Bild passt, das Sie abgeben wollen, und ziehen Sie etwas dazu Passendes an.
- ✓ **Behandeln Sie andere Menschen mit Respekt.** Wenn Sie zeigen, dass Sie andere Menschen wertschätzen, hebt das Ihr Ansehen, und Sie haben mehr Einfluss und können bessere Überzeugungsarbeit leisten.
- ✓ **Zeigen Sie echtes Interesse an den Menschen und ihren Projekten.** Menschen empfinden sich gerne als besonders und wertvoll gewürdigt. Wenn Sie Interesse an ihnen zeigen, fühlen sie sich in Ihrer Gegenwart wohl. Und wenn sie sich in Ihrer Gegenwart wohlfühlen, sind sie eher bereit zu tun, worum Sie sie bitten.
- ✓ **Versuchen Sie, die Bürde Ihres Gegenübers zu erleichtern.** Wenn Sie einem anderen Menschen helfen können, tun Sie es. Man wird sich noch lange danach mit positiven Gefühlen an Sie erinnern. Sie werden sich vielleicht nicht mehr genau daran erinnern, was Sie gesagt oder getan haben, aber sie werden nie vergessen, welche Gefühle Sie in ihnen ausgelöst haben.
- ✓ **Seien Sie großzügig in Wort und Tat.** Sprechen Sie positiv über andere Menschen und begegnen Sie ihnen freundlich. Eine negative Grundhaltung schadet Ihrem Ruf. Wenn Sie einem Menschen gegenüber schlecht über eine andere Person reden, wird er denken, dass Sie möglicherweise später in Gegenwart anderer über ihn herziehen werden. Halten Sie sich mit Urteilen und Klatsch zurück. Ihre Worte könnten irgendwann ganz unerwartet auf Sie zurückfallen.
- ✓ **Denken Sie darüber nach, was Sie sagen und tun.** Legen Sie fest, welche Verhaltensweisen Sie Ihren Zielen näher bringen und welche Ihnen dabei eher im Weg stehen.
- ✓ **Behalten Sie Ihr Ziel im Auge.** Malen Sie es sich in so vielen Einzelheiten wie möglich aus, um sich mit Energie aufzuladen und auf Kurs zu bleiben. Wenn es schwerer wird voranzukommen, etwa weil Sie Rückschläge hinnehmen oder gegen Widerstände ankämpfen müssen, dann ist es hilfreich, wenn Sie eine klare Vorstellung davon haben, wo Sie hinwollen.
- ✓ **Achten Sie darauf, dass Ihre Argumente und Ihre Betrachtungsweise die Bedürfnisse Ihres Gegenübers berücksichtigen.** Ihre Gesprächspartner werden Ihnen so lange bereitwillig folgen, wie sie das Gefühl haben, ihr eigenes Handeln verantwortlich steuern zu können und nicht von Ihnen manipuliert, mehr oder weniger gezwungen oder gedrängt zu werden.

Streben Sie ein für alle Beteiligten positives Ergebnis an. Erfolge ziehen Menschen wie Magneten an. Solche Win-win-Lösungen verlangen von Ihnen, Ihre persönlichen Vorstellungen hintanzustellen und Erfolge für alle anzustreben. Sie müssen aktiv zuhören (siehe dazu Kapitel 7), was andere zu sagen haben, damit Sie ihre Probleme verstehen und nach Gemeinsamkeiten suchen können.