

Magic Words So überzeugen Sie in Sekundenschnelle

Ihr **BONUS-SKRIPT**



Foto: © wavebreakmediamicro – Fotolia.com

Inhaltsverzeichnis

Überzeugungskraft: Der Einfluss von Sprache und non-verbale Signalen	3
Die magischen Zahlen der Kommunikation nach Albert Mehrabian	3
Body-2-Brain Methode: Die innere Haltung.....	4
Körpersprache: Power-Posen und innere Stärke	5
Natürliche Autorität zeigen - wie wirke ich auf Andere?	5
Statusmerkmale	6
Lenkende Worte: 10 Strategien für mehr Überzeugungskraft	7
Powerwörter: 111 magische Wörter und Formulierungen für Ihren Gesprächserfolg	9
„Gernehörwörter“ für positive Emotionen	9
Kommunikation von Vorteilen	9
Wörter zur Vermittlung von Sicherheit.....	9
Wörter zur Vermittlung von Dringlichkeit und Hochwertigkeit.....	10
Wörter, die neugierig machen und Spannung erzeugen	10
Wirkungsvolle Argumentationsmodelle.....	11
Argumentationskette	11
Besser argumentieren mit dem dialektischen Fünfsatz.....	12
Vorlage: Der dialektische Fünfsatz	13
Wer fragt führt - Fragetechniken	15
Praxistipp für schwierige Diskussionen: Gesprächsförderer einsetzen	16
Praxistipp: Achtung – Gesprächsstörer unbedingt vermeiden!	17
Einwände in Wünsche umwandeln	18
Beispiel innere Eskalation: Die Geschichte mit dem Hammer	19
Übungen	20
Anhang: Ausflug in die Psychologie – Was überzeugt Menschen?.....	22
Literaturtipps.....	29

Überzeugungskraft: Der Einfluss von Sprache und non-verbale Signalen

Die magischen Zahlen der Kommunikation nach Albert Mehrabian

Der erste Eindruck entsteht nicht, wie viele glauben, in den ersten 2-3 Sekunden, sondern in unglaublichen 150 Millisekunden. Und dieser Eindruck ist entscheidend. Wirken wir positiv, werden wir automatisch als „kompetent“ eingestuft - wirken wir unsympathisch, braucht es mehrere Gelegenheiten und Argument die vermeidliche „Inkompetenz“ zu revidieren. Ein einprägsames Modell zum Verständnis der Bedeutung von nonverbaler Kommunikation und nonverbaler Kompetenz ist die 55-38-7 Regel von Albert Mehrabian. Die Studie "Inference of Attitude from Nonverbal Communication in Two Channels" untersuchte die Wirkung von Körperhaltung, Stimme und Inhalten bei Präsentationen. Dabei wurden den Studienteilnehmer:innen positive, neutrale und negative Wörter wechselnd mit positivem, neutralem und negativem Ausdruck vorgespielt und die Wirkung auf das eigene emotionale Empfinden getestet.

Das Ergebnis war prägnant: Wenn Inhalt, stimmlicher und mimischer Ausdruck widersprüchlich sind, wird die Gesamtwirkung auf die Zuschauer zu

7 % durch den sprachlichen Inhalt,

38 % durch den stimmlichen Ausdruck (Stimmhöhe, Tonalität) und

55 % durch den mimischen Ausdruck (Körperhaltung, Gestik und Augenkontakt)

bestimmt.

Diese Wirkweise lässt sich bewusst einsetzen - nicht nur gegenüber Zuhörern und Gesprächspartnern, sondern zum Beispiel über die Körpersprache auch für das eigene Emotionsmanagement. Eine gerade und offene Haltung mit festem Stand wirkt nicht nur souveräner, sie stärkt auch die eigene Selbstsicherheit:



Body-2-Brain Methode: Die innere Haltung

Die Body2Brain-Methode arbeitet mit neurophysiologischen Erkenntnissen und verbessert und intensiviert den körperlichen und mentalen Informationsaustausch durch entsprechende körperliche und mentale Übungen. Bei der Body2Brain-Methode machen Sie sich die komplexen Zusammenhänge zwischen Körper und Gehirn bewusst. Dadurch kommen Sie von einem Kernbewusstsein zu einem erweiterten Bewusstsein. Alte Muster und Verhaltensweisen können sich verändern, was Ihnen neue Möglichkeiten und optimales, situationsgerechtes Verhalten ermöglicht. Basierend auf der Tatsache, dass Körper und Gehirn ständig miteinander kommunizieren, geht es darum, durch einfache Körperübungen gezielt die eigenen Gefühle zu beeinflussen. Etwa durch Gähnen oder Summen das Glückshormon Serotonin auszuschütten oder durch Stampfen den x-ten Kaffee zu ersetzen.

Literaturtipp (siehe auch Seite 29)

Kopf hoch - das kleine Überlebensbuch: Soforthilfe bei Stress, Ärger und anderen Durchhängern von Dr. med. Claudia Croos-Müller

Körpersprache: Power-Posen und innere Stärke

Natürliche Autorität zeigen - wie wirke ich auf Andere?

Das Sprichwort „Es gibt keine zweite Chance für einen ersten Eindruck“ ist nach wie vor sehr wahr. Und der Eindruck, den wir bei anderen Menschen hinterlassen, wirkt sich unmittelbar auf unser Alltagsleben aus. Woran liegt es beispielsweise, dass eine Mitarbeiterin befördert wird und eine andere nicht? Eine Studie für das Unternehmens IBM prüfte die Chancen von Mitarbeitenden auf eine Beförderung und liefert eine verblüffende Antwort:

Berufliche Aufstiegschancen hängen hauptsächlich von drei Faktoren ab:

1. der Leistung/Qualität der Arbeit (10%)
2. dem Eindruck, den jemand von sich macht (30%)
3. und vom Bekanntheitsgrad (60%)

Das Image, das heißt der persönliche Eindruck, den jemand hinterlässt, und der Bekanntheitsgrad einer Person in einem Unternehmen bestimmen offensichtlich bis zu 90% das berufliche Weiterkommen - und letztlich auch die zugeschriebene Kompetenz. Der berufliche und auch der private Erfolg eines Menschen beruhen laut dieser Studie auf einer erfolgreichen Selbstdarstellung.

Ein selbstsicherer Auftritt erleichtert es in allen Bereichen, die eigenen Ziele zu erreichen. **Selbstsichere Personen signalisieren Kompetenz, Akzeptanz und Entschlossenheit.** Wie werden Sie also wahrgenommen? Das erste, was fremde Personen an Ihnen wahrnehmen, ist nicht Ihre Intelligenz oder Ihr Wissen, sondern Ihre Haltung und die Art, wie Sie sich bewegen. Auch Ihnen bekannte Personen werden immer wieder unbewusst auf Ihre körpersprachlichen (also non-verbale) Signale achten, denn diese drücken Ihre Emotionen aus. Die Forderungen einer aufrecht stehenden Person mit festem Stand, die den direkten Augenkontakt sucht, nehmen wir anders wahr als die einer leicht zusammengesunkenen Person mit hängenden Schultern, die auf den Boden blickt.

Deshalb ist es von Vorteil, an der eigenen „Performance“ zu arbeiten:

1. **Die Haltung:** Trainieren Sie eine gerade Haltung und Ihren Gang, der Zielbewusstsein ausstrahlen sollte aber natürlich authentisch bleiben soll, also nicht unnatürlich wirken sollte. Ihre Körperhaltung signalisiert den Grad Ihrer Selbstsicherheit und Ent- bzw. Anspannung. Darüber hinaus wirkt sie auch auf Ihre Stimme: Der gleiche Satz klingt komplett anders, wenn Sie ihn aufrecht stehend, zusammengesunken oder liegend sagen.
2. **Ihre Präsenz:** Wenn Sie etwas tun, tun Sie es richtig. Seien Sie präsent, also „voll da“, lassen Sie sich weder von der Umgebung noch von Ihren Gedanken ablenken. Viele Ziele sind nicht erreicht worden, weil im entscheidenden Moment das Handy klingelte oder man einfach zu unaufmerksam war.
3. **Stimme und Sprache:** Wenn Sie etwas zu sagen haben, ist es wichtig - sagen Sie es deshalb mit fester Stimme und unmissverständlich. Drücken Sie sich klar und deutlich aus und nehmen Sie Wortwendungen, die Sie bei anderen Personen beeindruckt haben, ruhig in Ihr Repertoire auf.

Statusmerkmale

Merkmal	Hochstatus	Tiefstatus
Bewegung	Zielgerichtet, ruhig, geschmeidig, bestimmt, fest, geschickt; Kopf bewegt sich wenig	Unsicher, fahrig, ruckartig, steif, eng, tollpatschig
Sprechen	"Normale" Stimmlage. Aber auch situationsbedingtes Brüllen oder Flüstern	Leise, nuschelnd, stockend, schnell, häufiges versprechen. Aber auch: cholerisches Brüllen
Stimmlage	Eher tief, entspannt	Eher hoch, quietschig, gepresst, unmelodisch
Körperhaltung	Aufrecht, straff, Hände weg vom Körper, frei, ungezwungen, locker	Gebeugt, schlaff, ggf. verkrampft, starr
Atmung	Ruhig und gleichmäßig, ggf. Atempause als Verstärkung von Drohgebärden	Hektisch, flach, schnell, japsend, stockend, Atempause vor Angst/Schreck
Berührung anderer	Jede Art ungefragter Berührung: Hand auf den Arm/die Schulter legen, Fussel vom Pulli picken, über das Haar streichen)...	Scheut vor Berührung anderer zurück, lässt sich ungefragte Berührungen gefallen, wenn er/sie nicht ausweichen kann
Blickkontakt	Angemessener, offener Blickkontakt, bei Konfrontationen Neigung zum „Niederstarren“ des Gegenübers	Vermeiden eines längeren Blickkontakts, unsteter Blick, Ausweichen nach unten, aber auch bewunderndes oder naives Anstarren
Probleme	Bleibt lösungsorientiert, weiß was zu tun ist, kommt ins Tun statt zu lamentieren, setzt Prioritäten	Sieht immer zuerst die (unüberwindbaren) Probleme und Schwierigkeiten, kann sich nicht gut in die Probleme anderer hineinversetzen
Einstellung	Gelassen, lässt sich nicht aus der Ruhe bringen, „Fels in der Brandung“ in unübersichtlichen oder ausweglosen Situationen	Ist leicht zu verunsichern, gerät schnell in Panik, fühlt sich häufig provoziert, bezieht Kritik auf seine/ihre Person

Lenkende Worte: 10 Strategien für mehr Überzeugungskraft

Ausschnitt aus dem Artikel „Mit magischen Worten überzeugen - Praxiscoach Birgit Stülten über die Macht der Worte“ in der Fachzeitschrift zn Praxisteam:

„Die Kielerin Birgit Stülten motivierte die Teilnehmerinnen, mit mehr Selbstbewusstsein und Überzeugungskraft als zuvor nach Hause zu fahren. Vor allem die Macht der Worte, mit denen sie in Sekundenschnelle andere überzeugen können, brachte die Unternehmensberaterin den Praxismitarbeiterinnen nahe - in einem unterhaltsamen Vortrag, bei dem es durchaus auch lebhaft, kraftstrotzend und gestenreich zuging.

„Magic Words“ sind nun aber keine Erfindung von Birgit Stülten, sondern werden vielfach in der Psychologie, beim Marketing und Verkauf eingesetzt. Es sind ganz gewöhnliche Worte, jedoch mit großer Wirkung. Ihr Ziel: andere Menschen beeinflussen. Denn nach dem Eisbergmodell sind in der zwischenmenschlichen Kommunikation nur 20 Prozent „sichtbar“, während 80 Prozent über die unsichtbare psycho-soziale Ebene erfolgen - unter anderem durch Vertrauen, Gefühle, Erfahrungen, Akzeptanz, Gesprächsklima.

Die „Macht“ der Worte können Praxismitarbeiterinnen geschickt nutzen, um Patienten zu deren eigenem Besten zu überzeugen. Und das sind sie, die magischen Worte - jedes verknüpft mit bestimmten Sinneswahrnehmungen:

- **WIR** - oder die Strategie der Gemeinsamkeit - vermittelt gemeinsame Werte und Zugehörigkeit, z.B. „lassen Sie uns gemeinsam schauen, ...“
- **EXAKT** - oder Strategie der Genauigkeit: Konkrete Zahlen, Daten und Fakten vermitteln eine hohe Glaubwürdigkeit
- **WEIL** - oder Strategie der Logik: ein wahres Zauberwort: Prophylaxe - Zahngesundheit - langfristige Kostenersparnis
- **NUR** - oder Strategie des Kleinmachens: verharmlost oder relativiert Botschaften
- **SEHR GUT** - oder Strategie der Anerkennung: Studien zeigen, dass Menschen nach einem Lob häufiger Aussagen zustimmen, auch wenn diese nicht der eigenen Meinung entsprechen, z.B.: „Man sieht gleich, dass Sie Ihre Zähne gut pflegen. In diesem Bereich sollten Sie künftig...“

- **SOFORT** - oder Strategie der Eile: Hinweis auf echten oder künstlichen Zeitdruck führt zu einer spontanen Entscheidung: „Wir sollten das sofort angehen, damit keine Folgeschäden entstehen.“
- **JA** - oder Strategie der positiven Sprache: Zustimmung und eine positive Herangehensweise schaffen Vertrauen, eine wichtige Basis, um andere zu überzeugen
- **NEIN** - oder Strategie der Klarheit / der Abgrenzung: „Je öfter ich NEIN gesagt habe, umso wertvoller ist mein JA geworden“

Für sich allein aber bewirken diese magischen Wörter noch nicht viel, sie müssen auch souverän und überzeugend kommuniziert werden, wobei - wieder nach dem 20:80-Prozent-Prinzip - Methodik die kleinere, Haltung jedoch die entscheidendere Rolle spielt. Freundlich, aber entschieden auftreten, so der Rat der Referentin, und auch der: „Wenn Sie Patienten (oder Kinder oder Ehemänner) motivieren wollen, immer Nutzen oder Vorteile aufzeigen, z.B.:Dadurch erreichen wir ..., nach dieser Behandlung können Sie...“

Für ein selbstbewusstes und überzeugendes Auftreten forderte Birgit Stülten ihre Zuhörerinnen in Magdeburg auf, an der eigenen „Performance“ zu arbeiten: An ihrer Mimik und Gestik, der Haltung und an Stimme und Sprache: „Wenn Sie etwas zu sagen haben, ist es wichtig - sagen Sie es deshalb mit fester und möglichst tiefer Stimme“. Weil Körpersprache nicht nur Einfluss darauf hat, wie andere uns sehen, sondern auch darauf, wie wir uns selbst fühlen, trainierten die Praxismitarbeiterinnen zum Abschluss des motivierenden Vortrags Power-Posen - eine selbstbewusste Haltung einzunehmen durch „Macht-Posen“, sowie ihre Stimme.“

Quelle: Zahnärztliche Nachrichten Sachsen-Anhalt - Fachzeitschrift zn Praxisteam

Powerwörter:

111 magische Wörter und Formulierungen für Ihren Gesprächserfolg

„Gernehörwörter“ für positive Emotionen

<ul style="list-style-type: none"> • Ja • Danke • Selbstverständlich • Natürlich • Gerne • Angenehm • Besonders • Dankbar • Ergriffen • Engagiert 	<ul style="list-style-type: none"> • Begeistert • Berührt • Fasziniert • Heiter • Beeindruckend • Bewundernswert • Wundervoll • Wunderbar • Freundlich • Prima 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfreut • Erleichtert • Ermuntern • Fröhlich • Harmonisch • Gut • Glücklich • Großartig • Stolz • Überwältigt
---	--	--

Kommunikation von Vorteilen

<ul style="list-style-type: none"> • Das heißt für Sie • Sorgt für • Fördert • Sichert • Steigert • Vereinfacht 	<ul style="list-style-type: none"> • Das hilft gegen • Bringt • Maximiert / minimiert • Leistet • Senkt 	<ul style="list-style-type: none"> • Führt zu • Optimiert Ihre • So verbessern Sie • Das hilft Ihnen bei • So sparen Sie • So vermeiden Sie
---	--	---

Wörter zur Vermittlung von Sicherheit

<ul style="list-style-type: none"> • Zuverlässig • Garantie • Versprechen • Wertvoll • Positiv • Klar • Ideal • Erstklassig • Exklusiv 	<ul style="list-style-type: none"> • Beweis • Referenz • Test • Ergebnis • Lösung • Praxisnah • Professionell • Sehr gut • Souverän 	<ul style="list-style-type: none"> • Kostbar • Qualität • Einzigartig • Sicher • Empfehlenswert • Empfehlung • Aktuell • Ausgezeichnet • Auszeichnung
---	--	--

Wörter zur Vermittlung von Dringlichkeit und Hochwertigkeit

<ul style="list-style-type: none"> • Nur noch • Sofort • Jetzt • Noch heute 	<ul style="list-style-type: none"> • Unverzüglich • Umgehend • Rasch • Postwendend 	<ul style="list-style-type: none"> • Fix • Einzig • Einzigartig • Ausschließlich
---	--	--

Wörter, die neugierig machen und Spannung erzeugen

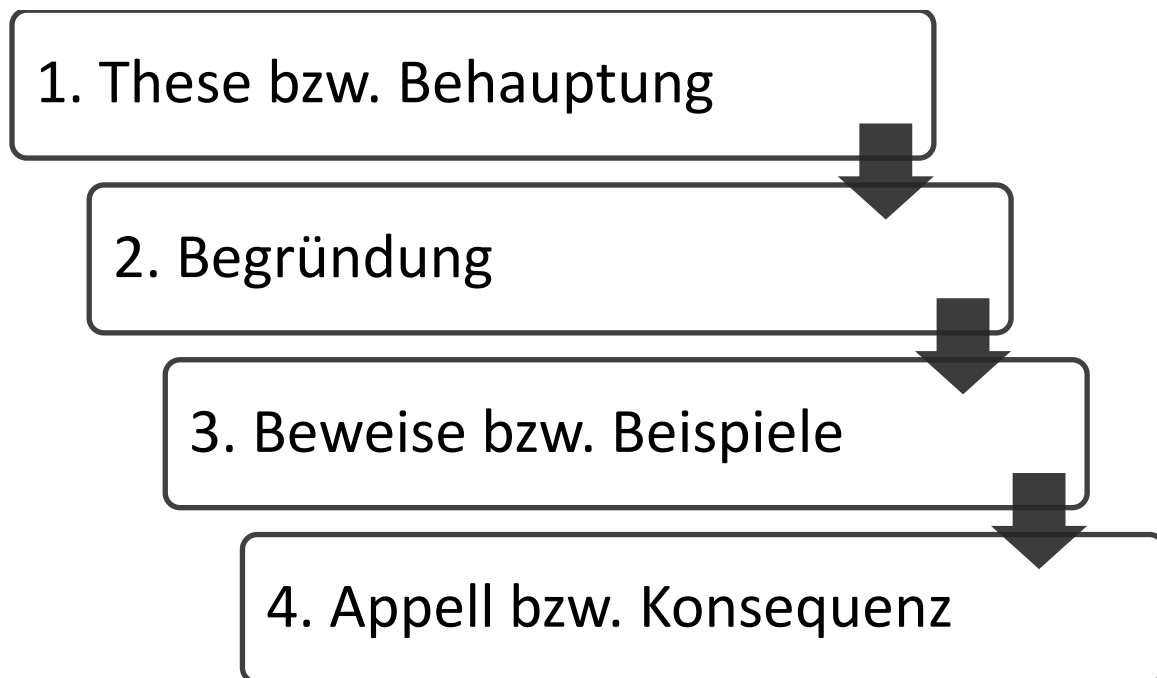
<ul style="list-style-type: none"> • Verlockend • Verblüffend • Unwiderstehlich • Unglaublich • Unfassbar • Überwältigend • Spürbar • Sprachlos • Spektakulär • Spannend 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensationell • Selten • Rasant • Großartig • Einfach • Grenzenlos • Geheimnis • Faszinierend • Neu • Einzigartig 	<ul style="list-style-type: none"> • Fantastisch • Fabelhaft • Exzellent • Wirklich • Erstaunlich • Bemerkenswert • Tatsächlich • Überraschend • Unbedingt • Wichtig
--	---	--

Diese (mehr als) 111 Wörter machen tatsächlich einen entscheidenden Unterschied für die erfolgreiche Kommunikation aus - im Marketing und Verkauf, aber auch beispielsweise im Führungskontext.

Wirkungsvolle Argumentationsmodelle

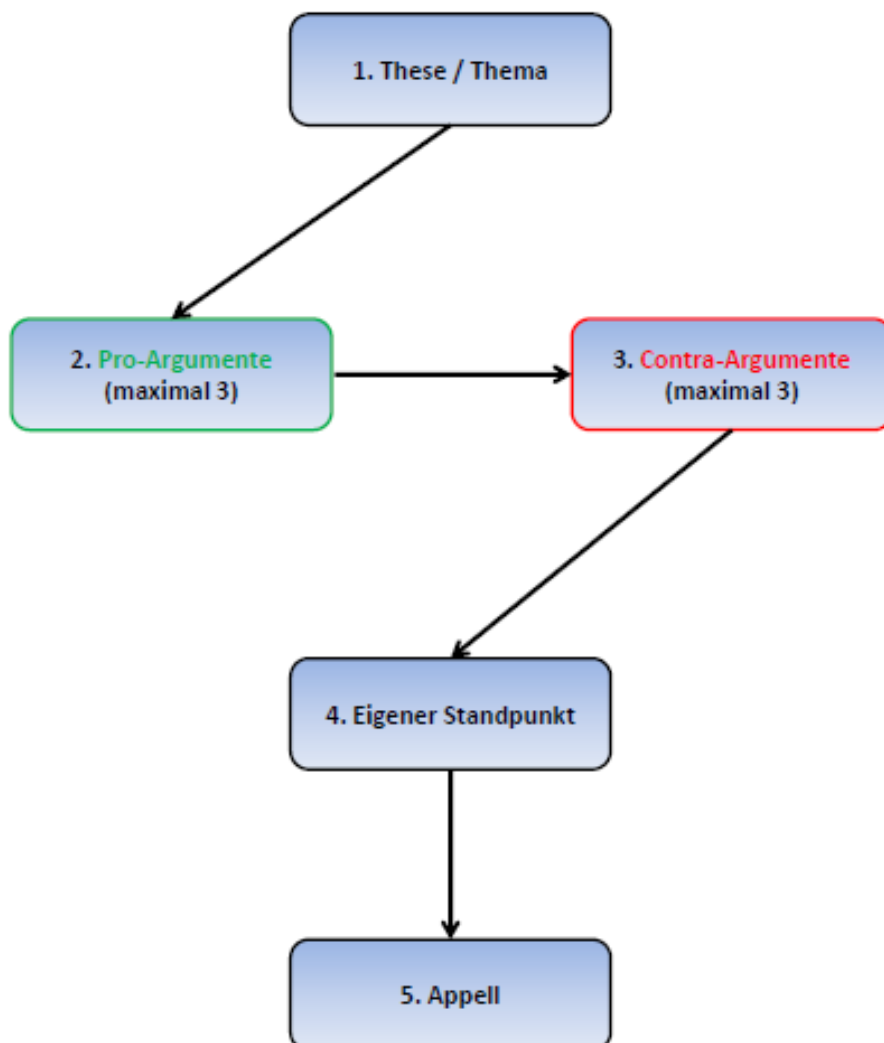
Argumentationskette

Sowohl in Meetings und Verhandlungen als auch für die Vorbereitung von Präsentationen eignet sich die 4er-Argumentationskette. Durch den logischen und nachvollziehbaren Aufbau lassen sich Inhalte klar und überzeugend präsentieren:



Besser argumentieren mit dem dialektischen Fünfsatz

Ein Klassiker unter den Argumentationsmodellen ist der „dialektische Fünfsatz“, der unter anderem dann eingesetzt werden kann, wenn wir andere Menschen von unseren Vorhaben oder Ansichten überzeugen wollen. Er lässt sich nicht nur während des Gesprächs oder bei einer spontanen Präsentation nutzen, sondern bietet auch eine gute Struktur für die Vorbereitung von Verhandlungen oder schwierigen Gesprächssituationen. Die Argumentation verläuft (wie der Name schon sagt) in fünf logischen Schritten:



Vorlage: Der dialektische Fünfsatz

Schritt	Inhalt	Platz für Ihre Formulierungen
1. These / Thema benennen	Sie beginnen mit dem Thema bzw. der These. Was ist Ihr Anliegen? Was möchten Sie erreichen?	
2. Pro-Argumente (max. 3)	Nun nennen Sie Ihre wichtigsten Argumente - maximal drei, überzeugend formuliert.	
3. Contra-Argumente (max. 3)	Welche Argumente sprechen dagegen, bzw. mit welchen Gegenargumenten rechnen Sie? Fassen Sie diese in eigene Worte - klar, sachlich richtig und undramatisch ausgedrückt.	

<p>4. eigener Standpunkt</p>	<p>Mit dem eigenen Standpunkt schließen Sie Ihre Beweisführung ab und stellen eindringlich dar, zu welchem Urteil Sie nach Abwägung der Argumente gekommen sind.</p>	
<p>5. Appell</p>	<p>Zuletzt sagen Sie klar, was Sie nun von Ihrem/Ihrer Gesprächspartner/in oder Ihrem Publikum erwarten. Achten Sie dabei besonders auf eine selbstsichere und überzeugende Körpersprache.</p>	

Wer fragt führt - Fragetechniken

Die Aussage „Wer fragt, führt“ ist bekannt und zeigt die Bedeutung des Fragens für die Gesprächssteuerung. Fragen können auch als „hypnotische Suchbefehle“ für das Gehirn bezeichnet werden, denn es gibt kaum eine Chance, auf eine Frage nicht unbewusst zu reagieren (Beispiel: „Denken Sie jetzt nicht an einen blauen Elefanten“). Mit gezielten Fragen übernehmen Sie daher die Führung im Gespräch - und spielen zugleich den Ball zurück in das Feld Ihres Gegenübers.

Die Unterscheidung zwischen geschlossenen (können nur mit ja oder nein bzw. mit einer von mehreren Alternativen beantwortet werden) und offenen Fragen (werden frei und meist mit mehr Informationen beantwortet) ist mittlerweile weit bekannt. Erstere werden eher eingesetzt, wenn Entscheidungen getroffen werden sollen oder die Zeit knapp ist. Letztere können Sie nutzen, um die Gesprächsatmosphäre zu stabilisieren und Informationen über Ihre Gesprächspartner bzw. deren Einstellungen und Meinungen herauszufinden.

Diese Fragetechniken eignen sich besonders zur Steuerung des Gesprächs:

Frage	Wozu	Beispiel
Motivationsfrage	Positives Gesprächsklima, Handlungsaufforderung, Reaktion auf „Besserwisserei“	„Von Ihren wertvollen Erfahrungen können wir nur profitieren. Können Sie Ihr Wissen auch an die jüngeren Mitglieder im Team weitergeben?“
Kontrollfrage	Inhaltlich gleiches Verständnis	„Ich habe Sie doch richtig verstanden, Sie wollen ...?“
Informationsfrage	Fakten oder Meinungen ermitteln	„Welche Absicht verfolgen Sie mit der Umorganisation?“
Gegenfrage	Zeit gewinnen, Initiative zurückholen	„Warum sind Sie mit der Terminplanung noch nicht fertig?“ Gegenfrage: „Bis wann benötigen Sie die Termine denn?“
Lösungsfrage	Gesprächspartner in die Problemlösung mit einzubeziehen	„Haben Sie einen Vorschlag, wie wir diesen Fehler korrigieren können?“
Suggestivfrage (Vorsicht, sollte nicht als Vorwurf oder zur Manipulation genutzt werden!)	Gespräch in die gewünschte Richtung lenken, dem Gesprächspartner eigene Argumente in den Mund legen	„Meinen Sie nicht auch, dass wir dafür mehr Zeit brauchen werden?“

Praxistipp für schwierige Diskussionen: Gesprächsförderer einsetzen

Typische Gesprächsförderer	Typische Redewendungen
Offene Fragen	Wie sehen Sie das?
Nachfragen	Was meinen Sie mit „vielleicht“? Sie sagen, irgendwie? Meinen Sie, dass...?
Zielorientierte Fragen	Was könnte Ihre Situation verbessern?
Aufmerksamkeit signalisieren	Mhm, ja, aha (Blickkontakt, Nicken)
Umschreiben, Zusammenfassen	Sie meinen, dass ...
Klären, auf den Punkt bringen	Wenn ich Sie richtig verstanden haben, geht es Ihnen also ... und nicht ...
Wünsche herausarbeiten	Sie möchten also am liebsten...? Ihnen ist also vor allem wichtig, ...
Gefühle ansprechen	Sie fühlen sich dann herabgesetzt? Sie sind enttäuscht?
Ich-Botschaften/ Konflikte konstruktiv ansprechen	Du hast mich jetzt drei Mal hintereinander unterbrochen. Das ärgert mich, weil ich kaum zu Wort komme.
Namentliche Ansprache	Ja, Herr Maier ...
Positive Formulierungen	Gerne, schön, klar, gut.
Verständnis signalisieren	Ich kann gut verstehen, dass ... Das kann ich mir vorstellen.
Verbindlichkeit signalisieren	Ich kümmere mich jetzt sofort darum.

Praxistipp: Achtung – Gesprächsstörer unbedingt vermeiden!

Typische Gesprächsstörer	Typische Redewendungen
Du- /Sie-Botschaften Vorwürfe machen, Verallgemeinern	Sie hätten auf jeden Fall ... Ständig musst Du alles weitertratschen
Reizformulierungen	Ich prüfe das. Dafür bin ich nicht zuständig. aber, trotzdem, doch , nur, Problem
Herunterspielen	Das ist doch nicht so schlimm ... Da müssen wir alle mal durch ...
Ausfragen	Warum haben Sie sich denn nicht früher gemeldet?
Unterstellungen machen	Sie regen sich ja nur auf, weil ... Das liegt nur daran, dass Sie ...
Bewerten	Sie denken da falsch ... So kommen Sie nicht weiter ...
Befehlen	Zuerst beruhigen Sie sich mal ... Sie müssen halt ...
Belehren	Das habe ich Ihnen doch vorhin schon erklärt.
Warnen und Drohen	Denken Sie an die Folgen ... Das würde ich mir überlegen ...
Lebensweisheiten	Wer einmal lügt ... Ohne Fleiß kein Preis.
Killerphrasen	Das haben wir schon immer so gemacht. Du immer mit Deinen Ideen!
Weichmacher	irgendwie, eigentlich, könnte, würde, eventuell, vielleicht, unter Umständen

Einwände in Wünsche umwandeln

Gerade in hitzigen Diskussionen tauchen oftmals Einwände auf, die Projekte oder gemeinsame Aufgaben beeinträchtigen können. Um arbeitsfähig zu bleiben und eine gerechte Aufteilung der anstehenden Aufgaben sicher zu stellen, gilt es, Vorwände von echten Einwänden zu unterscheiden. Echte Einwände beruhen auf Sachargumenten, Vorwände sollen oftmals zusätzliche Arbeit oder Änderungen im täglichen Ablauf verhindern. Sehr hilfreich ist die **Frageform „Was stattdessen?“**, da hiermit Einwände in Wünsche oder Anforderungen gewandelt werden und umsetzbar werden. Wenn jemand erzählt warum etwas nicht funktionieren wird, sollte der Einwand aufgegriffen und in konstruktive Bahnen gelenkt werden:

Einwand	Fragestellung
„...so geht das nicht!“	„Verstehe ...und wie könnte es funktionieren?“ alternativ: „Was schlagen Sie vor?“
„Ich bin damit ganz und gar nicht zufrieden.“	„Was müsste geschehen, damit Sie zufrieden sind?“
„Ich bin nicht mehr bereit, ständig länger zu bleiben.“	„Unter welchen Umständen wären Sie bereit, auch in Zukunft die nötigen Überstunden zu leisten?“
Eigenes Beispiel:	
Eigenes Beispiel:	
Eigenes Beispiel:	
Eigenes Beispiel:	
Eigenes Beispiel:	

Beispiel innere Eskalation: Die Geschichte mit dem Hammer

Ein Mann will ein Bild aufhängen.

Den Nagel hat er, nicht aber den Hammer. Der Nachbar hat einen. Also beschließt unser Mann, hinüberzugehen und ihn auszuborgen.

Doch da kommt ihm ein Zweifel: Was, wenn der Nachbar mir den Hammer nicht leihen will?

Gestern schon grüßte er mich nur so flüchtig. Vielleicht war er in Eile. Aber vielleicht war die Eile nur vorgeschützt, und er hat etwas gegen mich. Und was? Ich habe ihm nichts angetan; der bildet sich da etwas ein.

Wenn jemand von mir ein Werkzeug borgen wollte, ich gäbe es ihm sofort. Und warum er nicht? Wie kann man einem Mitmenschen einen so einfachen Gefallen abschlagen?

Leute wie dieser Kerl vergiften einem das Leben. Und da bildet er sich noch ein, ich sei auf ihn angewiesen. Bloß weil er einen Hammer hat. Jetzt reicht's mir wirklich.

Und so stürmt er hinüber, läutet, der Nachbar öffnet, doch bevor er «Guten Tag» sagen kann, schreit ihn unser Mann an:

«Behalten Sie Ihren Hammer, Sie Rüpel!»

Paul Watzlawick: Anleitung zum Unglücklichsein

Übungen

Gesprächsvorbereitung

- Zielsetzung: Was will ich in diesem Gespräch erreichen? Was ist mein Minimalziel?

- Einschätzung der/des Gesprächspartners/in: Was sind seine/ihre Ziele und Argumente?

- Welche sachlichen Argumente habe ich? Welche Einwände könnten kommen?

- Was muss ich auf der emotionalen/Beziehungsebene beachten?

Stimmtraining

Diese Übung wird auch von Schauspielern und Rednern für das Stimmtraining genutzt. Sie erhalten mit ihrer Hilfe wertvolle Hinweise, an welchen Faktoren Ihrer Stimme Sie noch arbeiten sollten.

Zeichnen Sie Ihre Stimme auf. Hierfür eignet sich ein Diktiergerät oder Ihr Mobiltelefon. Oder Sie benutzen eine Videokamera und lassen einfach den Schutzdeckel auf dem Objektiv, denn bei dieser Übung kommt es allein auf Ihre Stimme ab. Die Visualisierung und die Körpersprache würden Sie bei der Auswertung Ihrer sprachlichen Techniken nur ablenken.

Der Inhalt kann eine bevorstehende Präsentation sein, das Thema eines Meetings, in dem Sie überzeugend auftreten wollen, eine Verhandlung, auf die Sie sich vorbereiten möchten, oder eine wichtige Angelegenheit, die Sie mit Ihrer/m Chefin oder einer/m Mitarbeiter/in besprechen wollen.

Hören Sie sich das aufgezeichnete Material an. Achten Sie auf folgende Faktoren und werten Sie diese aus.

Proben Sie häufiger und dokumentieren Sie Ihre Fortschritte:

- Ist meine Stimme laut genug?
- Ist meine Stimme klar und verständlich?
- Klingt meine Stimme angenehm oder unangenehm?
Wenn unangenehm - aus welchem Grund?
- Wie ist mein Sprechrhythmus? Zu schnell? Zu langsam? Genau richtig?
- Mache ich an den richtigen Stellen kleine Pausen, um das Gesagte zu betonen?
- Baue ich Spannungsbögen auf?

Anhang: Ausflug in die Psychologie – Was überzeugt Menschen?

6 Hauptkomplexe nach dem Sozialpsychologen Robert B. Cialdini

Ausschnitt aus dem Artikel „Die Kunst, Menschen zu beeinflussen“

von Robert B. Cialdini in „Spektrum der Wissenschaft“:

„...Zu den spannenden Fragen der Sozialpsychologie gehört, wie ein einzelner Mensch das Denken und Handeln von jemand anderem beeinflussen kann. Ich selbst bewege mich auf diesem Feld der Sozialpsychologie nun seit dreißig Jahren. Dabei interessiert mich besonders, was Menschen dazu bringt, sich von einem Ansuchen oder einer Aufforderung umstimmen zu lassen - welche Umstände darauf Einfluss haben, ob sie einem Ansinnen oder einer Bitte nachkommen.

Meines Erachtens lassen sich dabei sechs Hauptkomplexe erkennen. Diese menschlichen Grundtendenzen spielen im Geschäftsleben genauso mit wie auf gesellschaftlicher Ebene und in persönlichen sozialen Beziehungen. Um sie und ihre Macht zu wissen, gereicht uns deswegen in vieler Hinsicht zum Vorteil.

Reziprozität

Auf schriftliche Spendengesuche des amerikanischen Kriegsversehrtenbundes reagiert im Durchschnitt nicht einmal jeder fünfte Angeschriebene. Ist dem Brief jedoch ein kleines Geschenk beigelegt, in dem Fall einfach ein Satz persönlicher Adressetiketten, schicken fast doppelt so viele Personen der Organisation eine Spende. Wieso wirkt die ungebetene Gabe so stark? Hier wird ein ungeschriebenes Verhaltensgesetz mächtig: der Codex der Gegenseitigkeit oder Reziprozität.

Wohl in allen menschlichen Gesellschaften gilt eine Norm, dass man auf die eine oder andere Weise zurückgeben muss, was einem gegeben wurde. Dieses Verhaltensmuster dürfte der evolutionäre Selektionsdruck sozialen Tieren wie unsereins eingepägt haben. Durch ein Geschenk - sogar ein vielleicht unerwünschtes - fühlen sich viele Menschen zu einer Gegenleistung gedrängt.

Nicht nur Wohltätigkeitsorganisationen nutzen das aus. Lebensmittelhändler offerieren Kostproben; Fitness-Studios bieten ein Probetraining an. Der Kunde lernt das Produkt oder die Dienstleistung kennen - und gerät psychisch in die Schuld des Anbieters. Nach dem gleichen Prinzip versuchen zum Beispiel Pharmafirmen unerschwellig Einfluss zu nehmen, indem sie etwa Wissenschaftler fördern oder an Ärzte Werbegeschenke ausgeben. In der Fachzeitschrift "New England Journal of Medicine" erschien 1998 eine Studie über

Bewertungen von so genannten Calcium-Blockern, Medikamenten, die einen bestimmten Zellmechanismus unterbinden. Von den Forschern, die in veröffentlichten Arbeiten Bedenken an den entsprechenden Wirkstoffen äußerten, hatten nur 37 Prozent zuvor von Herstellerfirmen eine Zuwendung erhalten. Aber unter denen, welche die Medikamente für unbedenklich hielten, befand sich keiner, der nicht von Firmen Forschungs- oder Reisegelder bekommen hatte oder dort beschäftigt war.

Das Prinzip der Gegenseitigkeit umfasst auch Zugeständnisse. Angenommen, Sie schlagen mir eine größere Bitte ab. Daraufhin ersuche ich Sie um einen kleinen Gefallen. Höchstwahrscheinlich werden Sie mir den jetzt erfüllen. Schließlich bin ich Ihnen gewissermaßen entgegengekommen, indem ich nur noch einen geringen Wunsch äußerte. Den mögen Sie mir nun nicht auch noch verweigern. Also kommen auch Sie mir jetzt entgegen.

Wie gut das funktioniert, demonstrierten meine Kollegen und ich in den siebziger Jahren in einem Versuch auf der Straße. Wir fragten damals Passanten, ob sie bereit wären, Insassen von Jugendstrafanstalten auf einem Tagesausflug in den Zoo zu begleiten. Wie zu erwarten, ließen sich nur ziemlich wenige Leute darauf ein, gerade einmal jeder Sechste. Andere Passanten baten wir zunächst um einen viel aufwändigeren Gefallen: Würden sie sich den Insassen einer Jugendstrafanstalt ehrenamtlich zwei Jahre lang zwei Stunden pro Woche für Beratungen zur Verfügung stellen? Niemand der Angesprochenen war dazu bereit. Doch wir setzten nach: "Würden Sie aber eine Gruppe jugendlicher Strafgefangener auf einem Tagesausflug in den Zoo begleiten?" Unser "Entgegenkommen" verfehlte seine Wirkung nicht. Fast dreimal so viele Leute sagten jetzt zu, jeder Zweite der Angesprochenen.

Konsistenz

Vor einigen Jahren war Gordon Sinclair es leid. Wie die meisten Restaurantbesitzer erlebte er als Inhaber eines bekannten Chicagoer Lokals allzu oft, dass Leute telefonisch einen Tisch reservierten und dann nicht erschienen. Sinclair bat seine Rezeptionistin, ihren Standardspruch bei Reservierungen geringfügig zu ändern. Sie sollte nicht mehr sagen: "Geben Sie uns bitte Bescheid, falls Ihnen etwas dazwischenkommt." - sondern: "Würden Sie uns bitte Bescheid geben, falls Ihnen etwas dazwischenkommt?" Dann sollte sie mit einer Pause höflich signalisieren, dass Sie eine Antwort erwartete, und die kam gewöhnlich auch. Von dem Tag an versetzten den Gastwirt zwei Drittel weniger Leute.

Das Geheimnis: Das Restaurant hatte den starken Drang der Menschen angesprochen, beständig zu sein und zuverlässig zu wirken. Gerade die kurze Pause nach der Frage war entscheidend, bewegte sie den Anrufer doch, gleichsam öffentlich "Ja" zu sagen. Dergleichen empfinden Menschen wie eine eingegangene Verpflichtung. Selbst in kleinen Dingen lenken solche quasi öffentlichen Äußerungen unser zukünftiges Handeln.

Noch ein Beispiel: Joseph Schwarzwald und seinen Mitarbeitern von der Bar-Ilan-Universität in Ramat-Gan (Israel) gelang es, das Spendenaufkommen für Behinderte in bestimmten Bezirken beinahe zu verdoppeln. Wie hatten sie das erreicht? In den betreffenden Bezirken hatte das Team zwei Wochen vor der Spendensammlung Unterschriften für die Förderung Behinderter eingeholt - somit hatten die Bewohner derselben Sache zuvor gewissermaßen öffentlich beigespflichtet.

Soziale Gültigkeit

Ende der sechziger Jahre, ein kalter Wintermorgen in New York. Mitten auf einem belebten Bürgersteig bleibt plötzlich ein Mann stehen und starrt eine volle Minute lang gen Himmel, einfach so. Drei Sozialpsychologen von der City University of New York haben ihn damit beauftragt: Stanley Milgram, Leonard Bickman und Lawrence Berkowitz. Sie wollen die Reaktion der Passanten beobachten. Die meisten Leute machen um den Mann einfach einen Bogen oder drücken sich an ihm vorbei. Aber ungefähr jeder Zwanzigste der Vorübereilenden bleibt stehen und guckt auch nach oben.

Die Forscher wiederholen den Versuch. Nur dass diesmal gleich fünf Mitarbeiter anhalten und in den Himmel blicken. Diesmal stellt sich annähernd jeder fünfte Passant dazu und schaut gleichfalls in die Luft. Und ganze Menschengruppen von Luftguckern bilden sich innerhalb der einen Versuchsminute, als fünfzehn Personen abgestellt sind, plötzlich intensiv zum Himmel hoch zu starren, als gäbe es dort höchst Interessantes zu sehen. Nun schließen sich den Lockvögeln vier von zehn Fußgängern an, so dass an der Menschtraube kaum noch jemand vorbeikommt.

Wieso wirkten die Folgeversuche so viel mehr? Menschen orientieren sich gern an anderen. Besonders wenn viele Leute das Gleiche tun oder in einer ähnlichen Situation getan haben, meinen wir leicht, ihr Verhalten sei in dem Fall wohl das richtige, das gültige. In viele unserer Entscheidungen fließt ein, wie die meisten anderen sich unter gleichen Umständen benehmen.

Das nutzen viele gezielt, wenn sie uns für etwas gewinnen wollen. Sie weisen auf - oder deuten an -, dass andere Leute unseres Schlages schon längst mitmachen. Zum Beispiel ergab eine Studie, dass Hauseigentümer einem Spendensammler eher Geld für eine örtliche Hilfsorganisation gaben, wenn der Sammler ihnen eine Liste mit den Namen von Nachbarn zeigte, die auch schon Geld gespendet hatten. Je länger die Namensliste war, umso bereitwilliger öffneten die Leute ihr Portemonnaie. Wegen dieser menschlichen Eigenschaft tun Firmen uns gern sogleich kund, wenn ein Produkt ihres Hauses das meistgefragte in der Branche ist oder die höchste Verkaufssteigerung aufweist. Auch in Werbespots stürmen nicht von ungefähr dauernd Menschenmassen Läden, die bestimmte Artikel anpreisen.

Zuneigung

Menschen, denen wir verbunden sind, tun wir gern einmal einen kleinen Gefallen. Das gilt umso mehr gegenüber Freunden und Bekannten, die uns sympathisch sind. Diesen menschlichen Zug flocht die amerikanische Firma Tupperware geschickt in ihr Verkaufskonzept ein und macht damit seit Jahrzehnten weltweit Gewinne: Eine Hausfrau lädt einen Kreis Freundinnen zum gemütlichen Beisammensein ein und organisiert mit einer freundlichen Vertreterin der Firma eine nette, kleine Verkaufsshow für verschleißbare Plastikbehälter. Nur der Freundin oder Nachbarin zuliebe fühlt manche Teilnehmerin sich bemüßigt, etwas von dem Angebot zu erstehen. Unter günstigen Bedingungen erhält die Gastgeberin nämlich etwas umsonst oder zu besseren Konditionen. Dazu kann auch gehören, dass eine der Teilnehmerinnen demnächst auch zu der häuslichen Verkaufsveranstaltung einlädt. Mittlerweile startet nach Angaben der Firma auf der Erde alle 2,7 Sekunden eine so genannte Tupperparty. Drei Viertel der Ware wird heute sogar außerhalb der USA umgesetzt, in Ländern, in denen die Menschen auf enge soziale Bindungen noch mehr Wert legen. Das Hausparty-Konzept fand Nachahmer, die alle möglichen anderen Produkte präsentieren. Die persönliche Atmosphäre und das Gefühl, eigentlich der Freundin etwas abzukaufen, dürften zu dem großen Erfolg viel beitragen.

Die meisten Verkäufe spielen sich natürlich nicht in den Wohnungen von lieben Bekannten ab. Doch auch in einer weniger vertrauten Umgebung verstehen Händler, Politiker oder Spendensammler die Macht der Verbundenheit und Sympathie heraufzubeschwören. Wie wissenschaftliche Studien zeigen, taktieren sie geschickt mit bestimmten Mitteln. Äußerliche Attraktivität kann ein solcher Faktor sein. Dies prüften Peter H. Reingen von der Arizona State University in Tempe und Jerome B. Kernan von der University of Cincinnati (US-Bundesstaat Ohio) 1993.

Ihrer Studie zufolge brachten bei einer Sammlung für die amerikanische Herzliga gut aussehende Mitarbeiter fast doppelt so viele Spenden ein wie andere. Auch Politiker können von ihrer Erscheinung profitieren. Schon in den siebziger Jahren zeigten Michael G. Efran und E.W.J. Patterson von der Universität von Toronto, dass bei den kanadischen Parlamentswahlen gut aussehende Kandidaten deutlich mehr Stimmen erhalten hatten als ihre weniger attraktiven Kontrahenten. Auf Nachfrage versicherten die Leute trotzdem, dass sie ihre Stimme niemals nach dem Aussehen abgeben würden.

Auch vermeintliche Gemeinsamkeiten können schnell eine gewisse Vertrautheit schaffen. Deswegen suchen Verkäufer nach Bezugspunkten zwischen sich und dem Kunden, manchmal recht krampfhaft: "Nein, ehrlich, Sie sind aus Minneapolis? Ich bin in Minnesota zur Schule gegangen!" Bei Spendensammlungen hat sich dieser Trick gleichfalls bestens bewährt. In einer Studie der Psychologen R. Kelly Aune und Michael D. Basil von der Universität von Hawaii in Manoa beziehungsweise der Universität Denver (US-Bundesstaat Colorado) von 1994 sprachen Mitarbeiter auf einem College-Campus Studenten um Spenden für eine Hilfsorganisation an. Sie erhielten doppelt so viel Geld, wenn sie dabei kund taten: "Ich bin auch Student."

Komplimente sind eine andere beliebte Strategie, die Verkäufer lernen. Sogar unzutreffendes Lob verfehlt seine Wirkung selten. Forscher der Universität von North Carolina in Chapel Hill konnten zeigen, dass dies dem Schmeichler genauso viel Sympathie einbringt wie ein ehrliches Kompliment.

Menschen lassen sich auch durch scheinbare Kooperation gewinnen. Verkäufer beispielsweise setzen oft einiges daran, als jemand wahrgenommen zu werden, der für den Vorteil des Kunden ficht. Nicht selten spielt der Verkaufsmanager eines Autohauses den Bösewicht, damit der Verkäufer sich scheinbar für den Kunden einsetzen kann. Dieser Winkelzug fördert natürlich eine gefühlsmäßige Verbundenheit des Kunden mit dem Verkäufer - was den Geschäften nur dienlich sein kann.

Autoritätsgläubigkeit

Wer ist nicht schon hinterhergehastet, als jemand vor ihm bei Rot über eine Straße ging? Hierbei wirkt ganz klar der schon besprochene soziale Mechanismus, auch zu machen, was andere tun. Aber 1955 steckten Wissenschaftler der Universität von Texas in Austin einen Mitarbeiter in einen eleganten Anzug nebst Krawatte. Prompt liefen dreieinhalbmal mehr Passanten hinter ihm her über die rote Ampel als vorher, als er lässig gekleidet gewesen war. Denn jetzt trug er die Insignien der Autorität.

Auch wer seine langjährige Erfahrung betont, auf besondere Kenntnisse oder wissenschaftliche Zertifikate verweist, setzt vermutlich auf Autorität: "Mit Kindern kennen wir uns aus!" "Achtzig Prozent aller Ärzte empfehlen dies!" (Die Biografie des Autors am Ende dieses Artikels dient teilweise dem gleichen Zweck.) Solange die Angaben wahr sind, ist daran nichts auszusetzen. Menschen wünschen die Meinung von wirklichen Autoritäten zu erfahren. Deren Sachverstand verhilft uns zu schnellen und richtigen Entscheidungen.

Doch bedenklich wird die Sache, wenn wir einer falschen, nur gespielten Autorität aufsitzen. Allzu leicht blenden wir unseren Verstand angesichts von Autoritätssymbolen aus und merken nicht, dass ein Ersatzexperte sich nur mit einer solchen Aura umgibt. Der "farbenblinde" Ampelrowdy in Schlips und Kragen besaß im Straßenüberqueren bestimmt keine größere Autorität als die übrigen Fußgänger. Auch ein Schauspieler, der in einer Fernsehserie den Arzt mimt, versteht von Medizin nicht mehr als viele Durchschnittsbürger. Trotzdem verhalf Robert Young, allen Amerikanern einst als Dr. Marcus Welby sehr vertraut, einer Werbekampagne in den siebziger Jahren zu einem durchschlagenden Erfolg, in der er die gesundheitlichen Vorzüge von koffeinfreiem Kaffee pries. Das war eben damals der berühmteste Arzt Amerikas.

Wertschätzung von Knappheit

Die Studenten sollten angeben, wie gut ihnen das Mensaessen schmeckte. Von einer Woche auf die andere fielen die Noten plötzlich doppelt so gut aus. Da hatte das Studentenwerk angekündigt, dass wegen eines Feuerschadens die nächsten zwei Wochen kein Essen ausgegeben würde. Sonst war alles beim Alten geblieben.

Dieser verblüffende Befund des Psychologen Stephen West von der Florida State University stammt aus den siebziger Jahren. Er zeigt, wie krass eine vermeintliche oder tatsächliche Verknappung unsere Wertschätzung verändern kann. Dazu ließen sich viele andere Beispiele erzählen. Was rar erscheint, wollen wir gerade haben. Marketingstrategen wissen das nur zu gut. Ein Angebot verkauft sich umso besser, je begrenzter oder einmaliger es angeblich ist. Deswegen heißt es bei vielen Sonderaktionen: "Nur noch bis zum Ende der Woche" oder "So lange der Vorrat reicht". Der Kunde meint deswegen mit anderen um die Ware konkurrieren zu müssen und beeilt sich, sie zu erwerben.

Der Anreiz der Knappheit gilt jedoch auch für immaterielle Güter. Dazu gehören vor allem auch Informationen. "Exklusive" Nachrichten haben besonders viel Kraft. Als Beispiel seien Ergebnisse aus der Doktorarbeit meines früheren Studenten Amram Knishinsky zitiert. Er besitzt eine Firma, die Rindfleisch in die USA importiert und an Supermärkte vertreibt. Für seine Doktorarbeit testete er die Wirkung von Knappheit und Exklusivität auf die Auftragslage. In einem ersten Test sollten Firmenmitarbeiter Abnehmer anrufen und ihnen ein Standardangebot unterbreiten. Einem Teil der Kunden sollten sie gleichzeitig mitteilen, dass eine Verknappung von australischem Rindfleisch zu erwarten sei - was wegen der australischen Wetterverhältnisse stimmte. Die über den Engpass informierten Kunden bestellten mehr als doppelt so viel wie sonst.

Aber in einem zweiten Test bekamen andere Abnehmer zusätzlich die Information, die Firma habe ihre Kenntnisse aus exklusiver Quelle beim australischen Wetterdienst. Daraufhin bestellten diese Kunden über sechsmal so viel Fleisch wie sonst. Bei ihnen hatte der Anreiz von Knappheit gleich doppelt gewirkt: Nicht nur, dass das Rindfleisch Mangelware wurde, sondern auch dieses Wissen selbst war eine Mangelware.

Wissen ist Macht

Es ist kein Zufall, dass bei so vielen der in diesem Artikel erwähnten Befunde Marketingexperten, Werbestrategen, Verkäufer oder Spendensammler mitwirkten. Sie alle sind Profis im Überzeugen und Beeinflussen. Würden sie ihr Metier nicht beherrschen, wären sie bald ausgemustert. Umgekehrt pflanzen bewährte und lukrative Strategien sich fort. Darum finden sich in den althergebrachten Überzeugungsberufen die wirksamsten Methoden sozialer Einflussnahme. Diese psychischen Mittel dürften auf den hier beschriebenen sechs Grundtendenzen menschlichen Verhaltens beruhen.

Von der Evolution her betrachtet sollten die dargestellten Verhaltensprinzipien deswegen entstanden sein, weil es darauf ankam, in sozialen Gruppen bestmöglich zurechtzukommen. In den allermeisten Fällen weisen uns diese Mechanismen den richtigen Weg. Denn normalerweise ist es überaus sinnvoll, Gefälligkeiten zu erwidern, sich als beständig zu erweisen, an seinesgleichen zu orientieren, von Verbundenheit und Sympathie tragen zu lassen, an Autoritäten zu halten und knappe Ressourcen wertzuschätzen.

Wer diese Prinzipien gebraucht, um auf uns Einfluss nehmen, tut uns damit meistens wirklich einen Gefallen. Wenn Werbemacher bei einem Kopfschmerzmittel herausstellen, dass dieses Medikament besonders gut wirkt und vertragen wird, und sich dazu auf seriöse Forschungen berufen - sich also auf wissenschaftliche Autorität stützen -, so profitieren alle Seiten davon: die Werbeagentur, der Hersteller und der Verbraucher. Der Fall liegt anders, wenn ein Produkt sich nach wissenschaftlichem Ermessen nicht auszeichnet, dafür die Werbung mit Schauspielern im Laborkittel aber Autorität "einschmuggelt".

Hilflos ausgeliefert sind wir solchen Machenschaften jedoch nicht. Denn wie soziale Einflussnahme funktioniert, lässt sich verstehen. Das gibt uns die Chance, die eingesetzten Methoden zu durchschauen. Also können wir ein Angebot oder eine Aufforderung kritisch hinterfragen. Wir sind gefordert, Rechenschaft einzufordern, ob die Profis der Überzeugungskunst nun eine Ware, eine Dienstleistung oder eine politische Idee verkaufen oder eine Spendenkasse füllen wollen. Nur wenn diese Leute ehrlich vorgehen, sollten wir uns auf die Sache einlassen.

Wer darauf achtet, zwischen Schein und Sein zu unterscheiden, der lässt sich nicht mehr so leicht beschwatzen, vielmehr im besten Sinne des Wortes überzeugen - nämlich durch solide Information. Auch wir selbst dürfen ruhig die Kunstgriffe sozialer Einflussnahme gebrauchen, solange wir uns dabei an die Wahrheit halten. Es ist legitim, auf die eigene Fachkenntnis hinzuweisen, auf die Zustimmung anderer Menschen, auf Möglichkeiten der Kooperation. Damit dienen wir den Interessen beider Seiten und leisten unseren Beitrag zur Stärkung gesunder gesellschaftlicher Strukturen.“

Literaturtipps (siehe auch Seite 29)

Die Psychologie des Überzeugens. Ein Lehrbuch für alle, die ihren Mitmenschen und sich selbst auf die Schliche kommen wollen.

Von Robert B. Cialdini. Verlag Hans Huber

Literaturtipps

- **Miteinander reden 1 - 3**
Störungen und Klärungen. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung.
Das "Innere Team" und situationsgerechte Kommunikation
von Friedemann Schulz von Thun
- **Überzeugend auftreten**
Wie Sie sich selbst wirkungsvoll präsentieren
von Johannes Stärk
- **30 Minuten für die persönliche Inszenierung**
von Reinhard Philippi
- **Die Psychologie des Überzeugens**
Ein Lehrbuch für alle, die ihren Mitmenschen und sich selbst auf die Schliche
kommen wollen
von Robert B. Cialdini
- **Kopf hoch - das kleine Überlebensbuch**
Soforthilfe bei Stress, Ärger und anderen Durchhängern
von Dr. med. Claudia Croos-Müller
- **Knigge für Beruf und Karriere**
Haufe Taschenguide
von Horst Harnisch
- **Argumentieren unter Stress**
Wie man unfaire Angriffe erfolgreich abwehrt
von Albert Thiele
- **Souverän als Führungskraft**
Das Team motivieren, inspirieren und zum Erfolg führen
von Birgit Stülten
- **Der skandinavische Weg der Führung**
Sind unsere nordischen Nachbarn zukunftsfähiger?
von Birgit und Martin Stülten