

## UMSETZUNGSHILFE Nr. 17

## Erfolgreiche Überzeugungsstrategie

Dezember 2010

Enrico Briegert &amp; Thomas Hochgeschurtz

Für den Westernheld John Wayne war es einfach. Der raubeinige Cowboy setzte seine Überzeugung mit aller Härte und Zähigkeit durch. Dabei halfen ihm seine Positionsmacht und vor allem seine Schusswaffe.

Auch Sie haben verschiedene Möglichkeiten, um ein gewünschtes Verhalten Ihrer Kollegen, Mitarbeiter und Vorgesetzten zu erreichen. Sie können drohen, manipulieren, bestechen oder aber überzeugen. Langfristiger Erfolg wird nur durch Überzeugungstätter gesichert. Da Hierarchien immer flacher werden, hängt Ihr Erfolg noch stärker an der Kooperationsbereitschaft anderer. Verhaltensänderung durch Drohen ist weder sozial akzeptiert - noch von langfristiger Wirkung.

Sie überzeugen besser durch Dialog und mit der Bereitschaft auf die Interessen der Gegenseite einzugehen. Der Dialog bietet Ihnen die Chance, Ihren eigenen Standpunkt kritisch zu reflektieren.

Nutzen Sie die folgenden 5 Umsetzungshilfen, um erfolgreich zu überzeugen:

### 1. Verstehen Sie die Interessen der Gegenseite

Der Köder muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler! Nur zu dumm, wenn der Angler nicht weiß, auf was die Fische stehen. Machen Sie es besser und betrachten Sie die Situation durch die Augen der Gegenseite:

- Welche konkreten Interessen hat Ihre Gegenseite?
- Welche Strategie steht hinter diesen Interessen?
- Was werden die größten Bauchschmerzen der Gegenseite sein?

Ihre Argumentation wird nur überzeugen, wenn Sie die Bedürfnisse, Ängste, Zweifel und Interessen der Gegenseite ausreichend berücksichtigen. Diskutieren Sie die Position der Gegenseite

#### Zusammenfassung

1. Verstehen Sie die Interessen der Gegenseite
2. Seien Sie flexibel
3. Prüfen Sie Ihre eigene Glaubwürdigkeit
4. Achten Sie auf die persönliche Wirkung im Gespräch
5. Überprüfen und wiederholen Sie Ihren Standpunkt

te zur Vorbereitung mit vertrauten Kollegen. Dadurch bekommen Sie mögliche Gegenargumente bereits im Vorfeld und können sich entsprechend einstellen.

## **2. Seien Sie flexibel**

Wenn Sie überzeugen wollen, sollten Sie nicht mit einer fertigen Lösung in das Gespräch gehen. Geben Sie der Gegenseite Möglichkeiten zur Gestaltung. Wenn es Ihnen gelingt, während der Diskussion Argumente und Aspekte der Gegenseite zu integrieren, machen Sie aus Betroffenen Beteiligte. Lassen Sie Spielraum.

Wenn Sie im Vorfeld Ihre eigenen Ziele priorisieren, fällt es Ihnen leichter auf die Gegenposition einzugehen. Sie überzeugen die Gegenseite, wenn Sie offensichtlich auf die Durchsetzung einiger Ihrer Ziele verzichten.

## **3. Prüfen Sie die eigene Glaubwürdigkeit**

Schreibt Ihnen die Gegenseite Erfahrung oder Expertise auf dem betreffenden Gebiet zu? Warum sollte Ihnen die Gegenseite folgen? Ohne Glaubwürdigkeit werden Sie nicht überzeugen. Dabei wird die eigene Glaubwürdigkeit häufig überschätzt. Sie können Ihre Glaubwürdigkeit anhand folgender Kriterien einem Schnelltest unterziehen:

- Haben Sie frühere Erfolge auf dem betreffenden Gebiet?
- Haben Sie glaubwürdige Referenzen?
- Hat die Firmenleitung die Unterstützung Ihrer Ideen klar kommuniziert?
- Haben Sie eine entsprechende Ausbildung?
- Haben Sie ein stabiles Beziehungsnetzwerk innerhalb der Organisation?

Mangelnde Glaubwürdigkeit können Sie beeinflussen, indem Sie sich entweder selber weiterbilden oder aber Ihr Projektteam um anerkannte Experten verstärken. Andere Möglichkeiten sind der Nachweis durch Testprojekte, Verweise auf Studien oder die Unterstützung durch Berater.

## **4. Achten Sie auf die persönliche Wirkung im Gespräch und bei Präsentationen**

Zahlen-Daten-Fakten wären zu einfach. Ihre nonverbale Kommunikation, d.h. Ihre Körpersprache, Gestik und Stimme muss Ihre Aussage unterstützen. Der Körper lügt nicht! Wenn der Zuhörer den Eindruck hat, dass Ihre Stimme oder Ihre Körpersprache dem Gesagten widersprechen, neigt er dazu, den nonverbalen Signalen zu glauben. Nach Mehrabian hat dann der Inhalt keine Relevanz mehr.

Sorgen Sie für eine stimmige Grundbotschaft. Zeigen Sie durch überzeugende Körpersprache, Stimme und Gestik, dass Sie von Ihrer Position überzeugt sind. Achten Sie daher im Überzeugungsgespräch auf die folgenden Punkte:

- Strahlen Sie Ruhe aus
- LMAA: lächele mehr als andere
- Verstecken Sie Ihre Hände nicht. Spielen Sie aber auch nicht am Kugelschreiber
- Halten Sie Blickkontakt, vor allem wenn Sie schwierige Nachrichten überbringen müssen
- Passen Sie Ihre Sprache an Ihr Zielpublikum an.
- Lassen Sie Pausen zu. Dadurch haben Sie und Ihr Gesprächspartner Zeit zum Nachdenken
- Qualität der Argumente schlägt Quantität. Je mehr Argumente Sie verwenden, desto größer die Gefahr, dass eines widerlegt werden kann
- Bringen Sie Ihr stärkstes Argument am Ende

„Eine gute Rede sollte wie ein Bikini sein – knapp genug, um spannend zu sein aber alle wesentlichen Teile abdeckend.“ (John F. Kennedy)

## **5. Überprüfen und wiederholen Sie Ihren Standpunkt**

Studien zeigen, dass Menschen Neuigkeiten bis zu sechs Mal hören müssen, um Sie zu verinnerlichen. Erklären Sie deshalb bei auftretenden Schwierigkeiten Ihren Standpunkt erneut. Stellen Sie sicher, dass Ihr Gegenüber Ihren Standpunkt tatsächlich verstanden hat. Indem Sie ihn bitten Ihren Standpunkt mit seinen Worten wiederzugeben, können Sie überprüfen was wirklich angekommen ist.

Viel Erfolg bei der Umsetzung! Enrico Briegert und Thomas Hochgeschurtz.

### **Ressourcen:**

**Cialdini, Robert B. (2001):** Harnessing the Science of Persuasion, Harvard Business Review, October.

**Conger, Jay A. (1998):** The Necessary Art of Persuasion, Harvard Business Review, May.

**Garvin, David A. and Roberto, Michael A. (2005):** Change Through Persuasion, Harvard Business Review, February

**Mehrabian, A. and Ferris, Susan R. (1967):** Inference of Attitude from Nonverbal Communication in Two Channels, The Journal of Counselling Psychology 31, p. 248-252.

**Es gibt nichts Gutes, außer man tut es!** (Erich Kästner)

### **Impressum:**

**Autoren & Herausgeber:** Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

**Kontakt:** [kontakt@briegert-hochgeschurtz.com](mailto:kontakt@briegert-hochgeschurtz.com)

**Info:** [www.briegert-hochgeschurtz.com](http://www.briegert-hochgeschurtz.com)

Die Umsetzungshilfen erscheinen monatlich zu ausgewählten Problemstellungen der täglichen Führungspraxis und werden auf [www.briegert-hochgeschurtz.com](http://www.briegert-hochgeschurtz.com) veröffentlicht. Sie können die Umsetzungshilfe auch abonnieren. Dazu schicken Sie bitte eine E-Mail an: [abo@briegert-hochgeschurtz.com](mailto:abo@briegert-hochgeschurtz.com).