
Die häufigsten Fehler beim Überzeugen

Sie wissen, wie spannend, knifflig, schwierig, unberechenbar, kräftezehrend und sogar nervenaufreibend es sein kann, jemanden von etwas zu überzeugen. Sie kennen das gute Gefühl, es geschafft zu haben: „Ja, du hast Recht!“ – das hören wir alle sehr gern. Sie wissen auch, wie unheimlich schwer oder spielerisch leicht es oft fällt, sich den Argumenten des Gesprächspartners zu entziehen. Härteste Abwehrarbeit und elegantes Ins-Leere-laufen-Lassen – beide Extreme und alle Abstufungen dazwischen sind aus eigener Erfahrung bestens bekannt. Es kann übrigens sehr unterhaltsam und emotional befriedigend sein, Überzeugungsversuche des Gesprächspartners einfach abzublocken und keinen Millimeter vom eigenen Standpunkt abzuweichen („Richtig nett, wie er sich abmüht! – Herrje, da sehe ich ja schon die ersten Schweißperlen!“). Wir wissen auch, wie es ist, die eigene Meinung zu verändern, Argumente zu würdigen, neue Überzeugungen zu bilden und alte Meinungen abzulegen. Alle diese Erfahrungen umreißen den Themenkreis unseres Buches: Es geht um das Spiel des Überzeugens in der ganzen Vielfalt seiner Facetten.

In unseren Konfliktlösungs- und Verhandlungsseminaren starten wir häufig mit einem Experiment, bei dem den Teilnehmern schnell klar wird, dass es beim Überzeugen nicht nur auf Beharrlichkeit und Redegewandtheit ankommt.

Für unser Experiment teilen wir die Teilnehmer in Gruppen auf. Jede Gruppe bekommt die Aufgabe, sich in die Lage einer Familie zu versetzen, die gemeinsam in Urlaub fahren will. Die Herausforderung besteht darin, sich auf ein gemeinsames Urlaubsziel zu einigen.

Die Spielregeln: Es wird keine Einigung akzeptiert, bei der die Familienmitglieder ihren Urlaub an verschiedenen Orten verbringen. Sie dürfen den Einigungsprozess nicht zu einem Streit eskalieren lassen.

Jedes Familienmitglied erhält eine kurze Rollenbeschreibung, die seine Argumentation bestimmen soll. Folgende Rollen gibt es:

- Vater: Er möchte nach Garmisch fahren, weil er das Bergsteigen liebt.
- Mutter: Sie schwärmt für Mallorca. Sie will am Strand liegen und die Sonne genießen.
- Sohn: Er will zum Fischen nach Schottland.

- Tochter: Sie bevorzugt Südfrankreich, denn sie fährt gern Rennrad und dort gibt es anspruchsvolle Fahrradstrecken.
- Großmutter: Sie möchte nach Holland, um Windmühlen zu malen.

Anfangs ist man noch sachlich

Nachdem jeder seinen Urlaubswunsch vorgestellt hat, beginnt meist eine leidenschaftlich geführte Argumentationsphase. Jedes Familienmitglied versucht, die jeweils anderen Familienmitglieder für das eigene Urlaubsziel zu gewinnen. Dabei werden entweder Argumente für die eigene Position vorgebracht oder man versucht, die der anderen zu entkräften. Natürlich funktioniert das nicht so leicht, da jeder erst einmal Widerstand leistet und sein eigenes Ziel durchsetzen will.

Später wird es unfair

Erkennen die Familienmitglieder, dass sie durch rationales Argumentieren nicht weiterkommen und nur auf Widerstände bzw. Gegenargumente stoßen, greifen sie schnell und voller Einsatzfreude zu weniger freundlichen, manipulativen Methoden. Hier ist die Bandbreite groß: Es werden versteckte, manchmal auch offene Drohungen ausgesprochen (Eltern gegenüber den Kindern); man versucht, Mitleid zu heischen (Großmutter spricht davon, dass es ihr letzter Urlaub sein könnte); man schmiedet Koalitionen und versucht, einzelne Familienmitglieder zu isolieren usw. Kurz: Es dauert keine fünf Minuten in diesem Spiel, da begegnet uns die ganze Palette unfairer Beeinflussungsmethoden. Sicher, das Ganze ist nur ein Spiel. Aber eines, in dem die Teilnehmer wie in einem Spiegel ihr Kommunikationsverhalten im Alltag sehr präzise wiedererkennen. „Das ging ja zu wie im richtigen Leben!“ ist der Grundtenor der kurzen Auswertungsphase.

... und bist du nicht willig, so brauch ich Gewalt!

Man kann niemanden zwingen, von etwas überzeugt zu sein. Diese Einsicht des gesunden Menschenverstandes wird oft nicht beherzigt. So mancher Zeitgenosse glaubt, andere nur lange, intensiv und ausdauernd genug mit Argumenten beharken zu müssen, um sie zu überzeugen. „Dir werde ich meine Meinung jetzt einfach einhämmern!“ lautet hier das Motto. Andere wiederum warten darauf, dass ihnen das Superargument einfällt, dessen innewohnender Kraft sich ihr Gegenüber einfach beugen muss – ein Argument also, dem sich niemand,

der einigermaßen vernünftig und guten Willens ist, verschließen kann. „Na warte, ich kriege dich noch – ob du willst oder nicht!“ lautet ihr Schlachtruf.

Hinter diesen Vorgehensweisen stecken zwei unrealistische bzw. falsche Annahmen.

Erstens: Will man jemanden für die eigene Idee oder Position gewinnen, muss man ihn nur so lange gekonnt verbal bearbeiten, bis er diese übernimmt. Das ist falsch! Durch argumentatives Trommelfeuer gelingt es vielleicht, den Gesprächspartner momentan zu überreden und ihn durch Ermüdung entweder in die Scheinzustimmung oder die Abnutzungskapitulation zu treiben. Aber das alles heißt nicht, dass er überzeugt wurde. Es heißt eigentlich nur, dass er nicht mehr mag.

Zweitens: Wenn es ein gutes (oder vielleicht sogar ein optimales) Argument gibt, dann muss es derjenige, der damit konfrontiert wird, zwangsläufig akzeptieren. Der andere hat die bessere Qualität des eigenen Arguments unbedingt zu erkennen. Aber das ist leider falsch! Ein gutes Argument garantiert nicht automatisch, dass es vom Gegenüber auch akzeptiert wird. Wenn es so wäre, dann hätte Galileo Galilei mit Sicherheit ein ruhigeres Leben gehabt.

In Überzeugungssituationen lassen wir uns gern von dem Bild leiten, dass Überzeugen eine Tätigkeit sei, bei der man nur „die richtigen Knöpfe drücken“ müsse. Viele meinen, der Erfolg dieser Handlung oder Tätigkeit hänge ganz von uns als Überzeuger ab. Es ist zwar richtig, dass man Überzeugen als eine Art Tätigkeit oder Handlung auffassen kann – die Sprachphilosophen reden hier von Sprechakten –, der Sprechakt des Überzeugens aber ist eine weitaus komplexere Handlung, als viele denken. Man vollzieht sie in der Kommunikation mit anderen Menschen. Solche Sprechakte sind:

- Informieren
- Warnen
- Versprechen
- Überzeugen
- Überreden

Wenn ich zum Beispiel sage: „Ich werde morgen sicher zur Party kommen“, so vollziehe ich mit dieser Äußerung den Sprechakt des Versprechens. Ob ich den Sprechakt erfolgreich vollzogen habe, hängt dabei letztendlich ganz von mir und natürlich noch von einigen Konventionen ab, die bestimmen, was überhaupt als Versprechen gilt. Beim Sprechakt des Überzeugens verhält es sich dagegen anders. Wie

ich diesen zu vollziehen habe, wird nicht durch Konventionen geregelt. Denn der Erfolg einer solchen Handlung hängt nicht nur von mir, sondern ganz wesentlich von meinem Gesprächspartner ab. Und den können die unterschiedlichsten Dinge überzeugen. Deshalb ist mit dem Überzeugen kein festes Bündel von Tätigkeiten verknüpft, die ich nur in einer bestimmten Reihenfolge ausführen muss, damit sich mein Gesprächspartner in meine Richtung bewegt. Allein schon aus diesen Überlegungen folgt, dass es sich beim Überzeugen nicht um ein sprachliches Standardverfahren mit Erfolgsgarantie handeln kann. Sie sollten trotzdem weiterlesen. Überzeugen ist nämlich auch kein reines Glücksspiel!

Der Erfolg guter Überzeugungsarbeit hängt eindeutig von der Reaktion meines Gesprächspartners ab. Und hier kommt eine unserer Grundthesen ins Spiel.

Achtung: So leistet man Überzeugungskraft

Wenn man jemanden von etwas überzeugen möchte, hat man ihm stets Entscheidungsfreiheit zu lassen. Der Gesprächspartner muss sich aus freien Stücken dem neuen Standpunkt anschließen und ihn sich zu Eigen machen können.

Wenn sich jemand überzeugen lässt, entscheidet er sich also ganz bewusst für eine bestimmte Position. Was wir als Überzeuger dazu beitragen können, ist, ihn bei seiner Entscheidungsfindung kompetent zu unterstützen.

Ein bisschen Manipulation kann doch nicht schaden!

So mancher glaubt, besonders geschickt vorzugehen, wenn er sein Gegenüber manipuliert. Doch wenn zum Überzeugen die Entscheidungsfreiheit des anderen gehört, dann können wir Manipulation als Überzeugungsmethode nicht akzeptieren. Denn durch offenen oder versteckten manipulativen Druck wird die Entscheidungsfreiheit eingeschränkt. Überzeugen heißt gerade nicht, dass ich meinem Gesprächspartner so zusetze, dass er die Waffen streckt, die weiße Fahne schwenkt und ruft: „Ich ergebe mich!“ Überzeugen heißt auch nicht, ihn auf raffinierte Weise so über den Tisch zu ziehen, dass er den gar nicht bemerkt oder ihn sogar für ein Bett aus Rosen hält. Überzeugen in unserem Sinne hat nichts mit „Schwitzkasten-Argumenten“ oder Verführung zu tun. (Damit wollen wir natürlich nicht sagen, Letztere hätte keinen Platz im Leben ...).

Es gibt zwei Gründe, aus denen wir manipulative Beeinflussungsmethoden ablehnen:

1. Manipulationen wirken meist nur kurzfristig

Zuerst das handfeste und pragmatische Argument: Der Wirkungsgrad einer Manipulation im Alltag wird oft überschätzt. Heerscharen unzufriedener Kunden „pfiifiger“ Superverkäufer sind nur ein Indiz dafür. Beim manipulierten Gesprächspartner bleibt oft ein schaler Beigeschmack zurück, ein ungutes Gefühl im Bauch. Er fühlt ganz deutlich, dass er über den Tisch gezogen oder dass zumindest genau das versucht wurde – auch wenn er nicht konkret sagen kann, was mit ihm passiert ist. Das heißt, dass Manipulationen oft nicht so funktionieren, wie der Manipulator es sich gewünscht hatte. Wer an langfristigen, tragfähigen und guten Beziehungen interessiert ist, sollte also schon aus purer Klugheit Menschen nicht durch Manipulationsversuche verärgern, enttäuschen oder unterlegen zurücklassen.

2. Manipulationen sind moralisch fragwürdig

Und jetzt unser Hauptargument: Wer manipuliert, nutzt Schwachpunkte seines Gesprächspartners aus, um ihn zu etwas zu bewegen, das er freiwillig wahrscheinlich nicht tun würde. Das ist in vielen Situationen (ja, die berühmten Ausnahmen gibt es auch hier) unmoralisch und deshalb inakzeptabel.

Wir unterschätzen den Faktor Trägheit

Überzeugen heißt also für uns: Jemand entscheidet sich dafür, eine Meinung, einen Standpunkt, einen Vorschlag zu akzeptieren. Warum genügt es dann nicht einfach, ein paar gute Argumente parat zu haben, sie bei unserem Gesprächspartner abzuliefern und ihm dann Entscheidungsfreiheit zu lassen? Ganz einfach: Das genügt nicht, weil beim Überzeugen gleichzeitig immer eine bestimmte Form der Trägheit berücksichtigt werden muss.

Stellen wir uns den Prozess des Überzeugens einmal bildlich vor:

Nehmen wir an, dass die Summe unserer Überzeugungen oder Meinungen, die wir zu einem bestimmten Zeitpunkt akzeptieren, eine Art Netz oder Gewebe bildet. Wenn wir eine neue Meinung akzeptieren, fügen wir dem Netz einen neuen Faden hinzu. Das kann freilich bedeuten, dass wir eine andere Meinung, also einen alten Faden, aus unserem Überzeugungsnetz entfernen müssen. Vielleicht haben wir geglaubt, dass sich die japanische Wirtschaft im nächsten Jahr wieder erholen und ein positives Wachstum

aufweisen wird. Aber ein Gespräch mit einem Experten überzeugt uns davon, dass dies unwahrscheinlich ist. So haben wir in unserem Meinungsnetz eine Meinung durch eine andere ersetzt.

Jemanden von etwas zu überzeugen hat also die Konsequenz, dass er sein Meinungsnetz umbauen und vielleicht einige seiner Meinungen entfernen muss. Gerade das fällt uns allen – die Autoren eingeschlossen – sehr schwer! Unsere Meinungen, Überzeugungen und Standpunkte weisen ein gewisses Trägheitsmoment auf. Dieses zu überwinden ist nicht immer einfach und erfordert eine Vielzahl an Methoden. Selbst wenn wir „eigentlich eindeutig“ widerlegt werden, geben wir unsere Meinungen, wenn sie tief im Zentrum unseres Überzeugungsgewebes verankert sind, nicht sofort auf.

Bleiben wir bei unserem Bild des Meinungs- und Überzeugungsnetzes. Wir stellen uns vor, dass es ein Zentrum und eine Peripherie hat. Tief verwurzelte Überzeugungen sind im Zentrum angesiedelt, flüchtige Meinungen an der Peripherie. Zu den Überzeugungen, die tief im Zentrum stehen, gehören bestimmte mathematische Aussagen ($2+2=4$) oder auch die Tatsache, dass die Erde sich um die Sonne dreht. Im Zentrum finden wir auch Meinungen, die mit der persönlichen Biographie der Menschen zu tun haben, tiefe Annahmen, die sich im Laufe eines Lebens zum Kern des eigenen Welt-Menschen-Bildes verdichtet haben. Dazu könnten etwa die Annahmen gehören, dass Menschen im Grunde nicht lernfähig seien oder Freiheit das Wichtigste im Leben sei. An der Peripherie finden wir vielleicht Meinungen wie diese: Morgen wird es regnen, der Gegenstand vor mir ist aus Plastik usw.

Diese Struktur unserer Meinungen und Überzeugungen führt manchmal dazu, dass wir erst einmal die Richtigkeit neuer Informationen bezweifeln, ehe wir fest verankerte Meinungen lösen und entfernen: Sind die Daten wirklich korrekt oder haben wir bei der Datensammlung einen Fehler gemacht? Ist unsere Beobachtung wirklich in Ordnung oder haben wir uns getäuscht? Die Überzeugungen im Zentrum unseres Überzeugungsgewebes können im Konfliktfall beharrlicher sein als die am Rande. Oft vertrauen wir selbst dann noch auf unsere Überzeugungen, wenn uns Erfahrungen gezeigt haben, dass sie falsch sind.

Ein Beispiel für diese Beharrlichkeit kennen wir alle: Obwohl vieles für die Unehrlichkeit eines uns bekannten Menschen spricht, dauert es manchmal sehr lange, bis wir unser Bild von ihm ändern. Gerade in solchen Fällen versuchen wir mitunter äußerst hartnäckig, die Tatsachen, also bestimmte Vorfälle, Hinweise von Freunden und Bekannten, eigene Beobachtungen

usw. zu ignorieren, „wegzuerklären“, umzudeuten, zu verdrängen, zu beschönigen oder zu verharmlosen. Sonst müssten wir ja unsere Grundeinschätzung dieses Menschen, die für uns vielleicht eine sehr wichtige Rolle im Leben spielt, ändern. Damit wollen wir nicht sagen, diese Trägheitstendenz sei zu bedauern oder zu verdammen – wir möchten nur bewusst machen, dass wir im Rahmen der Überzeugungsarbeit mit ihr rechnen müssen.

Manchmal sind wir von der Richtigkeit einer Meinung sogar so stark überzeugt, dass wir nur noch nach Gründen für ihre Richtigkeit suchen. Gegenargumente werden ignoriert oder weggeschoben. Wir suchen so lange, bis wir eine Bestätigung unserer Meinung gefunden haben. Wir sitzen dann in der so genannten Bestätigungsfalle.

Dass wir oft nach der nachträglichen Rechtfertigung unserer Meinungen suchen, ist ein ganz normales Alltagsphänomen. Manche unserer Kaufentscheidungen rationalisieren wir im Nachhinein und überzeugen uns so selbst davon, dass der Kauf absolut vernünftig war. Und wenn ich ein kompaktes Feindbild habe, dann suche ich mit Sicherheit nicht nach Indizien dafür, dass der andere vielleicht auch gute Seiten oder edle Motive hat. Ein Überzeuger hat es nicht leicht mit einer Person, die in der Bestätigungsfalle sitzt und keine Gründe gelten lässt, die der eigenen Meinung widersprechen.

Schließlich gibt es noch eine Ursache, warum unsere Überzeugungen ein starkes Maß an Beharrlichkeit zeigen und es für den Überzeuger schwierig sein kann, das Meinungsnetz des Adressaten zu beeinflussen. Die Ursache liegt in dem zwar irrationalen, aber nicht selten umso stärkeren Wunsch, dass die Meinung, die man akzeptiert hat, einfach richtig sein soll. Dieses Wunschdenken als Überzeugungshindernis kennen wir ebenfalls alle: Erinnern Sie sich nur einmal an politische Grundsatzdebatten in Ihrem Bekanntenkreis.

Wenn man jemanden von etwas überzeugen möchte, sollte man also damit rechnen, dass das Überzeugungsgewebe des Gesprächspartners ein beachtliches Trägheitsmoment aufweist. Die Überzeugungsarbeit muss deshalb genügend Kraft entwickeln, um dieser Trägheit entgegenzuwirken. Je weiter eine Meinung im Zentrum unseres Überzeugungsgewebes steht, desto weniger leicht wird sie in der Regel aufgegeben, desto beharrlicher hält man an ihr fest. Wir merken dies am Widerstand, der uns entgegengebracht wird. Dabei müssen wir außerdem im Auge behalten, dass dieses Trägheitsmoment und dieser Widerstand häufig nicht nur rationale Gründe haben. Oft lehnt man eine Meinung aus ganz anderen als rationalen Gründen ab.