

## Die Kunst des Überzeugens

Über die Kunst, durch geschicktes Reden Einfluss auszuüben, und ihren Wert stritten schon die Philosophen der griechischen Antike. Die Römer kultivierten die Rede- und Beeinflussungsfertigkeit geradezu. Im Mittelalter zählte die Rhetorik zu den sieben freien Künsten. Ihnen war klar, dass die Menschen von den Zielen und der Notwendigkeit einer Veränderung erst einmal *überzeugt* werden müssen. Der Philosoph Plato stellte drei Regeln der Überzeugung auf, die auch heute noch durchaus gültig sind (vgl. Lay, 1989):

### Die Regeln des Platon

**Stell dich auf den anderen ein.**

1. Stell Dich auf das Ziel und auf Deinen Gesprächspartner ein. Sieh ab von Deinen eigenen Interessen, Bedürfnissen und Erwartungen und versuche, Dich in die Situation des anderen hineinzusetzen. Erst wenn Du seine Motive und Interessen kennst und verstehst, kannst Du versuchen, dein Ziel mit seinen Bedürfnissen in Übereinstimmung zu bringen.

**Sprich die Emotionalität an.**

2. Sprich die Emotionalität des Gesprächspartners an. Versuche herauszufinden, welche Art von emotionalem Widerstand er hat. Es gibt drei Formen des Widerstandes, die zusammen oder einzeln auftreten:
  - Antipathiewiderstand: Man “mag” sich nicht. Wenn man das sofort anspricht, ist dieser Widerstand zwar nicht leicht, aber doch zu überwinden.
  - Rationaler Widerstand: Der Widerstand beruht auf unterschiedlichen logischen Einschätzungen der Partner. Er ist am leichtesten zu überwinden, wenn man “in der Logik des anderen” zu denken versucht.
  - Interessenwiderstände: Diese Widerstände sind wichtig und schwierig zu überwinden. Man sollte sie ansprechen und versuchen, auf den Sieg zu verzichten, um gewinnen zu können.

**Gebe dem Selbstdarstellungsbedürfnis Raum.**

3. Beachte die kommunikative Absicht des Gesprächspartners. In jedem Gespräch geht es darum, irgendwelche Informationen zu erhalten, Kontakte herzustellen und sich selbst darzustellen. Auf dieses Selbstdarstellungsbedürfnis sollte man eingehen, indem man sich z.B. Zeit nimmt, über andere Dinge zu reden, um eine persönliche Atmosphäre herzustellen. Man sollte dem Gesprächspartner die Gelegenheit zur Selbstdarstellung geben. Versuche Klarheit über die Beziehung zum Gesprächspartner herzustellen und versuche, die Kommunikation angstfrei zu gestalten. Vermeide versteckte Appelle (z.B. ich möchte, dass Du...).

### Menschen beeinflussen

Soziale Einflussnahme erforschen Psychologen seit ungefähr einem halben Jahrhundert. Besonders der Zweite Weltkrieg mit seinen Nachrichtenmaschinen und Propagandakampagnen regte solche Studien an.

Sozialpsychologen können heute immer besser erklären, mit welchen Mitteln sich Menschen überzeugen, verleiten oder überreden lassen.

Der Sozialpsychologe Cialdini (1993, 1999) unterscheidet dabei sechs menschliche Grundtendenzen. Sie spielen im Geschäftsleben genauso mit wie auf gesellschaftlicher Ebene und in persönlichen sozialen Beziehungen.

#### 1. Reziprozität (Gegen-, Wechselseitigkeit)

**Viele Menschen versuchen, sich für das,**

Wohl in allen menschlichen Gesellschaften gilt eine Norm, dass man auf die eine oder andere Weise zurückgeben muss, was einem gegeben wurde. Durch ein Geschenk –

# AOC

***was sie von anderen bekommen, zu revanchieren.***

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 unterschwellig Einfluss zu nehmen, indem sie etwa Wissenschaftler fördern oder an Ärzte Werbegeschenke ausgeben.

Das Prinzip der Gegenseitigkeit umfasst auch Zugeständnisse, die man gibt um z.B. einer größeren Bitte auszuweichen. Angenommen, Sie schlagen mir eine große 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.

## 2. *Konsistenz (Beständigkeit)*

***Viele Menschen möchten beständig sein.***

Viele Menschen haben das Bedürfnis, in ihren Worten und Taten konsistent zu sein. Einmal getroffene Entscheidungen (auch falsche) tendieren dazu, sich selbst aufrechtzuerhalten. Sie möchten beständig sein und zuverlässig wirken. Viele Menschen sind, haben sie sich einmal festgelegt (ein Commitment gemacht), eher bereit, Bitten und Aufforderungen nachzukommen, die mit diesem Commitment im Einklang stehen. Zu einmal eingegangenen Zusagen stehen sie und empfinden sie als eine Verpflichtung. Wenn jemand eine Sache unterstützt wird er auch in Zukunft seine Unterstützung nicht verweigern.

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 beigepflichtet.

## 3. *Soziale Bewährtheit*

***Viele Menschen sind eher bereit, etwas zu tun, wenn sie glauben, dass viele andere dies bereits getan haben. Dies besonders dann, wenn sie unsicher sind.***

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.

Stanley Milgram, Leonard Bickman und Lawrence Berkowitz, Sozialpsychologen von der City University of New York, führten Ende der sechziger Jahre ein entsprechendes Experiment durch: Ein Mitarbeiter von ihnen blieb in New York mitten auf einem belebten Bürgersteig plötzlich stehen und starrte eine volle Minute lang in den Himmel, einfach so. Die meisten Leute machen um den Mann einfach einen Bogen oder drücken sich an ihm vorbei. Aber ungefähr jeder Zwanzigste der Vorübergehenden 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 Menschengruppe kaum noch jemand vorbeikommt.

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.

***Viele Menschen haben eine höhere Bereitschaft, sich von jemanden überzeugen zu lassen, den sie kennen und sympathisch finden.***

#### 4. *Sympathie*

Menschen denen wir verbunden sind, tun wir gern einmal einen kleinen Gefallen. Das gilt umso mehr gegenüber Freunden und Bekannten, die uns sympathisch sind. Sympathie fördernde Faktoren sind: gutes Aussehen, Attraktivität, und Ähnlichkeit.

Diesen menschlichen Zug nutzen sowohl Verkäufer aber mittlerweile auch Politiker aus. Sie legen großen Wert auf ihre äußere Erscheinung und versuchen Menschen über ihre Attraktivität zu gewinnen. Bei einer Sammlung für die amerikanische Herzliga sammelten 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 über vermeintliche Gemeinsamkeiten können Menschen gewonnen werden. 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 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.

#### 5. *Autoritätsgläubigkeit*

***Menschen sind autoritätsgläubig.***

Menschen wünschen die Meinung von wirklichen Autoritäten zu erfahren. Deren Sachverstand verhilft uns zu schnellen und richtigen Entscheidungen. Viele Argumente werden durch Autoritätsbeweise untermauert. Je größer und anerkannter die Autorität ist desto größere Glaubwürdigkeit besitzt sie. Wer seine langjährige Erfahrung betont, auf besondere Kenntnisse oder wissenschaftliche Zertifikate verweist, setzt vermutlich auf Autorität. Bei vielen Menschen besteht auch eine Neigung, sich Autoritäten unterzuordnen. Symbole der Autorität sind: Titel, Kleidung, Autos.

#### 6. *Knappheit*

***Viele Menschen messen Gelegenheiten einen höheren Wert bei, die selten sind, bzw. Gütern, die knapp sind.***

Güter, die knapp sind, haben offensichtlich einen besonderen Reiz. Der Hinweis darauf, dass etwas nur in begrenzter Anzahl oder zeitlich bedingt vorhanden ist, motiviert viele Menschen, diese Güter zu erwerben. Das ganze «Schnäppchenwesen» zeigt diese menschliche Grundtendenz. Der Anreiz der Knappheit gilt auch für immaterielle Güter. Dazu gehören vor allem auch Informationen. Exklusive Nachrichten haben besonders viel Kraft. Amram Knishinsky 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.

## *Zwischen Schein und Sein unterscheiden*

### *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 zu 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.

### *Literatur*

Cialdini, R:B.: Die Psychologie des Überzeugens. Ein Lehrbuch für alle, die ihren Mitmenschen und sich selbst auf die Schliche kommen wollen. Stuttgart: Hans Huber, 1997 (2. Nachdruck), 1999.

Cialdini, R:B.: Überzeugen im Handumdrehen. Wie und warum sich Menschen beeinflussen und überzeugen lassen. mvg, 2. Auflage, 1993.

Lay, R.: Dialektik für Manager. Methoden des erfolgreichen Angriffs und der Abwehr. Frankfurt: Ullstein, 1989.