

Überzeugungsstrategie

Sechs wesentliche Schritte:

1. Schaltplan der Einflüsse zeichnen
2. Wahrnehmung von Interessen umgestalten
3. Wahrnehmung der Alternativen gestalten
4. Akzeptanzprozess erleichtern
5. Schwierige Entscheide erleichtern
6. Richtig kommunizieren

1. Schaltplan der Einflüsse zeichnen

- * Schlüsselgruppen und -untergruppen erkennen
- * Einflussnetzwerke analysieren
- * Befürworter, Gegner und Beeinflussbare identifizieren
- * Interessen einschätzen

"Es ist wichtiger zu verstehen, wie sein Gegenüber seine Interessen ansieht, als sich darüber Gedanken zu machen, welche seine Interessen sein *sollten!*"

 - Mögliche Widerstandsgründe auflisten
 - Günstige und ungünstige Kräfte auflisten

"Leute, die vor schwierigen Entscheidungen stehen, werden von widersprüchlichen Kräften hin und her gerissen. Günstige Kräfte drängen sie in die von Ihnen gewünschte Richtung; ungünstige in die entgegengesetzte Richtung. Für Sie ist es entscheidend, Mittel und Wege zu finden, die günstige Kräfte verstärken und/oder ungünstige Kräfte abschwächen."
- * Alternativen ("BATNAs") abschätzen

2. Wahrnehmung von Interessen gestalten

- * Anreize ändern
- * Diskussionsrahmen beeinflussen

"Argumente, Vergleiche und Metapher benützen, um die Problemstellung und die in Betracht gezogenen Lösungsansätze günstig zu beeinflussen."
- * Einflussnetzwerke lenken

"In der Regel treffen wir wichtige Entscheidungen nicht völlig selbstständig. Unser Beziehungsnetz übt auf uns einen Einfluss und wir beachten die Meinung der Leute, deren Rat wir schätzen." (⇒ Schaltplan der Einflüsse zeichnen)
- * Geben und Nehmen

"Und wenn Sie schlussendlich denjenigen nicht überzeugen können, dessen Zustimmung für Sie wirklich entscheidend ist, bieten Sie Ihre Unterstützung für ein ihm am Herz liegendes Projekt – als Gegenleistung für seine Erkennung Ihrer Anliegen."

3. Diskussionsrahmen beeinflussen

- * Das Gemeinwohl geltend machen
(viel mehr Gewicht auf gemeinsame Vorteile als auf individuelle Nachteile legen)
- * Mit grundsätzlichen Werten verbinden
Siehe die Werbung für Autos mit 4-Rad-Antrieb: Verbindung mit Freiheit und Abenteuerlust
- * Besorgnis über Risiken und Verluste steigern
"Viele Leute sind risikoscheu: sie legen auf mögliche Verluste mehr Gewicht als auf eventuelle Gewinne. Stellen Sie deshalb die von Ihnen bevorzugten Lösungen als Gewinnchancen und die von Ihnen abgelehnten Wahlmöglichkeiten als Verlustrisiken dar."
- * Angriff und Rückzug (?)
"Verlangen zuerst (zu-)viel und finden Sie sich dann mit weniger ab."
- * Diskussionsrahmen verbreiten oder einengen
- * Kuchen erweitern
- * Stolpersteine beseitigen
 - Ausdrücklich vorschlagen, sie vorerst beiseite zu lassen und später zu behandeln.
 - Gleich zu Beginn bindende Zusagen machen, um Befürchtungen entgegenzuwirken.
- * Zuhörer gegen die zu erwartenden Einwänden impfen
"Sie können Ihr Publikum gegen mögliche Einwände impfen, indem Sie sie selber unter abgeschwächter Form vorbringen und dann mit guten Argumenten widerlegen. Wenn sie später in aggressiverer Form vorgebracht werden, wird ihre Überzeugungskraft nicht sehr hoch sein."
- * Die beste Rede zur Verfügung stellen, die Ihre Gesprächspartner halten könnten, um ihre eigene Mannschaft zu überzeugen.

4. Wahrnehmung der Alternativen gestalten

- * Neue Ideen ins Gespräch bringen
"Mit dem Einbringen neuer Optionen und Alternativen ins Gespräch kann man öfter sehr viel Einfluss gewinnen."
- * Die Traktandenliste aufstellen
- * "Nichts tun" und "Status quo" als Optionen ausschliessen
 - Initiativen nehmen oder auslösen, die die Sache in Bewegung bringen: Ereignisse, die Anderen zwingen, entweder zu handeln oder klar Stellung zu beziehen (→ selber handeln, Fristen setzen, konditionale Vereinbarungen abschliessen usw.)
 - Selber Verpflichtungen eingehen
 - Die Befürworter von Veränderungen verbünden
- * Die Liste der Lösungsvorschläge straffen
 - Optionen ausschliessen und die Diskussion in die gewünschte Richtung lenken.
 - Leute die Freiheit geben, eine aussichtslose Idee zu verfolgen ... und die Lehre daraus zu ziehen.

5. Akzeptanzprozess erleichtern

- * Folgende menschliche Wünsche nutzen:
 - grundsätzliche Werte und Prinzipien nicht zu verletzen (→ 3)
 - Verpflichtungen zu erfüllen
 - die Kontrolle über die Lage nicht zu verlieren
 - Bevorzugungen erwidern
 - den eigenen Ruf wahren
 - weiter auf gutem Fuss mit Befreundeten stehen
- * Haltungsänderung durch Verhaltensänderung
"Leute spüren das Bedürfnis, konsequent zu sein. Wenn sie anfangen, sich anders zu verhalten, haben sie die Tendenz, ihre Einstellung dementsprechend zu verändern."

- * Die Sequenz der Begegnungen organisieren
 - Gesprächspartner, Zeitpunkt und Reihenfolge von Gesprächen mit dem Ziel auswählen, Koalitionen aufzubauen und schrittweise voranzukommen
 - Reihenfolge von Einzel- und Gruppengesprächen sorgfältig planen
(→ 1. Schaltplan der Einflüsse zeichnen)

6. Schwierige Entscheide erleichtern

Gerechte Entscheidungsprozesse schaffen:

- Mitwirkung bei der Diagnose anbieten
"Die Mitwirkung der Betroffenen bei der Diagnose der in einer Organisation zu lösenden Probleme führt zu einer Art Komplizenschaft. Wenn man selber bei der Erkennung der Probleme involviert war, ist es schwieriger, die Notwendigkeit zu leugnen, unter Umständen harte Korrekturmaßnahmen zu treffen."
- Die Betroffenen nach ihrer Meinung fragen
"Man kann die Zustimmung der Betroffenen fördern, indem man sich um ihre Meinung kümmert. Dies erfordert allerdings aktives Zuhören. Um zu zeigen, dass man die Leute und ihre Meinung ernst nimmt, muss man ihnen Fragen stellen, sie zum offenen Reden ermuntern. Dann muss man zusammenfassen, was man gehört hat und verifizieren, dass man das Gesagte richtig verstanden hat. Die Macht des Zuhörens wird oft sehr stark unterschätzt."
- Die Betroffenen fragen, was sie zur Umsetzung der geplanten Massnahmen bräuchten... und die gewünschten Ressourcen bereitstellen.

7. Richtig kommunizieren

- * Zuverlässige Kommunikationskanäle aufbauen
"Dank guten Kommunikationskanälen kann man die richtigen Informationen zum richtigen Zeitpunkt aussenden."
- * Sich auf die wichtigsten Botschaften konzentrieren und sie öfter wiederholen
- * Auf die Kompatibilität zwischen der Botschaft und dem Kommunikationsmedium achten
- * Die Botschaft so einfach wie möglich halten, um ihre Wirkung zu erhöhen

- * Neue Mythologien schaffen
- * Die eigene Glaubwürdigkeit aufbauen

Quelle: Michael D. Watkins, *The Power to Persuade*, Harvard Business School, Working Paper 9-800-323, Rev. July 24, 2000

[Symbiosis / Denkbausteine](#)