



# Buch Professionell überzeugen

Jenny Rogers  
mvg, 2000

## Rezension

Die Unternehmensberaterin Jenny Rogers gibt Tipps, wie man Kollegen und Vorgesetzte von seinen Ideen überzeugt. Entscheidend ist die Fähigkeit, andere Leute positiv zu beeinflussen. Gute Ratschläge sind dabei häufig nutzlos; sie wirken oft herablassend, provozieren beim Empfänger Trotz und Widerstand und entheben ihn seiner Eigenverantwortung. Viel wirksamer sind laut Rogers die Fähigkeiten zum so genannten „Anlocken“ und „Anstossen“. Anlocken heisst herauszufinden, was der andere wirklich will und denkt: Dazu müssen Sie einen guten Kontakt herstellen, aufmerksam zuhören und die richtigen Fragen stellen. Anstossen bedeutet, dass Sie erläutern, was Sie wollen. Sie müssen den Mut zum Neinsagen aufbringen, wenn dies angebracht ist, und ein klares Feedback liefern. Für *BooksInShort* ist das Buch von Jenny Rogers eine Empfehlung, weil sie u. a. Rezepte parat hat, die man gerne in der Praxis ausprobiert, um seine persönliche Situation im Büro zu verbessern, um Rivalitäten im Team auszuräumen oder um konstruktive Kritik am Chef zu üben.

## Take-aways

- Um einen Kollegen oder Vorgesetzten von Ihren Ideen zu überzeugen, müssen Sie sich zunächst in ihn hineindenken.
- Es gibt erfolgversprechende Techniken, mit denen Sie Ihr Gegenüber im Gespräch beeinflussen können. Dazu gehört, dass Sie die Aussagen Ihres Gesprächspartners regelmässig zusammenfassen.
- Sie müssen versuchen, Ihren Gesprächspartner mit ergebnisoffenen Fragen anzulocken.
- Wichtig ist ein selbstbewusstes Auftreten. Dazu gehört auch der Mut, Nein zu sagen.
- Bei der selbstbewussten Sprache lautet das wichtigste Wort „Ich“. Vermeiden Sie kleinlaute oder vorsichtige Äusserungen. Formulieren Sie Bedürfnisse klar, weder zu aggressiv noch zu passiv.
- Feedback ist wichtig. Kritik müssen Sie jedoch in sachlichem Ton äussern und begründen.
- Vergessen Sie nicht, auch positives Feedback zu geben. Es ist ausserordentlich motivationsfördernd.
- In umstrittenen Situationen gilt es, Hindernisse klar zu benennen. Dabei werden Sie oft feststellen, dass das Konsenspotenzial grösser ist als das Trennende.

# **Zusammenfassung**

## **Sich in Ihr Gegenüber hineindenken**

Heute, im Zeitalter des Lean Management und des Niedergangs jeglicher Autorität, braucht jeder Manager und jede Führungskraft die Fähigkeit, Menschen effektiv und positiv zu beeinflussen. Dazu gibt es einige erfolversprechende Strategien und Kompassnadeln. Entscheidend ist, dass Sie sich während eines Gespräches in Ihr Gegenüber hineindenken und sich nicht nur um Ihre eigene Sicht der Dinge kümmern. Um einen guten Draht zu Ihrem Gesprächspartner zu schaffen, benötigen Sie eine positive Körpersprache: Dem anderen in die Augen schauen, sich nicht von ihm abwenden, während des Gesprächs nicht mit einem Gegenstand (Uhr, Kugelschreiber) spielen, locker sitzen (wenn möglich nicht mit gekreuzten Beinen) – das sind einige der grundlegenden Regeln.

## **Zuerst gut zuhören**

Nachdem Sie den guten Draht hergestellt haben, ist es wichtig, dass Sie Ihrem Gesprächspartner wirklich zuhören. Seien Sie offen dafür, sich von Ihrem Gegenüber beeinflussen zu lassen, bevor Sie Ihrerseits versuchen, ihn zu beeinflussen. Es ist falsch, sofort den eigenen Standpunkt zu äussern. Die Sozialforschung zeigt, dass erfolgreiche Verhandlungsführer meist den folgenden Strategieweg einschlagen: Sie hören etwa doppelt so lange zu, wie sie selber reden, fassen das Gesagte regelmässig zusammen, stellen Fragen und klären den Sachverhalt immer wieder neu.

## **Zusammenfassen, was Ihr Gesprächspartner gesagt hat**

Bei der Zusammenfassung geht es darum, mit wenigen Worten das wiederzugeben, was Ihr Gesprächspartner gesagt hat. Es geht nicht nur um eine Spiegelung von Worten, sondern darum, die Essenz des Gesagten zu erfassen, und zwar möglichst akkurat und dabei so knapp wie möglich, um Ihren Gesprächspartner nicht zu langweilen. „Ich möchte mich vergewissern, dass ich Sie richtig verstanden habe. Sie hätten lieber eine andere Arbeitsstelle, weil Sie zurzeit für den Hin- und Rückweg etwa zwei Stunden benötigen.“ So beispielsweise könnte eine kurze Zusammenfassung beginnen. Das ist wirksamer, als einfach zu sagen: „Das kann ich gut verstehen.“ Nicht nur zeigen Sie auf diese Weise Ihrem Gegenüber, dass Sie genau zugehört haben – eine Zusammenfassung gibt Ihnen auch einen legitimen Grund, ein Gespräch zu unterbrechen (was bei einem Gesprächspartner, der gerne viel redet, wichtig sein kann). Es ist wahrscheinlich die einzige Art von Unterbrechung, die niemanden stört.

## **Gesprächspartner mit richtigen Fragen anlocken**

Ihr Ziel ist es, Ihren Gesprächspartner dazu zu bringen, seine Meinung kundzutun, seine Probleme offen darzulegen. Dazu müssen Sie ihm die richtigen Fragen stellen. Richtige Fragen sind so genannte ergebnisoffene Fragen – im Gegensatz zu geschlossenen Fragen, die man mit einem Ja oder Nein beantworten kann. Eine geschlossene Frage ist beispielsweise: „Sollten wir mit Unternehmen X fusionieren oder selbstständig bleiben?“ Besser ist es zu fragen: „Was halten Sie von einer Fusion mit Unternehmen X?“

„Wenn man andere nicht beeinflussen kann, dann liegt das in 90 % der Fälle daran, dass man sich nur um die eigene Sicht der Dinge kümmert.“

Klärung schaffen können auch Warum-Fragen. Bei einer diffusen Aussage wie „Es nervt mich, wie er sich in der Öffentlichkeit verhält“ sollte man unbedingt nachfragen: „Was genau nervt Sie an seinem Verhalten?“ Einen guten Draht schaffen, gut zuhören, Fragen stellen: mit diesen drei Fähigkeiten können Sie herausfinden, was der andere will und denkt. Es sind die Fähigkeiten des so genannten Anlockens.

## **Mit selbstbewusstem Auftreten überzeugen**

Der nächste Schritt beim professionellen Überzeugen ist das Anstossen. Dazu gehören ebenfalls drei Dinge: Sie erklären erstens, was nach Ihrer Auffassung geschehen sollte. Sie sagen zweitens klar Nein, wenn es angebracht ist. Sie geben drittens ein Feedback.

„Wenn man jemandem zuhört, gibt man ihm damit zu verstehen, dass man ihn akzeptiert und respektiert, und das ist die wichtigste Voraussetzung für eine effektive Einflussnahme.“

Um beim Anstossen zum Ziel zu kommen, sollte man weder aggressiv (mit brutalem Egoismus) noch passiv (mit verborgener Wut) vorgehen. Es gibt den goldenen Mittelweg, nämlich das selbstbewusste Auftreten. Ein selbstbewusster Mensch kann:

- Nein sagen, ohne den anderen zu verletzen,
- um Dinge bitten, die er will, ohne andere niederzumachen,
- anderen seine Gefühle mitteilen, ohne verlegen zu werden,
- sich beschweren, ohne andere zu erniedrigen,
- um Dinge bitten, auf die er ein Anrecht hat, und dabei ruhig und respektvoll bleiben,
- auch in schwierigen Situationen die Beherrschung wahren.

„Erfolgreiche Einflussnahme beruht meistens auch darauf, dass alle wesentlichen Annahmen überprüft werden, und zwar von beiden Seiten – sie bleiben nicht unausgesprochen.“

Selbstbewusstsein drückt sich in einer lockeren, entspannten Körperhaltung aus. Vermeiden Sie es, mit dem Finger auf den anderen zu zeigen, wild mit den Armen herumzufuchteln oder so nah an ihn heranzutreten, dass Sie in seinen persönlichen Raum eindringen (aggressive Geste).

Die selbstbewusste Sprache ist geradeheraus und respektvoll. Das wichtigste Wort ist „Ich“. „Ich möchte gerne, dass du ...“ ist ein wirksamer Auftritt. Vermeiden Sie kleinlaute oder vorsichtige Äusserungen, etwa „Es wäre gut, wenn du ...“ oder „Ich frage das nur ungern, aber ...“.

### Bedürfnisse klar und unmissverständlich äussern

Es ist wichtig, eigene Wünsche und Bedürfnisse klar und unmissverständlich zu äussern. Wir dürfen beispielsweise einen Mitarbeiter darum bitten, eine Aufgabe zu Ende zu führen. Auch hier gibt es einige Spielregeln, die die Aufgabe erleichtern. Sehr wirksam ist es, wenn Sie den anderen beim Namen nennen. Sagen sie geradeheraus, was sie möchten: „Phil, ich brauche Sie heute an der Rezeption.“ Falsch wäre die aggressive Form: „Gehen Sie sofort an die Rezeption!“ Falsch wäre aber auch die passive Form: „Ich unterbreche Sie wirklich ungern, denn ich weiss, wie beschäftigt Sie sind, aber ich wäre froh, wenn Sie an die Rezeption gehen könnten.“ Die Bitte sollten Sie begründen: „Wir erwarten einen kontinuierlichen Besucherstrom neuer Kunden, und es würde keinen guten Eindruck machen, wenn wir niemanden an der Rezeption hätten, der ihnen Kaffee machen kann.“ Seien Sie auf jeden Fall offen für Kommentare und Lösungsvorschläge Ihrer Mitarbeiter. Es gibt fünf verschiedene Stile der Einflussnahme.

„Wer andere erfolgreich beeinflusst, stellt weit mehr Fragen als jemand, der dabei nicht so viel Erfolg hat, und hört auch sorgfältiger auf die Antworten, die er erhält.“

Stil A zeichnet sich durch ein dominantes, forsches Auftreten aus, bei dem der eigene Standpunkt energisch vertreten wird. Das ist durchaus nützlich, wenn es darum geht, in einer bestimmten Situation die Führung zu übernehmen. Die Gefahr besteht darin, dass ein dominantes Auftreten bei anderen zu Angst und Widerstand führen kann (was der Produktivität abträglich ist). Sie erhalten möglicherweise kein Feedback mehr; unangenehme Nachrichten werden Ihnen nicht überbracht, sodass Sie ein falsches Bild davon erhalten, wie andere Sie sehen.

„Die Kunst ist, mit Fragen aufzudecken, was hinter Verallgemeinerungen steckt, und den Gesprächspartner dazu zu bewegen, präzise Aussagen zu machen.“

Stil B ist partnerschaftlich. Wer ihn bevorzugt, legt Wert auf gemeinsam erarbeitete Lösungen. Mit diesem Stil können dauerhafte Beziehungen aufgebaut werden. Der Nachteil ist, dass Sie sehr viel Zeit und Energie für Überzeugungsarbeit aufwenden müssen. Unter Umständen nutzen andere Ihren guten Willen für ihre eigenen Zwecke aus.

„Die Fähigkeit, Einfluss zu nehmen ... spielt auch im Privatleben eine wesentliche Rolle. ... Wer ein kleines Kind dazu bringen kann, fröhlich ins Bett zu gehen, kann im Geschäftsleben fast alles erreichen.“

Beim Stil C stehen die anderen an erster Stelle. Dieser selbstlose Stil kann nützlich sein, wenn Sie Vertrauen wecken wollen – z. B. wenn Sie ein Mitglied Ihres Teams aufbauen möchten, indem Sie immer wieder Aufgaben an ihn delegieren. Ein Nachteil bei diesem Stil kann sein, dass man Sie nicht auf Posten befördert, für die man eine dynamische Führungskraft benötigt.

„Gute Ratschläge sind kein Beitrag dazu, dass Leute sich weiterentwickeln und lernen, sich auf sich selbst zu verlassen. Wenn sie Ihren Rat annehmen und es läuft schief, dann ist es ausserdem Ihr Fehler.“

Stil D ist geprägt durch die Taktik des Feilschens. Das Prinzip von Geben und Nehmen im Sinne eines Kompromisses ist v. a. bei kurzfristigen Handelsbeziehungen nützlich. Die Gefahr ist, dass Sie zu schnell zu grosse Kompromisse eingehen.

Stil E ist der Rückzug. Dieser kann sehr nützlich sein, wenn es gefährlich ist, sofort Entscheidungen zu fällen, die langfristig katastrophale Folgen haben könnten. Der Nachteil ist, dass unter Umständen Entscheidungen, die Sie betreffen, ohne Sie gefällt werden.

## **Sich an Meetings möglichst früh zu Wort melden**

Viele, insbesondere jüngere Leute fürchten sich davor, bei Meetings zu reden. Der wahrscheinlich wichtigste Tipp ist, sich schon in den ersten fünf Minuten des Meetings zu Wort zu melden. Denn je länger Sie nichts sagen, desto eher werden die anderen annehmen, dass Sie nichts zu sagen haben. Ausserdem hilft es über die Nervosität am Anfang des Meetings hinweg. Achten Sie auch darauf, wo Sie sich hinsetzen. Wenn Sie sich in die Diskussion einmischen wollen, setzen Sie sich am besten direkt gegenüber den Vorsitzenden, sodass Sie sich mitten in seinem Gesichtsfeld befinden. Die schlechtesten Plätze sind zwei Stühle links oder rechts vom Vorsitzenden.

„Nennen sie den anderen beim Namen. ... Wenn Sie Leute nicht beim Namen nennen, wenn Sie sie ansprechen, dann gehen sie davon aus, dass Sie sie nicht kennen; und wenn Sie namenlos für sie sind, weshalb sollten sie tun, was Sie von ihnen verlangen?“

Wenn Sie das Meeting leiten, sollten Sie ebenfalls ein paar Punkte beachten, damit es zu einer fruchtbaren Diskussion kommt: Benutzen Sie runde oder achteckige Tische. Entfernen Sie alle Stühle, auf denen niemand sitzt. Lassen Sie keine Lücke zwischen den Teilnehmern. Ermutigen Sie die stillen Leute, sich an der Diskussion zu beteiligen, indem Sie sie ab und zu direkt ansehen. Bremsen Sie die Leute, die zu viel reden.

## **Nein sagen**

Nein sagen zu müssen, fällt vielen Menschen ausserordentlich schwer. Wenn man es jedoch nicht tut, besteht die Gefahr, dass man von anderen ausgenutzt wird. Wenn man beispielsweise einem Mitglied des Teams nicht erlauben will, zu einem bestimmten Zeitpunkt Urlaub zu nehmen, oder wenn man ihm eine Gehaltserhöhung verweigert, so soll man sein Nein klar und unmissverständlich aussprechen. Wichtig ist aber auch, dass man eine Begründung liefert.

## **Kritik in sachlichem Ton äussern**

Auf unerfreuliche Situationen reagieren viele Leute entweder mit einem Wutausbruch oder aber mit Ignorieren. Viel besser ist es, ruhig zu bleiben und der betreffenden Person ein Feedback zu geben. Eine wütende Kritik an jemandem, der zum Beispiel häufig zu spät zur Arbeit erscheint, löst bei der betreffenden Person vielfach eine Verteidigungshaltung und aggressive Reaktionen aus. Sie erreichen viel mehr, wenn Sie in vernünftigem Ton und auf sachliche Weise die Tatsachen schildern und dem Betroffenen Gelegenheit für eine ehrliche Erklärung geben.

„Wenn Sie in Situationen nicht nein sagen können, in denen das eigentlich völlig legitim wäre, laufen sie Gefahr, dass andere Sie ausnutzen.“

Wichtig ist auch, dass Sie ein negatives Feedback nur privat geben. Das Feedback geht mit der Sache ins Gericht, sucht nach den zu Grunde liegenden Ursachen, bedeutet Dialog und will die Leistung auf positive Weise verbessern. Geben Sie das Feedback sofort, denn damit unterbinden Sie schlechte Gewohnheiten schon ganz zu Anfang und verhindern ausserdem die Frage: „Warum haben Sie mir das nicht eher gesagt?“

## **Über die Autorin**

**Jenny Rogers** ist Unternehmensberaterin und Coach. Ihre Schwerpunktthemen sind Karriereplanung und effektives Überzeugen. Derzeit ist sie Direktorin von Management Futures Limited.

