



# Der entscheidende Weg, zu überzeugen

*Ingenieure sind von Natur aus nicht unbedingt Überzeugungskünstler. Im Gegenteil: die Meinung, dass Ergebnisse auf dem Papier für sich sprechen. Tatsache ist jedoch, seine Ideen verwirklicht bekommt, der diese auch überzeugend argumentieren kann. Trainer Michael Moesslang gibt Einblick in die hohe Kunst des Überzeugens.*



Machen  
sich

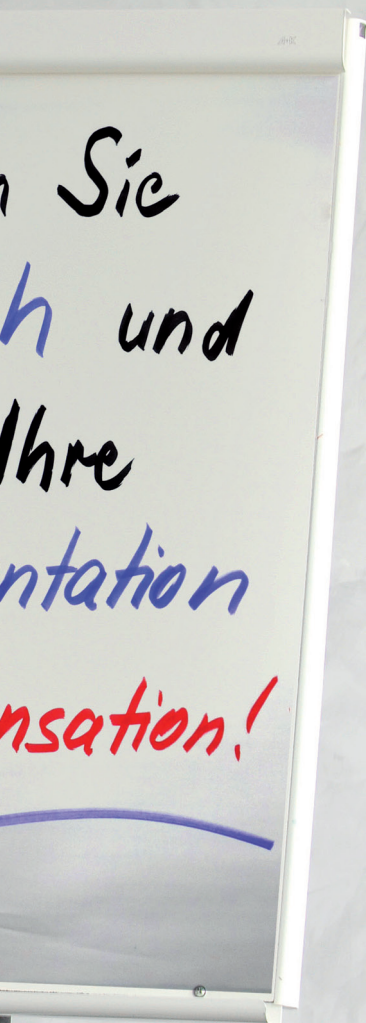
Präse  
zur Ser  
Z

# andere

**zumeist vertreten sie  
dass nur derjenige  
Der Top 100 Excellent**

**Michael Moesslang ist Top 100  
Excellence Trainer, Autor und Experte für  
Präsentieren und persönliche Wirkung.**

[www.Michael-Moesslang.de](http://www.Michael-Moesslang.de)



Besprechungen gehören in vielen Unternehmen zum Alltag. Hier wird verhandelt, diskutiert und Entscheidungen für oder gegen ein Projekt getroffen. Introvertierte Menschen geraten dabei oftmals ins Hintertreffen. Sie sind zwar gut in ihrem Fach und von ihrer Idee überzeugt, diskutieren diese aber nicht gern. Wenn solchen Menschen die Fürsprecher fehlen, bleiben ihre Ideen oftmals auf der Strecke.

Ein Beispiel: Helmut Schneider ist Elektrotechnikingenieur und wird von seinem Team geschätzt. So findet er vielfach Lösungen, wenn andere nicht weiterkommen. Als er gemeinsam mit seinem Chef in eine Besprechung geht, in der die Entscheidung für ein Projekt getroffen werden soll, hält er sich mit Argumenten zurück. Stattdessen überlässt er die Diskussion seinem Chef und dessen Kollegen, Abteilungsleiter Horn. Es bilden sich zwei Lager und seines verliert.

Als die beiden Vorgesetzten diskutieren, geht es um zweierlei: um Argumente und darum, die endgültige Zustimmung zu bekommen. Beide Seiten haben eine gute Lösung mit schlagkräftigen Argumenten. Doch Horn hat zwei eloquente Fachkräfte mitgebracht, die es verstehen, jedes Argument von Helmut's Chef zu entkräften.

### **Argumente erzeugen Gegendruck**

Doch sind es überhaupt Worte, Argumente oder Argumentationstechniken, die überzeugen? Die Antwort lautet: Nein. Überzeugung hat selten mit Worten zu tun. Natürlich gibt es Aussagen, denen sich inhaltlich niemand verwehren kann. Doch selbst mit unzweifelhaften Aussagen lassen sich Menschen längst nicht überzeugen.

Was passiert, wenn Sie sich Argumente von jemandem anhören? Es gibt im Prinzip drei Möglichkeiten: Sie sind ohnehin schon derselben Meinung. Dann sind Argumente überflüssig, und Sie hören sie nur an, um Ihre eigene Meinung zu bestätigen. Oder Sie sind anderer Meinung. Dann werden Sie schon beim Hören des gegnerischen Arguments nach Gegenargumenten, Ausnahmen oder Unglaubwürdigkeitsbeweisen suchen, die Sie im nächsten Satz verwenden. Schon wird die Diskussion hitziger, immer mehr steht Überzeugung gegen Überzeugung. Manche allerdings lassen sich auf dieses Spiel nicht ein, und hören schweigend zu – freilich ohne hinterher überzeugt zu sein. Bleibt noch die dritte Variante: Sie sind vollkommen offen und haben noch keine eigene Meinung. Dann hören Sie tatsächlich interessiert den Argumenten zu, um sich eine eigene Meinung zu bilden. In diesem Fall sprechen wir von Beratung.

### **Die Kunst zu überzeugen**

Doch wie überzeugt man jemanden, der sich nicht überzeugen lassen will, wenn nicht

durch Argumente? Die Lösung ist einfach, beginnt aber schon viel früher: durch Persönlichkeit, Auftreten und Ausstrahlung.

Wer fachlich gut ist, ist noch lange nicht erfolgreich. Um erfolgreich zu sein, brauchen Sie weitere Eigenschaften. Sie müssen sich, Ihre Leistungen und Ihr Können verkaufen können. Sie müssen für die nötige Aufmerksamkeit sorgen. Und schließlich müssen Sie andere erreichen, überzeugen und für sich gewinnen. Das schafft niemand mit guter Leistung allein. Dazu brauchen Sie ein wirkungsvolles Auftreten, überzeugende Authentizität und eine hohe Glaubwürdigkeit. Überlegen Sie einmal, wem Sie vertrauen und am ehesten glauben, auch seinen oder ihren Argumenten glauben? Das sind Menschen, die Ihnen sympathisch sind, die aber auch eine gewisse Form von Respekt ausstrahlen.

### **Sympathie kontra Respekt**

Wie erzeugt man diesen Respekt? Das Problem bei der Sache ist, dass Respekt und Sympathie in der nonverbalen Kommunikation, also zum Beispiel Körpersprache und Stimme, gegensätzlich erzeugt werden. Ein Beispiel: Ein Redner sagt etwas, und weil er sich der Wirkung nicht ganz sicher ist, lacht er hörbar und senkt gleichzeitig den Blick. Vielleicht tippelt er noch mit einem Fuß, oder eine weiche Bewegung geht durch seinen Körper. Er will damit unbewusst um Wohlwollen, also Sympathie, werben. Gleichzeitig wirkt er unsicher und verliert dadurch sofort an Respekt, seine Aussage an Wirkung und Glaubwürdigkeit. Es erfordert also ein gewisses Fingerspitzengefühl und Einfühlungsvermögen, sich Respekt zu verschaffen, ohne an Sympathie zu verlieren.

### **Drei Anzeichen von Respekt**

Mit Blick auf das eingangs beschriebene Beispiel war es Helmut's erster Fehler, dass er sich „vornehm“ zurückhielt. Dabei ist es völlig gleich, ob das an seiner Persönlichkeit oder an seiner Erziehung liegt. Denn es gilt: Nur wer sich beteiligt, wird bemerkt. Oft wird es als Unart bezeichnet, dass in Besprechungen jeder glaubt, etwas beitragen zu müssen, obwohl längst alles gesagt ist. Doch dahinter steckt Methode: Wer nichts sagt, dem wird keine Meinung zugeschrieben. Wer etwas sagt, zeigt damit Engagement und letztlich Führungsanspruch. Ein erster Schritt, Respekt zu erzeugen. Und wenn man nie zu Wort kommt? Dann ist es durchaus legitim, andere zu unterbrechen. Allerdings nicht rüde ins Wort fallen, sondern an geeigneter Stelle dezent einhaken, ein paar bestätigende Worte anbringen, um dann zur eigenen Stellungnahme überzuleiten. Geschickt und verbindlich zu unterbrechen, kann man lernen.

Helmut tritt eher introvertiert auf, was sich insbesondere auch in der Körpersprache



bemerkbar macht: seine Haltung wirkt unsicher, Gesten fehlen oder zeugen eher von Verlegenheit und sein Blick ist oft in die Unterlagen gerichtet. Über Haltung, körpersprachliche Signale und Blickkontakt entsteht am meisten Respekt. Über dieselben Attribute kann man auch – falsch eingesetzt – Respekt vernichten. Am stärksten fällt eine aufrechte Haltung ins Gewicht – im Stehen, Sitzen oder Gehen. Die Vorstellung, wie eine Marionette an einem Faden aufgehängt zu sein, hilft, eine gerade Haltung einzunehmen. Betrachten Sie sich selbst im Spiegel, denn wir nehmen an uns selbst kaum wahr, ob wir die Schultern zu tief, die Brust zu weit nach vorn oder die Nase zu hoch tragen. Derartige Fehlhaltungen umzutrainieren, lohnt sich immer.

Gestik ist ein Teil der Sprache, sogar der glaubwürdigere und stärker wirksame. Wer zu wenig Gestik verwendet, kommuniziert nur mit einem Teil seiner Möglichkeiten. Ihr



*Michael Moesslang ist Top 100 Excellence Trainer und Autor. Er ist Experte für sensationelles Präsentieren und persönliche Wirkung.  
[www.Michael-Moesslang.de](http://www.Michael-Moesslang.de)*

Gegenüber kann deutlich weniger aufnehmen und vor allem nicht erkennen, ob er Ihnen glauben kann oder nicht. Dabei geht es schon um sehr geringe Signale. Setzen Sie unbedingt Gestik ein, auch im Sitzen. Das können Sie lernen. Mit der Zeit werden Sie immer besser, wie bei einer Fremdsprache. Wirkungsvoll sind große und ruhige Gesten, die auch mal eine Weile in der Luft stehen können. Ihre positive Wirkung beeinträchtigen Sie dagegen negativ, wenn Sie sich ins Gesicht fassen, wegwerfende Gesten zu positiven Aussagen machen oder den ausgestreckten Zeigefinger einsetzen. Deutlich auch: Mit einem Stift spielen, das erzeugt die Wirkung von Nervosität. Sogar dann, wenn Sie gar nicht nervös sind.

Über den Blick entsteht Kontakt. Das ist für beides wichtig: für Sympathie und Respekt. Bei einem kurzen Blick entsteht allerdings noch kein Kontakt. Dieser entsteht nämlich erst, wenn Sie dem anderen mindestens ein bis zwei Sekunden in die Augen blicken. Nach fünf bis sieben Sekunden wird es Ihrem Gegenüber übrigens schon wieder zu viel. Damit unterstützen Sie zwar auf leicht dominante Weise sogar den Respekt, doch wird es schnell aufdringlich und damit wieder unsympathisch. Achten Sie bewusst darauf, wie lange Sie jemanden ansehen können.

### **Die richtigen Worte zählen doch**

Und der dritte, auffällige Punkt Helmut's ist seine umständliche Ausdrucksweise. Wenn er etwas erklärt, dann macht er dies sehr ausführlich. Er beginnt bei Adam und Eva. Seine Sätze sind lang und voller Nebensätze. Er verwendet gerne Fremdwörter, Fachausdrücke und Abkürzungen. Experten unter den Kollegen können ihm vielleicht noch folgen. Eine Menge Energie kostet es sie trotzdem. Und seine Chefs, einige Kollegen und erst recht Kunden sind Experten in anderen Bereichen. Sie verwenden andere Begriffe und kennen einige der seinigen überhaupt nicht. Erfahrungen und Untersuchungen zeigen: je einfacher die Sprache, desto größer die Wirkung. Eine Sprache ist umso einfacher, je kürzer die Sätze, je geringer der Wortschatz und je bildhafter das Gesprochene. Vor allem bewirkt der Verzicht auf „Denglish“ und andere komplizierte Wortungetüme eine höhere Verständlichkeit. Sprache muss Bilder im Kopf der Zuhörer erzeugen. Dies gelingt nicht, wenn sie zu komplex ist.

Wer an seiner Wirkung arbeitet, wird mit der Zeit mehr und mehr überzeugen, Anerkennung finden und Erfolg haben. Ein vergleichsweise geringer Aufwand, der sich letztlich immer lohnt.

**Michael Moesslang**