

Werte vertreten wie wir? Wir verlieren Kritikfähigkeit, Gesprächskompetenzen, merken nicht, wenn wir in die falsche Richtung laufen, verlieren Beziehungen und: die Chance, doch noch zu überzeugen.

Wer keine Gesprächskompetenzen hat und wichtige Verhandlungen zum Beispiel aus Trotz abbricht (»So nicht!«), verliert die Chance auf gewinnbringende Geschäftsbeziehungen. Wer sich über seine Kollegen echauffert: »Die verstehen einfach nicht, wie spitzenmäßig meine Ideen sind, dann eben nicht!«, der wird keine Durchsetzungsfähigkeit entwickeln. Ich bin Trainerin für Rhetorik und Verhandlung. Hier geht es genau darum, andere zu bewegen und nicht sofort aufzugeben, wenn jemand keine positive Energie versprüht oder Nein sagt. Ein Nein ist erst der Beginn einer Diskussion. Dann ist die Frage: Wie können wir jemanden hin zu einem anderen Standpunkt bewegen und die andere Person doch noch für unsere Perspektive begeistern? Das funktioniert, indem wir die Inhalte so verpacken, dass sie ihre bestmögliche Wirkung entfalten.

Es geht nicht darum, wer Recht hat

Wenn wir mit anderen diskutieren, die in wichtigen Angelegenheiten anderer Meinung sind, stellen wir sie schnell unter den »DKB-Verdacht«: Der andere muss dumm, krank oder böse sein. »Da muss man sich mal informieren!«, »Das ist doch nicht normal?!« Oder: »Das macht der nur, weil ...« Zusätzlich tendieren wir dazu, unseren eigenen Standpunkt grundsätzlich als objektiver, vernünftiger und logischer zu bewerten.²

Das führt zu Überheblichkeiten, Frust und Wut. Sich sicher zu sein, Recht zu haben, und gleichzeitig kaum eine Chance zu sehen, an die andere Person heranzukommen, und eine Ohnmacht zu verspüren, ist eine explosive Mischung. Natürlich kann es sein, dass Sie tatsächlich Recht haben. In diesem Buch wird nicht die Auffassung vertreten: »Jeder hat Recht, alles ist eine Frage der Perspektive.« Das gilt nicht ausnahmslos, und es gibt Menschen, die näher an den Fakten liegen als andere. Doch für die Gesprächsführung spielt es keine Rolle, ob Sie Recht haben oder nicht. Die Gesprächstechniken sind die gleichen.

Wenn Sie jemanden überzeugen wollen, ist etwas notwendig, an dem viele scheitern, nämlich eine Entscheidung zu treffen: Möchten Sie überzeugen oder möchten Sie der anderen Person beweisen, was für ein Trottel sie ist? Beides zusammen funktioniert nicht. Tun Sie Letzteres, wird sich kaum jemand bedanken: »Vielen Dank, dass Sie mich als Trottel hinstellen, dann will ich mal überlegen, ob Sie vielleicht Recht haben.« Angriff provoziert Gegenangriff oder Verteidigung.

Deshalb gilt im berühmten Harvard-Verhandlungskonzept der Grundsatz: »Hart in der Sache, weich in der Art« (»Fortiter in re, suaviter in modo«). Denn Menschen sind Ihnen oft nicht deshalb böse, weil Sie die Dinge anders sehen, sondern weil Sie ihnen ihre Sicht der Dinge absprechen. Feingefühl und eine kooperative Haltung sind unabdingbar, wenn Sie andere für Ihre Perspektive gewinnen wollen. Gerade dann, wenn Sie es mit einem sturen Esel zu tun bekommen.

Falsche Vorbilder

Eigentlich wissen wir, dass Angriff Gegenangriff oder Verteidigung provoziert, und dennoch gehen wir auf Konfrontationskurs, auf der Suche nach dem besten Spruch, mit dem wir den anderen endlich mundtot machen. Warum tun wir das genaue Gegenteil von dem, was hilfreich wäre? Zum einen, weil unsere Wut uns einen Strich durch die Rechnung macht. Und zum anderen, weil wir falsche Vorbilder haben. Wir sehen Online- und TV-Diskussionen, in denen andere in die Ecke gedrängt werden und lautstark gegen die gegnerische Partei wettern. Die Zuschauer klatschen Applaus: »Endlich sagt es mal einer!«

Der grundlegende Unterschied zu unseren Alltagsdiskussionen ist allerdings, dass es in solchen Sendungen nicht darum geht, das Gegenüber zu überzeugen. Wenn Christian Lindner bei Markus Lanz zu Gast ist, versucht er nicht, Sahra Wagenknecht zu überzeugen, sondern das Publikum³. Es ist eine Drittüberzeugung. Hier kann man härter mit dem Gegenüber ins Gericht gehen, da Sahra Wagenknecht am Ende der Talkshow nicht sagen wird: »Christian, du hattest Recht.« Diejenigen, die überzeugt werden sollen, werden dagegen in Watte ge-

packt. Die Bürgerinnen und Bürger haben mit allem Recht, was sie sagen. Kaum ein Politiker würde zu einer unentschlossenen Wählerin gehen und ihr entgegnen, wie dämlich sie ist, dass sie immer noch nicht verstanden hat, weshalb seine Partei die richtige ist. Er wird immer eine gewisse Form des Verständnisses walten lassen, um sie für sich zu gewinnen.

Private und berufliche Diskussionen mit Menschen, die wir überzeugen wollen, funktionieren nach gänzlich anderen Regeln als öffentliche Talkshows oder Debatten, in denen es darum geht, das Gegenüber möglichst dumm aus der Wäsche gucken zu lassen.

Der sture Esel

Manchmal scheitern wir trotz bester Argumente. Sektenanhänger geben ihren Glauben selbst dann nicht auf, wenn der prophezeite Weltuntergang nicht stattgefunden hat. Dabei müsste er der beste Beweis dafür sein, dass alles, an was sie geglaubt haben, Quatsch war. Doch das Gegenteil tritt ein: Sie glauben stärker als je zuvor, vor allem dann, wenn sie für ihren Glauben viel aufgegeben haben: ihre Jobs gekündigt, sich von ihren Familienmitgliedern abgewendet und andere versucht haben zu missionieren. Wie dumm würden sie jetzt dastehen, wenn das alles falsch sein soll? Es kann nicht sein, was nicht sein darf. Wenn der Tag kommt, an dem die Welt nicht untergeht, suchen sie sich deshalb eine andere Erklärung: Dass die Welt weiter besteht, ist nicht der Beweis, dass alles Quatsch ist, sondern das ist sogar der Beweis dafür, dass alles wahr ist. Ihr Glaube hat dazu geführt, dass die Welt nicht untergegangen ist. Sie sind jetzt überzeugter als je zuvor. Etwas Ähnliches findet beim Einnehmen von Hausmitteln statt, an die wir unbedingt glauben wollen. Selbst wenn sie einmal tatsächlich nicht gewirkt haben sollten, glauben manche dennoch an ihre Wirkung. Wenn sich das Krankheitsbild verschlechtert, ist die Erklärung: Das ist die berühmte Erstverschlimmerung: »Es muss ja erst einmal alles aus dem Körper raus.« Wurde es besser, ist das ebenfalls ein Zeichen dafür, dass es wirkt. Egal, was passiert – ob besser oder schlechter –, es ist ein Zeichen für die Wirkung.

Wir malen uns die Welt, wie sie uns gefällt, damit wir in unserer Meinung konsistent bleiben können, das heißt, dass wir heute das Gleiche sagen wie gestern. Wir tun mehr dafür, unsere Meinung beizubehalten, als sie zu verändern.⁴ Der Psychologe Theodore Newcomb beschreibt das Streben nach Konsistenz sogar als zentralen Motivator unseres Handelns.⁵ Es sorgt zum einen dafür, dass wir nach außen nicht wie ein Fähnchen im Wind, sondern standhaft wirken wollen. Wer sich einmal gegen eine bestimmte Firmensoftware ausgesprochen hat, kann sich am nächsten Tag nicht einfach so umentscheiden. Wie steht er dann da? Und wer sich ein Leben lang für eine bestimmte Partei eingesetzt hat, kann jetzt nicht so einfach zugeben, dass er falsch lag. Je nach Persönlichkeit und Tiefe der Überzeugung wird das als Gesichtsverlust erlebt. Dabei ist es natürlich vollkommen in Ordnung, seine Meinung zu ändern. Wissen und Rahmenbedingungen ändern sich. Und ich hoffe, auch Sie denken heute über bestimmte Dinge anders als noch vor vier Jahren und entwickeln sich weiter. Doch viele empfinden das als unangenehm. Sie kennen vermutlich den Spruch »Ich bleibe mir selbst treu«. Wenn er meint, nach den eigenen positiven Werten zu leben, ist das wunderbar. Meint er allerdings, seine eigene Haltung zu Themen niemals zu verändern, ist er Ausdruck eines Konsistenzstrebens und macht uns stur.

Um unsere Meinung beizubehalten, schenken wir unbewusst eher der Information Glauben, die bestätigt, was wir sowieso schon denken. Wer sich einmal eine Meinung über ein bestimmtes Produkt oder eine Ernährungsweise gebildet hat, der hält im Online-Informationsschub eher die Information für glaubwürdig, die das bestätigt. Wer sich ein teures neues Auto gekauft hat, kann den neuen kritischen Artikel über dessen mangelnde Motorleistung in der *Auto Bild* jetzt nicht gebrauchen: »Der Auto-Enthusiast Jean-Pierre Krämer hat ein neues YouTube-Video über dieses Modell veröffentlicht und ist begeistert. Er ist kompetenter als jeder Redakteur. Was weiß die *Auto Bild* schon?«

Wir werden teilweise sogar blind für Informationen, die gegen unseren Standpunkt sprechen. Der US-amerikanische Kognitionswissenschaftler Steven Pinker beschreibt mehrere Untersuchungen, in denen Teilnehmende mit tiefen Überzeugungen dazu tendieren, seriös erhobenes Datenmaterial vollkommen fehlzuinterpretieren, nämlich

dann, wenn die Daten ihren Überzeugungen nicht entsprechen. Das passiert sogar dann, wenn sie selbst statistisch versiert sind. In einem Magnetresonanztomografen konnte dieses Phänomen sogar neurologisch nachgewiesen werden.⁶ Bei den Probanden mit tiefen politischen Überzeugungen, die mit unangenehmen Aspekten ihrer Überzeugungen konfrontiert wurden, waren Teile des präfrontalen Kortex, der für bewusstes Denken zuständig sind, inaktiv. Wenn jemand unseren Überzeugungen widerspricht, werden wir also ignorant. Je tiefer die Überzeugung, desto ignoranter.

Im Großen und Ganzen wollen wir also lieber Recht haben, als vom Gegenteil überzeugt zu werden. Deshalb ist die Chance, andere vom Gegenteil zu überzeugen, am größten, wenn Sie ihnen in so vielen Punkten wie möglich Recht geben und diese geschickt in die eigene Argumentation mit einbinden. Damit bauen Sie eine Brücke zwischen zwei Standpunkten, die vorher komplett gegensätzlich schienen.

Die Techniken in diesem Buch sind nicht als reine Anleitung zu verstehen: »Wenn Person A (X) sagt, muss Person B (Y) sagen.« Mit mechanischen Techniken ohne Erklärung kommen Sie in der Kommunikation nicht weiter, denn Ihr Gegenüber spürt, ob Sie etwas wirklich so meinen oder es ausschließlich lenken wollen. Zudem sagt Person A meistens nicht (X), sondern etwas ganz anderes. Deshalb erhalten Sie zu jeder Technik Erklärungen. Alle Techniken sollen in Summe ein Verständnis dafür schaffen, wie Kommunikation funktioniert, und die Freiheit ermöglichen, aus alten hinderlichen Mustern auszurechnen. So werden Sie kompetent für Ihre ganz eigene individuelle schwierige Gesprächssituation.

Wenn Sie einmal nicht weiterwissen und sich auf ein nächstes schwieriges Gespräch vorbereiten, sollen die Techniken in diesem Buch ein Verständnis dafür schaffen, woran es gelegen haben könnte, und gleichzeitig soll das Buch als Nachschlagewerk dienen, um zu prüfen, was Sie bereits probiert haben und was Sie noch tun können. Mit den vorgestellten Techniken haben Sie mehr in petto als Angriff oder Rückzug und können für sich aus der Summe an Möglichkeiten die passende auswählen oder verschiedene Möglichkeiten kombinieren. Nur so findet auch Ihr wichtiger Standpunkt Gehör, und Sie erreichen mehr als einen schlechten Kompromiss.