

**Kommunikation, das  
wichtigste  
Führungsinstrument**

## 1. Einleitung

In der globalisierten Welt, vor allem im politischen Umfeld, geraten die verantwortlichen Führer immer mehr in Not. Es spielt sich eine harte politische, aber auch geistige Auseinandersetzung zwischen ideologischen Vorstellungen ab, die dem gewöhnlichen Bürger, der sich vom Verhalten dieser Menschen völlig abhängig fühlt, Angst machen kann.

Je mehr sich der Zwang des Überlebens darin äußert, dass sich Problemlösungen nur noch in einer kooperativen Zusammenarbeit lösen lassen, dass von jedem vernünftiges, unideologisches, beziehungsfähiges Verhalten verlangt wird, desto heftiger weigern sich die Leader dagegen und propagieren nationalistische, egoistische und selbstbezogene politische Vorstellungen, die eigentlich in Betracht der gegenwärtigen Weltsituation schlichtweg irrational sind, aber dennoch viele Menschen glauben machen, dass diese politischen Ideologien die Rettung vor dem Untergang sind.

In ihrer letzten Regierungserklärung vor dem Parlament sprach Kanzlerin Merkel folgende Worte im Zusammenhang mit der Zusammenarbeit der internationalen Staaten aus:

**"Nur gemeinsam wird es uns gelingen, die richtigen Antworten auf die zentralen Fragen unserer Zeit zu finden".**

Solange unsere politischen Führer das Vorbild für unser Handeln darstellen, umso mehr etabliert sich dieses Verhalten in allen Lebenslagen unserer Gesellschaft.

In den Zweierbeziehungen, wie in immer größeren Beziehungssystemen, setzt sich die Forderung durch, dass sich unsere gegenwärtigen Probleme nur in einer konstruktiven Teamatmosphäre lösen lassen.

Um verschiedene Menschen und Kulturen zu einem Team zusammenzubringen, erfordert es ganz neue Führungs – und Kommunikationstechniken, die nur funktionieren, wenn die Führung eine kompetente Beziehungsfähigkeit und eine

lösungsorientierte innere Einstellung besitzt und bereit ist, zu Gunsten des Ganzen, egoistische Motive hinten anzustellen.

In diesem Referat möchte ich Ihnen drei verschiedene Vorgehensweisen vorstellen, die in der psychologischen Wissenschaft schon lange bekannt sind, aber bis jetzt eher belächelt und nie ernst genommen wurden. Ich denke, man muss seine Vorurteile gegenüber anderen, sozialbedingten Einflüssen in der politischen und wirtschaftlichen Welt abbauen und offen sein für Neues. Ich möchte mit diesem Vortrag einen weiteren Schritt wagen, Sie gegenüber diesen kommunikativen Vorgehensweisen ein wenig mehr zu sensibilisieren.

Weiter ist es mir nur möglich, die Modelle kurz vorzustellen, den Lernprozess kann ich Ihnen in diesem Referat leider nicht abnehmen.

## **2. Was ist eigentlich Kommunikation?**

Sicher sind Sie alle schon hunderte Male mit der Beschreibung und Definition des Begriffes Kommunikation in Kontakt gekommen. Deshalb versuche ich eine Beschreibung dieses Begriffs Ihnen vorzustellen, der auch zum Inhalt meines Referates passt.

Kommunikation ist ein Medium. Ein Medium verbindet zwei verschiedene Einheiten miteinander und vermittelt Informationen. Wie der berühmte Soziologe Talcott Parson schrieb, besteht die Funktion des Mediums darin, den Enden, das es verbindet, Bedeutung zuzuordnen.

Zum Beispiel beeinflusst der Kontext, wie viel zum Beispiel Geld einen bestimmten Wert erhält. Geld wird in seinem Wert und Bedeutung erst durch den Beziehungsaspekt und den Kontext bestimmt, an sich hat Geld als solches keinen Wert.

Kommunikation ist ein Verhaltensmedium in Beziehungen, das kontextuell und von der Beziehung her klar definiert ist.

Die Funktion der Kommunikation besteht nun darin, dass ich durch Kommunikation auf das Verhalten des Anderen so Einfluss nehmen kann, dass meine Bedürfnisse befriedigt werden.

Am Anfang unseres Lebens, bevor wir die Sprache als Kommunikationsmittel erlernen, kommunizieren wir nonverbal. Die Verständigung zwischen Mutter und Säugling ist genetisch angelegt. Beginnen wir aber die Sprache zu lernen und lösen

zum Teil die nonverbale, primäre Kommunikation ab, dann beginnt der Kampf, sich mit seinen Bedürfnissen kompetent durchzusetzen. An dieser Stelle möchte ich aber hinzufügen, dass unsere Kommunikation immer noch zu 78 % aus nonverbaler Kommunikation besteht. Der berühmte Psychologe Paul Watzlawick beschrieb in seinem berühmten Buch „Menschliche Kommunikation“ ganz dezidiert: „Jedes Verhalten ist Kommunikation. Wir können nicht nicht kommunizieren.“

Für das Kleinkind ist nicht nur das formale Erlernen der Sprache ein riesiges Problem, sondern die größte Herausforderung besteht für das Kind darin, sich über Kommunikation in einem sozialen Verband sich zu integrieren und zu behaupten. Dabei kommen sprachliche Möglichkeiten zum Zuge, aber auch kulturelle, nonverbale Kommunikationsformen, die erst erlernt werden müssen. Weiter muss das Kind lernen, sich an die soziale Wirklichkeit zu adaptieren. Je besser das Kind in der Kommunikation durch die Eltern geschult wird, umso besser kann es sich später in der Welt behaupten.

Zusammenfassend, das Kind lernt von ganz früh an, sich mittels Kommunikation zu behaupten und seine Bedürfnisse zu artikulieren, und zwar so, dass die soziale Umwelt auch in ihrem Verhalten derart beeinflusst wird, diese Bedürfnisse zu befriedigen. Dieses Verhaltensmuster bestimmt jede Kommunikation, die wir im Umgang mit Menschen anwenden.

Diese kompetente Kommunikation sollte eine Führungsperson unbedingt beherrschen oder sich dann aneignen. In den Team fördernden methodischen Ansätzen, die ich nachher vorstelle, wäre es ratsam, jeweils die passende Kommunikation sich anzueignen und kompetent im Alltag zu anzuwenden..

### **3. Der Einfluss von Emotionen auf unser Kommunikationsverhalten**

Nun kann sich jeder vorstellen, dass nie jeder ideal erfolgreich kommunizieren kann. Es gibt mehr Missverständnisse als gemeinsame Verständigung. Deshalb gibt es soziale Konflikte und um nachher sich wieder auf einem gemeinsamen Level zu einigen, ist eine mühsame Sache. Der Autor des berühmten Buches „Emotionale Intelligenz“, Daniel Goleman hat ausführlich aufgezeigt, wie die Emotionen im Menschen einen gehörigen Einfluss auf unser Kommunikationsverhalten haben. Besonders interessant fand ich seine Feststellung, wenn er uns aufzeigt, wie unsre

Kommunikation bei anderen Menschen ankommt. Ich habe vorher beschrieben, dass wir unsere Bedürfnisse mittels Kommunikation den anderen mitteilen und darauf angewiesen sind, auf das Verhalten der anderen so Einfluss zu gewinnen, dass sie auch in unserem Sinne unsere Bedürfnisse befriedigen.

Goleman zeigt nun auf, dass jedes Kommunikationsverhalten in erster Linie die Emotionen der anderen anspricht und erst dann setzt das Denken ein. Er beschreibt zwei unterschiedliche Aufnahmeformen, wie unsere Kommunikation emotional wahrgenommen wird. Dabei benutzt er Begriffe aus der Musik. Entweder reagieren die Emotionen harmonisch oder dissonant. Kommt die Kommunikation harmonisch an, lösen wir im anderen gute, sympathische und wohlwollende, affirmative Gefühle aus, andererseits kann Kommunikation eben dissonante Emotionen auslösen und der Andere empfindet abstoßende, feindliche und abwehrende Emotionen. Fühlt jemand so, dann verweigert er blitzschnell meine Bedürfnisse und wendet sich von mir ab. Er würde nur in einem autoritären sozialen System gehorchen, aber seine emotionale Verfassung ist eine verweigernde Stimmung. Oft erleben wir die Situation, dass Menschen mangels kommunikativer Kompetenz zu Gewalt greifen, um ihre Bedürfnisse zu befriedigen. Dieser Beziehungsansatz widerspricht einem auf Gehorsam basierenden Führungsstil.

Wird man nun mit der Herausforderung konfrontiert, dass wir immer mehr miteinander kooperieren müssen, um konstruktive Lösungen zu erarbeiten und produktiv zu sein, dann ist diese Art der gewalttätigen Kommunikation sicher der falsche Weg.

Um meine kommunikativen Vorschläge erfolgreich umsetzen zu können, ist es notwendig, dass Führungskräfte ihr bisheriges Verhalten selbstkritisch hinterfragen und einerseits die Anwendung dieser Methoden erlernen müssen und vor allem ihre innere Einstellung in ihrer Führungsposition ernsthaft überdenken müssten.

# 1. Verschiedene Kommunikationsmodelle, um die Zusammenarbeit zu fördern

## 1) Das Dialogprinzip nach David Bohm

- Schon vor 2500 Jahren im antiken Griechenland wandte der Philosoph Sokrates den Dialog als Weg zur Erkenntnis an. Er ging dabei von dem Prinzip aus, dass in jedem Menschen das Wissen schon enthalten ist. Durch den Dialog, ein Frage- und Antwortspiel konnte der Frager die Antwort selber aus sich selbst heraus beantworten.
- Später im 20. Jahrhundert entwickelte der Sozialphilosoph Martin Buber das Dialogische Prinzip. Er war der Meinung, dass im Dialog ebenfalls Erkenntnis generiert wird, aber bei ihm nahm der Beziehungsaspekt im Dialog eine primäre Stellung ein. Er setzte sich intensiv dafür ein, dass in einer Beziehung die Menschen untereinander auf Augenhöhe kommunizieren. Im Dialog geht sollte jeder während des Gesprächs vorurteilslos zuhören und die Meinung des anderen respektieren. Sein berühmtes Buch „Ich und Du“ ist ein Vermächtnis für die Menschheit, sich respektvoll im Dialog zu unterhalten und Beziehungen zu leben, die konsequent im Gespräch auf Gewalt verzichten.
- In den früheren Jahren des 20. Jahrhundert entwickelte der Physiker David Bohm ein Dialogprinzip, wo sich Gruppen im Dialog gemeinsam mit unterschiedlichen Meinungen zu einer gemeinsamen Lösung finden. Er beruft sich dabei auf seine berühmten Vorläufer Sokrates und Martin Buber. Seine Grundprinzipien lauten: Jeder verfügt über ein Grundpotenzial von Wissen, das ein Recht hat, von anderen vorurteilslos akzeptiert und wahrgenommen zu werden. Während des Dialogs verkehrt man im Gespräch auf Augenhöhe und verurteilt den anderen nicht. Man wird aufgefordert, Vorurteile zu suspendieren. Ich höre offen zu.
- **Der Dialog nach David Bohm** fördert den offenen Austausch von Annahmen und Meinungen zu für die Unternehmung relevanten Themen. Die Moderation durch einen **Dialogbegleiter** stellt die **Einhaltung der Dialogregeln sicher** und fördert die Dialogfähigkeiten der Teilnehmenden. Die Dialogbegleitung unterstützt den Prozess der **gemeinsamen Ideenfindung** und der **Entwicklung einer neuen Kommunikationskultur**.
- **Bohms Dialogverständnis**

Bohm weist darauf hin, dass die bisherige Art und Weise der Kommunikation zwischen Menschen nicht zu intelligentem Handeln führt, sondern zu Problemlösungen, die neue Probleme verursachen. Denn unter Kommunikation wird verstanden, Informationen möglichst genau weiterzugeben. In einem Dialog dagegen werden die unterschiedlichen Bedeutungen deutlich, welche Informationen enthalten, und beim Nachdenken über diese Differenzen kann etwas Neues erkennbar werden. Das bedingt allerdings, dass die Beteiligten fähig und willens sind, „einander unvoreingenommen und vorurteilsfrei zuzuhören, ohne zu versuchen, sich gegenseitig zu beeinflussen.“ (Vgl. Bohm 2011, S. 26-28)

Hier muss der Dialogbegleiter seiner Führungsrolle dahingehend gerecht werden, dass er sehr konsequent darauf achtet, dass niemand in seiner Meinung schlecht gemacht wird und dass die Teilnehmer lernen, jede Meinung in einem Teamprozess zu tolerieren und dann fähig sind, aus den verschiedenen Perspektiven die passendste Lösung zu finden. **Mehr Augen sehen mehr als zwei.**

- **Der Geist des Dialoges**

Der Geist des Dialogs besteht darin, dass ein freier Sinnfluss unter den Teilnehmenden, durch sie hindurch und zwischen ihnen fließt. So kann etwas Neues entstehen, neue Einsichten können gewonnen werden. Als Gegensatz zum Dialog weist Bohm auf die **Diskussion hin, bei der es darum geht, zu gewinnen, indem man versucht, sich mit seinen Argumenten durchzusetzen. Im Dialog ist nicht das Ziel zu gewinnen, sondern zu lernen, so gewinnen alle.** (Vgl. Bohm 2011, S. 33f.)

- **Zentrale Regeln für den Dialog**

Es ist klar, dass eine solche Zusammenarbeit, die auf so viel Toleranz beruht, ohne Regeln nicht auskommt. In einer Welt, in der der Egoismus einen so primären Wert besitzt, ist es sehr schwer, Mitglieder eines Teams zu überzeugen, diesen Regeln zu folgen. Vom Dialogbegleiter erfordert es eine grosse Kunst der Überzeugung. Aber ehrlich, sind wir nicht schon öfters mit Lebenssituationen konfrontiert worden, wo es unbedingt nötig war, übergeordnete Intelligenz einzusetzen, sich in seinen Egoismen der Sache zu Liebe zurückzunehmen. Ich werde im Folgenden kurz die Regeln eines Bohmschen Dialogprozesses beschreiben. Dabei ist grundsätzlich jeder Teilnehmer eines Dialogprozesses angehalten, die Kunst des Zuhörens zu erlernen. Diese soziale Kompetenz ist die prinzipielle Grundlage von jedem Dialogprozess.

**Zuhören:** Ich muss zuerst mir selber zuhören, bevor ich anderen zuhören kann: welche inneren Bewegungen, Gedanken und Bewertungen entstehen in mir, wenn ich zuhöre? Wenn ein anderer erst 2 Sätze gesagt hat, fangen wir an, innerlich zu argumentieren, eine Entgegnung vorzubereiten, zuzustimmen oder abzulehnen, zu bewerten.

Wenn ich diese Bewegungen wahrnehmen kann, wird es möglich, diese automatischen inneren Reaktionen etwas beiseite zustellen, um das, was ich höre, wirklich bei mir ankommen zu lassen. Das ist dann wirkliches zuhören: nämlich dem anderen statt mir selber.

Zuhören bedeutet, aus einem inneren Schweigen heraus etwas auf sich wirken zu lassen.

Die Regeln und Anforderungen eines Dialogprozesses lauten:

➤ **Partizipieren**

**Partizipieren:** Wenn ich wirklich zuhöre, **kann ich teilhaben** an etwas Grösserem, ich kann teilhaben am Wesen meiner Gesprächspartnerin, meines Gesprächspartners, **und wir können in einen gemeinsamen, erfrischenden Fluss von Austausch eintreten**, der im Moment entsteht und nicht aus der Erinnerung erzeugt ist. **Das ist Teilhaben am Sein an sich.**

➤ **Respektieren**



**Respektieren:** (lateinisch re-spectere: erneut hinschauen, beobachten) bedeutet, auf Abwehr, Schuldzuweisung, Abwertung und Kritik zu verzichten. Alle dürfen so sein, wie sie sind. Jede Idee, jede Meinung ist genauso richtig und legitim wie meine eigenen Ideen.

➤ **Von Herzen sprechen**

Von Herzen sprechen heisst, seine eigene Wahrheit aussprechen. Wir versuchen im Dialog, von dem zu sprechen, was uns wirklich bewegt. Intellektuelle Höhenflüge, abstrakte Abhandlungen und Selbstdarstellungen führen nicht weiter.

➤ **Suspendieren**

***"Suspendieren heisst, auftauchende Gedanken und Gefühle zur Kenntnis zu nehmen und zu beobachten, ohne zwangsläufig danach handeln zu müssen." (Isaacs)***

Wenn wir unser 'Wissen' als Konstrukte erkennen, können wir im Suspendieren unsere Annahmen und Bewertungen sichtbar machen, sie veröffentlichen, sie vor uns 'aufhängen', sie so in der Schwebe halten und suspendieren: *"das ist meine Meinung, meine Haltung zum Thema, und ich halte diese mal in der Schwebe und lasse mich weiter auf das ein, was da gesagt wird"*.

Auch wenn ich eigene Gedanken habe, bin ich in der Lage, die Perspektive des anderen zu respektieren und von meiner Meinung abzugrenzen.

➤ **Erkunden**

Eine Haltung von Neugierde, Achtsamkeit und Bescheidenheit ermöglicht, Fragen zu stellen, die uns wirklich bewegen und gemeinsam zu erkunden und etwas zu entwickeln, das vorher noch nicht da war und alleine nicht möglich gewesen wäre.

Mein Denken beobachten bedeutet, zu lernen, dass es keine 'objektive' äussere Realität gibt, sondern dass wir die 'Realität' immer aus unseren eigenen inneren Annahmen, Ideen, Haltungen, Wertungen, Urteilen und Vorstellungen heraus wahrnehmen. Mit der Zeit erkennen wir, wie das Denken funktioniert. Wir realisieren, dass wir mit unseren Gedanken 'Realitäten' erzeugen. Wir gewinnen mehr Distanz zu unseren 'Sicherheiten' und Überzeugungen. Dann gewinnen wir Unabhängigkeit den eigenen persönlichen Programmierungen gegenüber, aber auch gegenüber von kollektiven Annahmen, die uns als Gruppe oder Gesellschaft verbinden. Es wird möglich, das Denken kreativer zu nutzen

➤ **Den Gesprächsprozess verlangsamen**

Um uns in dieser Art selber beobachten zu können, ist es nötig, den Prozess zu verlangsamen. Dann können wir beobachten, welche Reflexe, Reaktionen, Wertungen, Gedanken und Erinnerungen auf eine Aussage einer anderen Person in uns ausgelöst werden. Im Dialog setzen wir dazu einen Sprechstab ein, um den Redefluss zu verlangsamen.

➤ Die Regel ist, dass nur die Person spricht, die den Stab in den Händen hält.

Wenn diese Disziplinen gemeinsam geübt werden, verändert sich die Atmosphäre in der Gruppe. Wir beginnen, gemeinsam zu denken, statt feste Ideen und gut verteidigte Ansichten gegeneinanderzustellen.

## 2) Gewaltfreie Kommunikation: Auf die Haltung kommt es an

- Die ‚Nonviolent Communication‘ (NVC) beziehungsweise ‚Gewaltfreie Kommunikation‘ (GFK) ist ein Gesprächsführungs – und Konfliktbearbeitungsmodell, das von **Marshall B. Rosenberg (6. Oktober 1934 – 7. Februar 2015)** in den 60er Jahren in den USA entwickelt wurde. Dabei sind seine gewaltvollen Jugenderfahrungen in Detroit sicherlich Ausgangspunkt für folgende Fragen:

Möchten Menschen nicht grundsätzlich zur gegenseitigen Erfüllung aller Lebensbedürfnisse beitragen und selber auch in den Genuss davon kommen?

- **Leben heisst Bedürfnisse haben und Bedürfnisse sind Menschenrechte.** Wie wir uns aber diese Menschenrechte erfüllen, hat viel mit historischen, kulturellen, sozialen und wirtschaftlichen Vorstellungen zu tun, die wiederum die Art der Beziehungsgestaltung prägen. **Auf die Haltung kommt es an** und auf die Qualität des Bewusstseins, das wir kultivieren wollen. Menschen verhalten sich über die Jahrtausende unserer Entwicklung offensichtlich nicht **nur gewalttätig, sondern sehr wohl partnerschaftlich, gleichwertig, engagiert**, dass sich Leben in Schutz und Sicherheit entfalten kann.
- Das Modell baut auf einer Haltung, die sagt: Menschen möchten grundsätzlich miteinander im Austausch sein, in einer Balance von Geben und Nehmen. **Mit jeder Handlung versuchen sich Menschen Bedürfnisse zu erfüllen**, um das Leben wirklich leben zu können in seiner ganzen Fülle und Herausforderung. Was bewegt Menschen, zu der Erfüllung der Bedürfnisse beitragen zu wollen und was hindert sie daran? Der Hauptfokus Riane Eislers langjähriger Forschung zur Kultur- und Sozialwissenschaft liegt auf dem präzisen Hinschauen, wie wir Menschen unsere Lebens-Beziehungen gestalten, im privaten wie im öffentlichen, quer durch alle Kulturen und Zeiten.

**Zwei Möglichkeiten haben sich dabei heraus kristallisiert: Dominanz orientiert oder partnerschaftlich orientiert: Welche Haltung wir**

**einnehmen prägt unseren Blick, unsere Haltung, unsere Interventionen, unsere Empathiebereitschaft und unsere Sprache.**

- **Marshall B. Rosenberg hat als Psychologe die Sprache als wichtigen Rohstoff für das Gelingen von partnerschaftlichen Beziehungen entdeckt und eine Strukturierungsart entwickelt, die uns im Gewirr der Gefühle und Interpretationen einerseits Orientierung verschafft, andererseits Handlungsimpulse auslösen will, die auf Kooperation, Einfühlungsvermögen und geteilte Verantwortung bauen.**
- **Mit und an der Sprache arbeiten heisst am Verhalten arbeiten.** Sprache bildet die Welt und alles, was in, auf und in ihr ist, nicht nur ab, sondern schafft neue Realität.
- **„Die GFK ist ein Prozess, der mich daran erinnert und mir bewusst macht, dass sowohl Ich als auch mein Du in jedem Moment eine Wahlmöglichkeit haben: nämlich mir und anderen entweder das Leben zu erschweren oder das Leben zu bereichern.“ (MB. Rosenberg)**
- Die GFK kann sowohl als Philosophie als auch als Praxis gelernt und verstanden werden. Rosenbergs Entdeckungen fanden grossen Anklang und verbreiteten sich in verschiedenen Lebensbereichen. Besonders dort, wo Zusammenarbeit die einzige Möglichkeit ist, konstruktive Resultate zu erzielen, macht die Gewaltfreie Kommunikation einen Sinn.
- **Es wird als machtvoll erlebtes Werkzeug erlebt, um Konflikte auf persönlicher, beruflicher und politischer Ebene auf friedliche Weise aufzulösen.** Mittlerweile wird die Gewaltfreie Kommunikation in vielen Ländern der Welt geschult, gelernt, umgesetzt in hunderten von Projekten, Institutionen, Organisationen und dies in allen Lebensbereichen.

### 3) Die Psychologie des Überzeugens

Nun ist es eine Binsenwahrheit, dass man nicht nur auf weiche Methoden wie Dialog und Gewaltfreie Kommunikation setzen kann, wenn man produktiv in Projekten arbeiten will. Es gibt auch Momente, wo der Chef seinen Entscheid gegenüber der Gruppe durchsetzen muss. Nur stehen ihm die autoritären, bisweilen gewalttätigen Methoden, seine Meinung und den Entscheid der Gruppe aufzuzwingen nicht mehr zur Verfügung wie früher. Das hängt damit zusammen, dass oft die Mitglieder einer Projektgruppe oder eines Teams Leute sind, die über eine hochspezifische Ausbildung verfügen und vor allem sich unsere Welt radikal verändert hat. Führung auf der Basis von Befehl und Gehorsam ist ein absolutes Auslaufmodell. Trotzdem ist der Chef angehalten, seiner Führungsrolle gerecht zu werden und sich die Autorität und Entscheidungskompetenz zu erhalten. Der berühmte Sozialpsychologe Robert Cialdini hat in seinem Buch „Die Psychologie des Überzeugens“ anhand von vielen Experimenten 6 verschiedene Methoden entwickelt, die den oben erwähnten Anforderungen gerecht werden. Er hat vor allem diese Methoden in Experimenten im Segment des Verkaufens entwickelt. **Machen wir uns nichts vor, Überzeugen hat auch etwas mit Verkauf zu tun.** Deshalb hat Cialdini diese Methoden im Kampf um die Rendite auch als „Weapons of Influences“ benannt. Ich bin aber der Meinung, dass diese Methoden nicht nur geeignet sind, missbraucht zu werden, um Menschen im Verkauf übers Ohr zu hauen, sondern dass sie eine neue Möglichkeit darstellen, auf anständige Art seine Vorstellungen und Entscheide als Chef durchzusetzen.

Ich möchte diese sechs Methoden der Beeinflussung, der Überzeugung von Cialdini kurz vorstellen:

#### 1) *Gegenseitigkeit – Gib etwas und bekomme etwas zurück*

Menschen neigen dazu, Gefälligkeiten zu erwidern. So bezahlen wir unsere Schulden stets zurück und behandeln Andere wie diese uns behandeln. Es geht in Richtung: **Wie du mir, so ich dir jedoch auf die positive Art und Weise.**

## 2) *Verpflichtung*

Cialdini sagt wir haben ein tiefes Verlangen konsequent zu sein. Dies führt dazu, dass wenn wir uns für etwas entschlossen haben, geneigt sind, dies dann auch durchzuziehen und zu vervollständigen.

## 3) *Vorbilder*

Menschen orientieren sich an Menschen. Wir betrachten ein Verhalten in einer gegebenen Situation in dem Mass als richtig, in dem wir dieses Verhalten bei anderen beobachten.

Fühlen wir uns unsicher oder wissen nicht genau wie zu handeln ist, dann schließen wir uns der Mehrheit an. Will heißen, dass wir uns eher in ein schon besetztes Restaurant setzen, als dass wir ein leeres als unsere nächste Station wählen.

## 4) *Gefallen*

Cialdini glaubt, dass wir uns von den Personen am besten überzeugen lassen, die wir mögen. Ich habe schon weiter oben im Zusammenhang mit Emotionen beschrieben, dass wir durch Kommunikation bei anderen Menschen dissonante oder harmonische Gefühle auslösen können. Wenn Menschen in uns harmonische Emotionen erzeugen, dann sind wir bereiter, ihnen zu glauben und lassen uns beeinflussen.

## 5) *Autorität*

Wir verspüren eine gewisse Gehorsamkeit gegenüber Experten oder Menschen mit einem höheren Status. Nicht umsonst nutzt die Pharmaindustrie für ihre Werbekampagnen meist Ärzte als Aushängeschild. Uniformen, Jobbezeichnungen können uns dazu beeinflussen, zu glauben, was diese Personen sagen. Man kann da auch hinzufügen, dass es unbedingt notwendig ist, dass ich authentisch bin. Ich muss mich durch Expertise beweisen und durch Aufrichtigkeit.

## 6) Verknappung

Diese Methode sagt aus, dass gewisse Sachen einiges attraktiver auf uns wirken, wenn deren Verfügbarkeit beschränkt ist oder wenn wir eine Möglichkeit verpassen, diese zu günstigeren Konditionen zu erwerben. Beim Verkauf ist diese Werbemethode schon lange bekannt. Aber auf ein Team kann man diese Überzeugungsmethode so anwenden: Ich muss die Leute darauf aufmerksam machen, dass es Fenster der Gelegenheit gibt, die man packen muss. **Es gibt Chancen, die man erkennen muss, ansonsten schaut man hinterher.**

