

# Überzeugen

Führen im Sinne von „etwas bewirken“ oder „ermöglichen“ verlangt bestimmte Machtmittel. Ein solches ist z.B. die Fähigkeit zu überzeugen. Wenn aber Überzeugen zu Macht gehört, dann stellt sich die Frage, wo dann die Grenze zum *Manipulieren* zu ziehen ist. Die Antwort lautet, dass hier gar keine Grenze existiert. Überzeugen ist Manipulieren. Gleich nach der Geburt beginnt das kleine Menschenkind seine Umwelt zu manipulieren. Es schreit, wenn es Hunger hat, wenn es sich unwohl fühlt oder wenn es sich nach Zuneigung sehnt. Das Baby erfährt auch früh, dass es selbst immer wieder manipuliert wird. Die Mutter verfügt über so manche Tricks, das schreiende Kind zum Schweigen zu bringen. Wir Menschen richten uns so im Lauf der Zeit in einer Welt des Manipulierens und Manipuliertwerdens ein.

Eine Person von etwas zu überzeugen, verlangt, dass diese ihre bislang gehegten Anschauungen ändert oder über Bord wirft. Das ist umso schwieriger, je mehr sie in ihre Positionen investiert hat – Zeit, Geld, Energie – und je mehr durch eine Änderung ihr Selbstwert beeinträchtigt wird. Zum Überzeugen braucht es eine Mischung aus Menschenkenntnis und erlernbaren Techniken. Das *rationale* Überzeugen arbeitet mit Logik, nachprüfbareren Fakten, Zahlen und so fort. Diese Form des Überzeugens wirkt dann am besten, wenn der, den es zu überzeugen gilt, seinen Gefühlen misstraut. Er sucht dann nach verstandesmäßigen Gründen, einem bestimmten Ansinnen zu folgen. Der Neocortex im Gehirn

meldet sich, um die Gefühlsimpulse aus dem tiefer gelegenen limbischen System zu bewerten.

Das *plausible* Überzeugen benutzt Verallgemeinerungen („Sind wir denn nicht alle in der gleichen Lage?“), Glaubenssätze („Auf lange Sicht setzt sich das Gute immer durch“) oder Gewissheiten („Der goldene Mittelweg ist doch der beste“). Um diese Methode anzuwenden, muss man sein Gegenüber zunächst besser kennenlernen. Nur so entsteht die notwendige persönliche Nähe, die dann den Funken des Einklangs überspringen lässt. Beim *moralischen* Überzeugen wird gewertet, beurteilt und manchmal auch gemogelt. Es werden Maßstäbe angelegt und Vorbilder herangezogen, oder man beruft sich gleich auf höhere Werte wie etwa die Gerechtigkeit. Das Gute im Menschen dient dieser Methode als Ankerpunkt, der allerdings leicht verrücken kann. Auf einem Kongress wird einem Redner, der das Fleischessen befürwortet, zugerufen: „Wir sind hier überzeugte Veganer, weil wir keine Mörder sein wollen!“ Der Redner kontert: „Mein Herr, ich esse nur das Fleisch des Kalbes, von dem Sie Ihre Schuhe haben herstellen lassen.“

Bei der *taktischen* Überzeugung kommen vor allem die Einwandumkehr („Sie sagen, sie haben keine Zeit; gerade deshalb sollten sie sich um die wirklich wichtigen Dinge kümmern“) und die Taktik des Umdeutens zum Zug („Sie meinen, Ihr Chef mischt sich ständig in Ihre Arbeit ein; Sie sind halt neu im Job,

vielleicht will er Sie bloß unterstützen!“). Die Bandbreite des *emotionalen* Überzeugens schließlich reicht von der wohlwollenden Äußerung bis zur Schmeichelei. Komplimente wirken so gut, weil man sich in der Regel dafür bedankt. In einer solchen angenehmen Atmosphäre der emotionalen Nähe fällt die Zustimmung leichter. Angstmache hingegen lähmt. Sie nimmt dem in die Enge Getriebenen die Argumente aus der Hand, der darauf mit Rückzug oder Aggression reagiert.

Von den hier skizzierten Methoden des Überzeugens ist die *emotionale* die wirksamste. Selbst die Sprache in Form der alten Kunst der Rhetorik wirkt hier nur flankierend. Es genügt nicht, sein Gegenüber durch überlegene Diskussionstechnik zu besiegen. Den anderen verbal zu überreden, ist bloß ein Scheinsieg. Überzeugen heißt vielmehr, auf die vor- und unbewussten emotionalen Zonen des Gesprächspartners einzuwirken, um in ihnen eine Veränderung hervorzurufen. Sprache und Rede fruchten erst dann, wenn es gelungen ist, den anderen auf ein Thema „einzustimmen“, also emotionale Sperren zu beseitigen. ■

AO. UNIV.-PROF. DR. HEINZ K. STAHL



Forschungspartner  
des Zentrums für  
systemische  
Forschung und Beratung,  
Heidelberg  
[info@hks-research.at](mailto:info@hks-research.at)  
[www.hks-research.at](http://www.hks-research.at)