

# Vorgesetzte überzeugen

Zu den Aufgaben einer Führungskraft gehört es, Entscheidungen durchzusetzen – auch nach oben. Vorgesetzte zu überzeugen, ist allerdings nicht immer einfach. Doch Durchsetzungsvermögen lässt sich trainieren und erfolgreich anwenden.

TEXT *Michael Schaffner*

„Mein Chef investiert eher eine Million in eine neue Produktionsanlage als 50.000 Euro in die Dokumentation“; „wozu Terminologie, unsere Kunden kennen doch unsere Produkte, sagt mein Chef“ – solche Erfahrungsberichte stehen auf der Tagesordnung, wenn sich Redaktionsleiter über ihre Situation austauschen. Doch Jammern hilft nicht. Auch die Leiter anderer Abteilungen klagen über mangelndes Verständnis seitens ihrer Vorgesetzten. Dies ist also kein exklusives Phänomen der Technischen Dokumentation, auch wenn böse Stimmen behaupten, eine gewisse Geringschätzung der Dokumentationsarbeit würde die Situation verschärfen. Ein Grund zur Resignation? Nein, denn schließlich sollten Manager den beiden Morphemen in „Führungskraft“ gerecht werden. Überzeugungskraft und Durchsetzungsvermögen lassen sich trainieren, Google listet dazu 1,5 Millionen Hits auf. Und die Sachbuchliteratur ist voll praktischer Managertipps: „Zeigen Sie Kampfgeist“ oder „Schluss mit Unsicherheit“ lauten Parolen [1]. Ein Blick hinter die Kulissen der Kommunikationspsychologie und des Change-Managements hilft, diese Gebote besser zu verstehen.

## Verbal und nonverbal

Führung bedeutet, Menschen zielgerichtet zu beeinflussen – was Vorgesetzte prinzipiell einschließt. Beeinflussen erfolgt über menschliche Kommunikation, wobei die sprachliche Kommunikation im Mittelpunkt stehen soll. Die Elemente der Kommunikation sind jedoch keineswegs nur Worte. Sprachbegleitende Elemente sind unter anderem Tonfall, Sprachgeschwindigkeit, Zwischentöne und Körpersprache. Letztlich mündet alles im menschlichen Verhalten.

Der renommierte Kommunikationswissenschaftler Prof. Paul Watzlawick hat in einem seiner fünf Axiome der menschlichen Kommunikation die Grundregel aufgestellt „man kann nicht nicht kommunizieren“, da es unmöglich sei, sich nicht nicht zu ver-

halten [2]. Kommunikation findet damit nicht nur absichtlich und bewusst statt – und schon gar nicht allein über den Inhalt des Gesprochenen. Jeder Sender in einer Kommunikation schickt zusätzliche, nonverbale Botschaften über den Weg seines Verhaltens. Der Empfänger liest und interpretiert diese Botschaften.

Der Sender muss seine nonverbalen Signale also kontrolliert einsetzen. Die Situation, wenn jemand mit unsicher wirkender Stimme, vorsichtig um die Türkante blickend, um einen Termin für ein wichtiges Anliegen zur Prozessoptimierung bittet, enthält so viele paralinguistische Informationen, dass dem Chef kaum eine Wahl bleibt, die Bedeutsamkeit des Gesuchs misszudeuten.

Der Pantomime Prof. Samy Molcho spricht in seinen Büchern über die Körpersprache von einer Übereinstimmung der verbalen und der Körpersprache, also einer Übersetzung des Gesprochenen in die Sprache des Körpers. Ein fester Stand, unterstützende Gestik und Mimik, aber auch eine bewusste Phonetik lassen sich trainieren [3]. Was liegt also näher, als für sich selbst eine „Übersetzungstabelle“ anzulegen, welche Botschaften mit welchen Signalen zu verbinden sind und welche persönlich zu einem passen. Denn nonverbale Signale müssen immer authentisch sein, sonst bewirken sie das Gegenteil. Ein Einstudieren mit Vertrauten schafft Sicherheit.

## Wirkung erzielen

Mit seinem dritten Axiom postuliert Watzlawick, dass Kommunikation immer Ursache, aber auch Wirkung ist [4]. In jedem Mitteilungsaustausch kommt es zu einer Kettenreaktion von Reiz und Reaktion – und zwar wechselseitig, so dass in dem Deutungsprozess der Signale auch ein sich „Aufschaukeln“ bis hin zu einem Eklat erklärbar wird. Dies kann sogar in paradoxe Handlungsaufforderungen münden. „Seien Sie doch einmal spontan“ oder „ich fordere von Ihnen Eigenständigkeit“ sind in sich logische Absurditäten, die häufiger vorkommen, als man annehmen sollte. Das Paradoxe besteht

in einer Handlungsaufforderung, die befolgt werden soll, aber nicht befolgt werden kann, um befolgt zu werden. Die Botschaften einer Nachricht schließen sich gegenseitig aus. In den genannten Beispielen ist es der Gehorsam, der abgelegt werden soll durch ein gehorsames Verhalten. Um aus einem solchen Dilemma oder Eklat wieder herauszufinden, empfiehlt Watzlawick mit dem Chef nicht mehr über den Inhalt der Kommunikation, sondern über die Kommunikation selbst zu kommunizieren – also die Form, wie miteinander gesprochen wird. Zwar kann dies durch das Machtgefälle auch wieder „weggebügelt“ werden, aber ein Versuch ist es allemal wert.

Die grundsätzlichen Gedanken der Kommunikationspsychologie dürfen selbstverständlich nicht darüber hinwegtäuschen, dass nonverbale Signale nur unterstützend wirken. Das Überzeugtsein von der eigenen Sache und das Auftreten mit belastbaren Argumenten ist eine Grundvoraussetzung für das Durchsetzen eines Anliegens.

## Nachricht analysieren

Doch verbale Kommunikation besteht nicht nur aus sachlichen Informationen. Prof. Schulz von Thun hat in seinem Vier-Seiten- →

## MICHAEL SCHAFFNER

Prof. Dr.-Ing. Michael Schaffner ist Dozent an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management für Allg.



BWL, Schwerpunkt Organisation, Technologie- und Innovationsmanagement.

Als Inhaber der BIOS Dr.-Ing. Schaffner Beratungsgesellschaft mbH unterstützt er Veränderungsprozesse in der Technischen Kommunikation sowie im Innovations- und Wissensmanagement. Seit 25 Jahren ist er in der informationsverarbeitenden Branche tätig, davon über 15 Jahre in der Technischen Dokumentation.

[michael@schaffner.de](mailto:michael@schaffner.de)

[www.schaffner.de](http://www.schaffner.de)

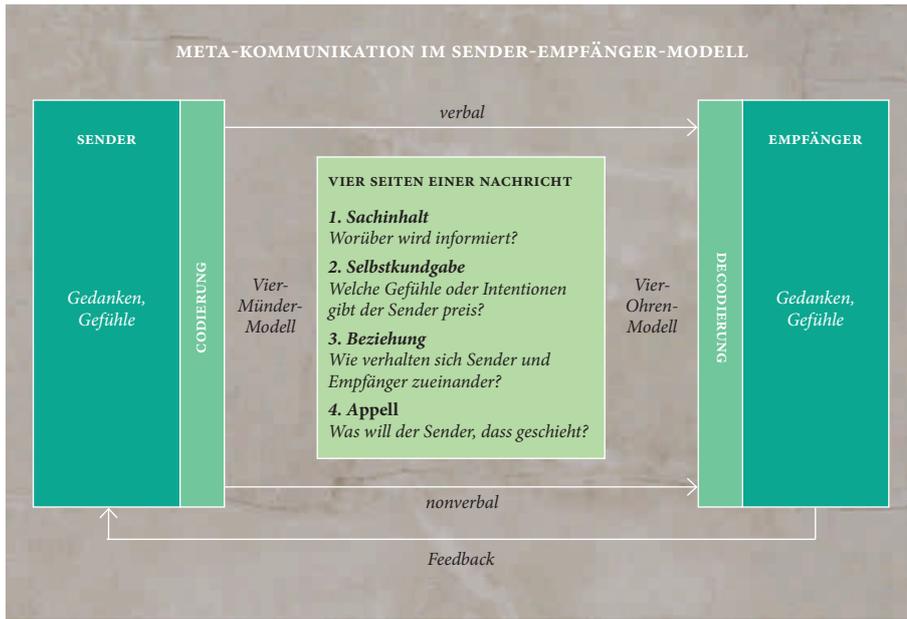


ABB. 01 Die Meta-Kommunikation im Sender-Empfänger-Modell.  
 QUELLE Friedrich Schultz von Thun UND Paul Watzlawick

→ Modell der Kommunikationspsychologie beschrieben, wie zwei Menschen sich durch ihre Kommunikation in Beziehung setzen. Kommuniziert ein Mensch, so ist das, was er von sich gibt, auf vierfache Weise wirksam. Jede Äußerung eines Senders enthält vier Botschaften gleichzeitig („Vier Münder“) – ob gewollt oder nicht [5] → ABB. 01.:  
 → eine Sachinformation – worüber informiere ich?  
 → eine Selbstkundgabe – was gebe ich von mir zu erkennen?  
 → einen Beziehungshinweis – was halte ich von dir und wie stehe ich zu dir?  
 → einen Appell – was möchte ich bei dir erreichen?  
 Auf der Empfängerseite („Vier Ohren“) passiert dies gespiegelt: Worüber spricht er/sie? Was offenbart er/sie über sich? Wie steht er/sie zu mir? Was will er/sie von mir?

Nach dem dritten Axiom von Watzlawick wechseln Sender und Empfänger permanent ihre Rolle – mal sind sie Sprecher, mal Zuhörer. Für eine gelungene Kommunikation sind also beide Seiten verantwortlich, die vier Botschaftsebenen gekonnt einzusetzen. Aus Sicht eines Redaktionsleiters, der seine Interessen bei seinem Chef durchsetzen möchte, bedeutet dies: Er muss als Sprecher seine Botschaften beherrschen und die Reaktion auf der Hörerseite richtig deuten. Außerdem ist er als Zuhörer gefordert, angemessen zu reagieren [6].

**Sachlich informieren**

Auf der Ebene der Sachinformation vermittelt der Sprecher Daten, Fakten und Sachverhalte. Hier muss der Sprecher auf Klarheit, Verständlichkeit und logische Argumentation achten. Mit dem „Sach-Ohr“ prüft der

Zuhörer die Nachricht mit den Kriterien wahr oder unwahr, relevant oder irrelevant, hinreichend oder unzureichend (fehlende Sachinformationen).

Auf dieser Ebene muss eine Kommunikation sachlich bleiben, es ist verständlich zu argumentieren, analytisch zuzuhören und angemessen zurückzukoppeln. Sachverhalte müssen eventuell auch vorsichtiger formuliert werden, denn die eigene Erkenntnis muss ja nicht zwingend allgemeingültig richtig sein.

Sachliche Richtigkeit und Problembezug sind Grundvoraussetzungen, um auf der Sachebene ernst genommen zu werden. Eine objektive Analyse der Ist-Situation, möglichst mehrperspektivisch unterstützt durch Sichten aus unterschiedlichen Abteilungen und neutrale, externe Experten, fördert die Glaubwürdigkeit der Argumentation. Mit persuasiven Kommunikationsmitteln kann diese noch gesteigert werden – hierzu später mehr.

**Persönlichkeit zeigen**

Mit der Selbstkundgabe lässt der Sprecher einen Blick auf seine Persönlichkeit, Gefühle und Intentionen zu. Das „Selbstkundgabe-Ohr“ des Hörers lauscht darauf, was in der Nachricht über den Sprecher enthalten ist (Ich-Botschaften). Manche Menschen setzen diese Ebene bewusst zur (positiven) Selbstdarstellung ein, andere eher im Sinne der Authentizität. Doch weder falsche Bescheidenheit noch eine übertriebene Selbstinszenierung sind gefragt. Und sollte die Kommunikation schwierig werden, empfehlen Kommunikationspsychologen den Einsatz von „Ich-Botschaften“, die eigene Meinungen, Gefühle, Gedanken, Erwartungen und Bedürfnisse direkt zum Ausdruck bringen → ICH-BOTSCHAFTEN. „Du-Botschaften“ („Sie müssen/sollten ...“, „Ihre Entscheidung ist ...“, „Wenn Sie nicht ..., dann ...“) sind ebenso zu vermeiden wie Formulierungen mit „man“ oder „wir“. Denn ungefragt Dritte mit einzubeziehen, baut Blockaden auf.

**Gutes Klima erzeugen**

Wie sich Sprecher und Hörer zueinander verhalten und einschätzen, kommt auf der Beziehungsebene zum Ausdruck. Beziehungshinweise werden durch Verhalten (Formulierung, Tonfall, Mimik oder Gestik) vermittelt und bringen Wertschätzung, Respekt, Wohlwollen, Gleichgültigkeit oder Verachtung zum Ausdruck. Auf dem „Beziehungs-Ohr“ nimmt der Hörer wahr, ob er wertgeschätzt oder abgelehnt, missachtet oder geachtet, respektiert oder gedemütigt wird.

SPRACHEN SIND  
UNSERE WERKZEUGE.

ÜBERSETZUNGEN?  
PLUSLINGUA!

ISO 9001:2008 und DIN EN 15038:2006 zertifiziert

+49 (0)89 741185-197

www.pluslingua.de

Der Kardinalfehler zwischenmenschlicher Kommunikation findet dann statt, wenn eine Beziehungsstörung auf der Sachebene ausgetragen wird, man sich dort festbeißt und weder sachlich noch menschlich weiterkommt. Ein aktives Zuhören, Feedback geben, „Ich-Botschaften“, gegenseitige Anerkennung und Bestätigung schaffen dagegen ein positives Gesprächsklima. Zeichen von Größe und Verantwortung ist es, auch einmal Fehler einzugestehen – nicht aber als Geste der Unterwerfung.

### Laut nachdenken

Auf der Appellebene will der Sprecher mit Wünschen, Appellen, Ratschlägen oder Geboten etwas bewirken, den Hörer veranlassen, etwas zu tun oder zu unterlassen. Diese Einflussnahme kann offen (Bitten, Aufforderungen) oder verdeckt sein (Manipulation). Auf dem „Appell-Ohr“ fragt sich der Empfänger: „Was soll ich jetzt (nicht) denken, machen oder fühlen?“

Wichtiges ist sprachlich zu betonen. Aufforderungen und Bitten sind höflich und eindeutig zu formulieren, eigene Absichten und Ziele sind zu erläutern, und bei der Entwicklung von Lösungsvorschlägen kann ruhig laut gedacht werden. Dies hilft, die Appellebene positiv zu unterstützen.

### Gezielt beeinflussen

Eine besondere Form zwischenmenschlicher Kommunikation ist das gezielte Beeinflussen des anderen. Die als persuasive Kommunikation bezeichnete Disziplin ist ein Teilgebiet moderner Rhetorik und zielt

## ICH-BOTSCHAFTEN

Kaum ein Werkzeug hilft besser, Konflikte zu lösen oder schwierige Gesprächssituationen zu entkrampfen.

- Ich-Botschaften dienen der Deeskalation und erleichtern dem Gegenüber das Einlenken.
- Ich-Botschaften fördern die Eigen- und Mitverantwortung, so dass beide Gesprächspartner ihre Spielräume gemeinsam definieren können.
- Ich-Botschaften fördern Ich-Botschaften des anderen, es entsteht eine offene und vertraute Atmosphäre.

Wie werden Ich-Botschaften richtig formuliert?

- Sachlich bleiben und Beschreibung von Beobachtungen grundsätzlich ohne Bewertung, Beschuldigung oder Verurteilung.
- Vermeidung von Verallgemeinerungen („Killerphrasen“), die eine unterschwellige Bewertung darstellen, zum Beispiel mit Wörtern wie „immer“, „dauernd“, „niemals“, „ständig“, „oft“.
- Benennung von Gefühlen, Bedürfnissen, Wünschen, persönlichen Zielen, zum Beispiel „Mir ist wichtig, dass ...“ „... weil ich Unterstützung brauche.“
- Formulierung von Bitten, als Brücke der Kommunikation, zum Beispiel „Bitte sagen Sie mir, wenn Sie zu diesem Thema weitere Informationen benötigen“.

Doch vorsichtig, auch Ich-Botschaften können versteckte Du-Botschaften sein und damit eine Beschuldigung, einen Vorwurf oder ein Urteil enthalten – zum Beispiel: „Ich finde, Sie würden falsch handeln, wenn ...“, „Ich fühle mich missverstanden“.

darauf ab, dass ein Gegenüber seine Einstellung ändert, nicht jedoch durch reine Verständigung oder Informationsaustausch.

Persuasive Kommunikation findet in der Massenkommunikation, der Werbung oder der politischen Kommunikation statt, aber auch im persönlichen Dialog, also im Verkaufsgespräch, Mitarbeitergespräch oder auch im Teammeeting. Ursprünglich zielt diese Kommunikation nur auf die kurzfristige

Änderung von Einstellungen ab (lat. persuadere = überreden; lt. Duden ist Persuasion = Überredungskunst), womit schnell Begriffe wie Propaganda oder Manipulation in den Sinn kommen. In neueren Forschungen wird unter Persuasion aber auch ein handlungsleitendes, langfristiges Überzeugen der Gesprächspartner verstanden. Bei der Bestimmung von Persuasion spielen drei Aspekte eine Rolle → YALE-ANSATZ [7], SEITE 16: →



# FISCHER COMPUTERT ECHNIK

**NEU TIM 4.0**

**NEU TIM InfoCenter**

**NEU TIM in the Cloud**

**NEU TIM mit DITA**

**NEU TIM App**



*Mit Freude anspruchsvolle Produktdokumentation*

**FISCHER COMPUTERT ECHNIK FCT AG**  
Radolfzell am Bodensee – [www.fct.de](http://www.fct.de)

## YALE-ANSATZ

Wesentlich geprägt wurde die Persuasionsforschung durch den Psychologen Carl Hovland. Mit dem Yale-Ansatz wird die Effizienz der persuasiven Kommunikation durch folgende Erfolgsfaktoren gefördert [12].

### Die Quelle der Botschaft

Glaubwürdige Sprecher (mit Sachkenntnis und Vertrauenswürdigkeit, eventuell unter Einsatz zusätzlicher Expertenaussagen) und attraktive Sprecher bewirken eher eine Einstellungsänderung.

### Die Merkmale der Botschaft

Botschaften sind überzeugender, die nicht als Beeinflussungsversuch erscheinen. Und zweiseitige Botschaften (Argumentation contra Gegenargumentation) erscheinen überzeugender – sofern die Gegenargumente sicher widerlegt werden können.

### Die Merkmale des Rezipienten

Ein abgelenkter Zuhörer lässt sich leichter überzeugen als ein aufmerksamer. Jüngere Zuhörer (18–25 Jahre), weniger intelligente und solche mit mittlerem Selbstwertgefühl sind leichter beeinflussbar.

- die Glaubwürdigkeit des Kommunikators: Wer „manipuliert“ mit welchen Interessen?
- die Eigenschaften der Botschaft: Mit welchem Realitätsbezug wird die Nachricht vermittelt?
- die Eigenschaften der Rezipienten: Welche Überzeugungen und Verhaltensweisen sollen und werden verändert?

Eine erfolgreiche Überzeugungsarbeit setzt die Glaubwürdigkeit des Kommunikators voraus. Auch kompetente Personen mit beeindruckenden Sachargumenten bleiben erfolglos, wenn ihnen nicht der notwendige Glauben geschenkt wird. Nach Reinmuth ist Überzeugen eine Handlung, wobei die Kommunikationspartner gegenseitig aufeinander reflektieren und sich die Glaubwürdigkeit vor allem in der dialogischen Natur der persuasiven Kommunikation (Argument contra Gegenargument) widerspiegelt [8].

Persuasion kann mündlich oder schriftlich erfolgen. Soll ein Vorgesetzter mit Berichten oder Entscheidungsvorlagen überzeugt werden, dürfen diese Dokumente keinen monologischen Charakter haben. Beim Leser Verständnis und Akzeptanz zu erzeugen, kann nur gelingen, wenn der Verfasser die Überzeugungen, Erkenntnisse und Gegenargumente des Rezipienten richtig einschätzt und in die Textproduktion einfließen lässt. Dass dies in einem persönlich geführten Meinungs-austausch leichter fällt, ist offensichtlich.

### Verschiedener Meinung sein

Voraussetzung für eine Überzeugungsarbeit mit persuasiven Mitteln ist selbstverständlich eine Unstimmigkeit von Meinungen, Erwartungen, Einstellungen oder Inter-

sen zwischen den Kommunikationspartnern. Die Führungskraft, die ihren Vorgesetzten überzeugen möchte, muss jedoch ihre eigene Überzeugung bereits gefunden und gefestigt haben. Auch muss im Prozess der Persuasion ein prinzipieller Wechsel gegeben sein. Persuasive Mittel können und müssen nicht eingesetzt werden, wenn eine Überzeugung nicht nötig ist (zum Beispiel wenn die Führungskraft über Investitionen in einem Budgetrahmen selbst entscheiden darf) oder nicht möglich ist (zum Beispiel wenn die Entscheidung von Vorgesetzten hierarchisch nach oben abgegeben wird). [9]

### Gegner studieren

Persuasion ist Teil einer empathischen Kommunikation und wirkt durch die Einbeziehung gegnerischer Argumente, Gefühle und Standpunkte in die eigene Kommunikation. Und wann sollen schlagkräftige Argumente gesetzt werden? Ein am Ende einer Ausführung vorgebrachtes Argument wird schlechter gelernt, aber besser erinnert. Eine anfangs vorgebrachte Schlussfolgerung kann zu einer geringeren Aufmerksamkeit führen oder den Eindruck von Manipulation vermitteln. Frühzeitig gesetzte Argumente haben aber dann größeren Erfolg, wenn das Thema unbekannt ist und der Sender die Gegenargumente mit einbaut.

Bei der Überzeugung des Vorgesetzten muss schließlich abgewogen werden, welche Einstellungen es überhaupt zu verändern gilt. Zur Steigerung der eigenen Glaubwürdigkeit müssen diese Aspekte in die Argumentationskette einfließen.

Einstellungen, die auf vernünftigen Nützlichkeitsabwägungen beruhen, lassen sich am besten durch rationale Argumente

und sachliche Erkenntnisse verändern. Zu arbeiten wäre hier zum Beispiel mit Analysen der Ist-Situation, ROI-Berechnungen, Kosten-Nutzen-Analysen, Benchmarks oder auch Statistiken.

Einstellungen, die auf Gefühlen beruhen, lassen sich dagegen am besten mit emotionalen Botschaften verändern, die Sympathie und Status betreffen. Emotional geprägte Argumente sind: den Vorgesetzten bei der „Ehre packen“, technologisch fortschrittlich sein zu wollen; Unterstützung bei der Erreichung seiner persönlichen Ziele (Karriere, Erfolg, ...); Anregung intrinsischer Motive wie Neugierde auf etwas Innovatives oder auch den Spieltrieb.

### Wünsche mit Strategie

Steht fest, wie sich der Vorgesetzte glaubwürdig überzeugen lässt, dann gilt es, über die Taktik nachzudenken. Bei der Foot-in-the-door-Technik bittet die Führungskraft um einen kleinen Gefallen, zum Beispiel Einsatz eines preiswerten Autorentools, um Produktionskosten zu senken und Termine besser einzuhalten. Der Vorgesetzte kann diesen Gefallen kaum ausschlagen.

Wenn dann der „Fuß in der Tür“ und der Vorgesetzte überzeugt ist, Qualitäten steigern und Kosten senken zu können, dann wird die wahre Forderung nachgelegt. Da Menschen konsistent erscheinen wollen, wird der größeren Bitte oft nachgegeben – bei glaubwürdiger Darstellung. Bei der Door-in-the-face-Technik wird eine große, fast dreiste Forderung gestellt, die abgelehnt werden muss, um anschließend eine geringere, die wahre Forderung, nachzulegen.

Mit dem Einsatz von persuasiven Kommunikationstechniken lassen sich Vorgesetzte überreden, eventuell sogar überzeugen. Doch Vorsicht: Es muss bedacht werden, dass auch der Kommunikationspartner hiermit vertraut sein kann und das Spiel durchschaut.

### Überzeugen und verändern

Aus der persuasiven Kommunikation lässt sich ableiten, dass eine Einstellungsänderung nachhaltig sein muss. Der kurzfristige Erfolg des Überredens eines Vorgesetzten wird konterkariert, wenn dieser nicht langfristig an seiner Entscheidung festhält. Und nicht selten passiert es, dass sogar in bereits laufenden Veränderungsprojekten noch Zweifel aufkommen und eine Rückabwicklung stattfindet. Es ist also Überzeugungsarbeit zu leisten, die eine langfristige Unterstützung des Anliegens gewährleistet. In einer simplen Fabel hat Prof. John Kotter, bekannt für seine Arbeiten im Change-→

→ Management, beschrieben, wie erfolgreich Veränderungen in Organisationen betrieben werden können und einer entsprechenden „Vermarktung“ bedürfen.

Ausgangspunkt der Fabel „Das Pinguin-Prinzip“ ist der gewitzte Pinguin Fred, der eines Tages entdeckt, dass sein Volk in großer Gefahr schwebt [10]. Der Eisberg, auf dem sie leben, schmilzt. Doch wird jemand die schlimme Botschaft überhaupt hören wollen? Schon ein anderer Weltuntergangspinguin, Freds Freund Harold, wurde aus der Gesellschaft ausgeschlossen. Nur Alice schenkt Fred Glauben. Gemeinsam versuchen sie, den Rat der Pinguine von der drohenden Gefahr zu überzeugen. In der Fabel geht es um Widerstand gegen Veränderungen, um scheinbar unermessliche Hindernisse und deren Überwindung.

Die geschilderte Überzeugungsarbeit geschieht in acht Schritten [11], wobei das Konzept in erster Linie auf einen durch das Management initiierten organisatorischen Wandel abzielt, also von der Führungskraft zum Mitarbeiter. Doch wesentliche Grundregeln sind auch für einen Bottom-up-Prozess anwendbar, von der Führungskraft in Richtung Vorgesetztem → ABB. 02.

**1. Schaffen Sie ein Bewusstsein für die Dringlichkeit:** Ein Bewusstsein für Dringlichkeit wird vor allem durch Glaubwürdigkeit erreicht und wenn dem Management die angestrebte Maßnahme zur Erreichung der eigenen oder der Unternehmensziele dient. Es sind daher Argumente zusammenzustellen,

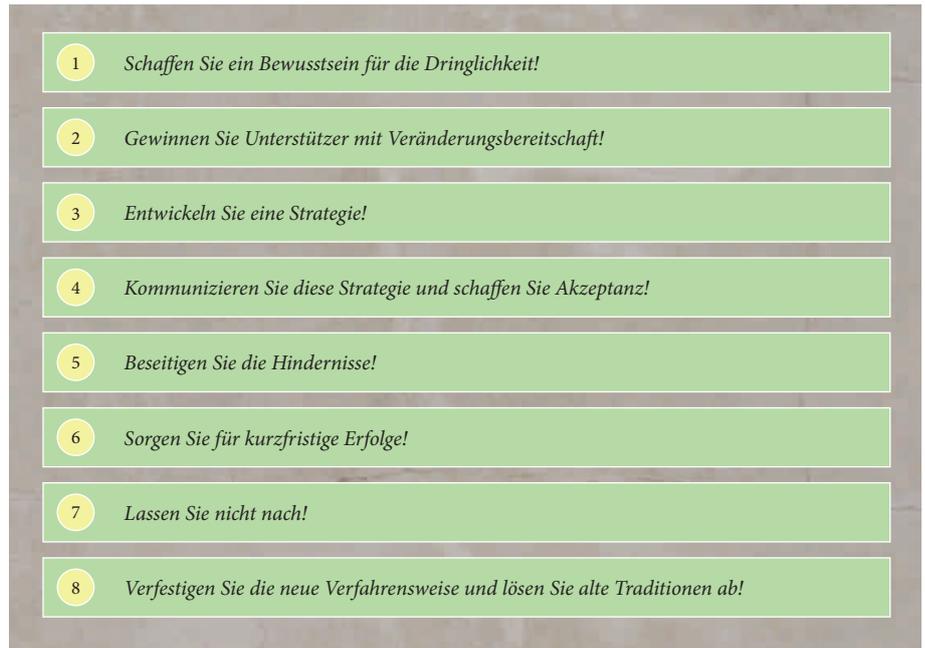


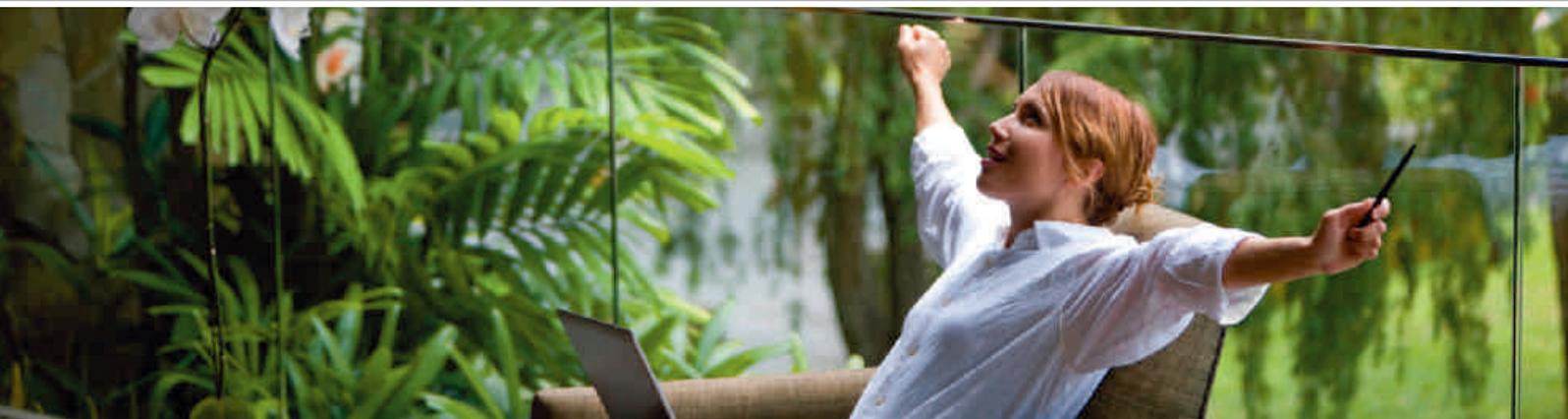
ABB. 02 Nachhaltige Veränderung von Überzeugungen nach dem Change-Management-Ansatz.

QUELLE John Kotter

wie die Maßnahme beispielsweise Kosten senken, Risiken minimieren oder Umsätze steigern hilft. Diese Argumente müssen belastbar sein, vage Schätzungen werden nicht akzeptiert.

**2. Gewinnen Sie Unterstützer mit Veränderungsbereitschaft:** Insbesondere wenn die eingangs formulierte These der geringen Wertschätzung gegenüber der Technischen Dokumentation stimmt, ist die Gewinnung von Unterstützern zwingend, sei

es aus dem Vertrieb, dem Einkauf oder dem Controlling. So lässt sich auch die Dringlichkeit des Anliegens weiter untermauern. Schlüssige Argumente können beispielsweise sein: Mit dem Einsatz eines Redaktionssystems lässt sich übersetzungsgerechter schreiben, die Übersetzungskosten werden um XY Prozent gesenkt – Tipp: Kalkulation gemeinsam mit dem Einkauf aufmachen. Eine abgestimmte Terminologie verhindert Fehlbedienungen und senkt das Haftungsrisiko – Tipp: gemeinsam mit dem Cont-



**Sie konzentrieren sich auf die Inhalte.  
Wir bieten Ihnen die Infrastruktur.**

Terminologiemangement auf die einfache Art.

rolling Reklamationen, Fehlerkosten und bereits entstandene Personen- und Vermögensschäden aufschlüsseln. Gute und rechtzeitig erstellte Technische Dokumentation ist verkaufsfördernd, die „Visitenkarte“ des Produkts – Tipp: Marketing- und Time-to-Market-Argumente mit dem Vertrieb aufstellen.

**3. Entwickeln Sie eine Strategie:** Hier wird das langfristige Ziel in Etappen dargestellt (Mehrjahres-Masterplan) und Merkmale herausgearbeitet, die die Unternehmensziele unterstützen helfen. In einer Synopse werden Zukunft und Vergangenheit gegenübergestellt und erläutert, wie diese Zukunft Wirklichkeit werden kann.

**4. Kommunizieren Sie die Strategie und schaffen Sie Akzeptanz:** Durch Einbeziehen verschiedener Sichtweisen, zum Beispiel positive Wirkungen aus unterschiedlichen Abteilungsperspektiven, werden Akzeptanz und Verständnis sichergestellt.

**5. Beseitigen Sie die Hindernisse:** Mit den Unterstützern sollten schnellstmöglich technische, organisatorische oder personelle Widerstände identifiziert und erste Maßnahmen eingeleitet werden, um Hindernisse zu beseitigen.

**6. Sorgen Sie für kurzfristige Erfolge:** Bei den Projektzielen sollte nicht der „große Wurf“ im Mittelpunkt stehen, sondern schnelle, kleine Erfolge – dies überzeugt Zweifler und nimmt den Opportunisten den Wind aus den Segeln.

**7. Lassen Sie nicht nach:** Ein Ausruhen auf diesen kleinen Erfolgen darf nicht passieren.

**8. Verfestigen Sie die neue Verfahrensweise und lösen Sie alte Traditionen ab:** Beharrlichkeit und konsequentes Festhalten an den Zielen sichert die Unterstützung des Vorgesetzten, insbesondere, wenn eingefahrene Verhaltensweisen und ineffiziente Prozesse zuverlässig abgelöst werden.

### Persönlicher Trainingsplan

Im Gespräch mit einem Vorgesetzten sind schlüssige Sachargumente zwar notwendig, aber nicht ausreichend, um ihn von der Richtigkeit eines Vorschlages zu überzeugen. Dabei wird hier auf die Darstellung zur Entwicklung geeigneter Entscheidungsvorlagen verzichtet, zum Beispiel Business Case, Balanced Scorecard, SWOT-Analyse, ROI-Betrachtung oder Kosten-Nutzen-Analyse. Im Fokus steht vielmehr die kommunikative Vermittlung dieser Sachar-

gumente, also die so genannte „Verpackung Ihrer Mission“. Denn oftmals scheitert die Überzeugungsarbeit weniger am Inhaltlichen, sondern vielmehr an den flankierenden Signalen.

Kommunikation bedeutet nicht allein das gesprochene Wort. Paralinguistische Informationen der Phonetik und Körpersprache unterstützen oder konterkarieren die reinen Sachinformationen. Aus der Anatomie einer Nachricht „liest“ der Empfänger neben der reinen Sachinformation zudem, was den Sender bewegt, in welcher Beziehung er zum Gesprächspartner steht und was er erreichen möchte.

Aus beiden Ansätzen folgt die Notwendigkeit einer kontrollierten Kommunikation auf der Meta-Ebene → ABB. 01. Um einen Gesprächspartner zu überzeugen, seine Einstellung zu ändern und damit eigene Interessen durchzusetzen, bedarf es der Glaubwürdigkeit des Kommunikators. Dies wird in der empathischen Kommunikation insbesondere dadurch erzielt, dass die Standpunkte, Gefühle und „gegnerischen Argumente“ in die eigene Argumentation mit einfließen. Um schließlich nachhaltige Überzeugungsarbeit zu gewährleisten, ist es hilfreich, Methoden aus dem Change-Management in einen Stufenplan zu überführen.

Sich aus diesem Werkzeugkasten zu bedienen, einen individuellen Kommunikationsstil und „Verkaufsprozess der eigenen Ideen“ zu entwickeln, macht Führungskräfte erst zu erfolgreichen Managern. ☺

#### LINKS UND LITERATUR ZUM BEITRAG

- [1] Handelsblatt (6. Dezember 2007): *So verbessern Sie Ihre Durchsetzungskraft.*
- [2] Watzlawick; Beavin; Jackson (2011): *Menschliche Kommunikation. 12. Aufl., Bern, S. 58ff.*
- [3] Matschnig (2012): *Körpersprache im Beruf. München. Molcho (1997): Körpersprache im Beruf. München. Birkenbihl (2010): Rhetorik. München. Bazil; Wöller (2008): Rede als Führungsinstrument. Wiesbaden.*
- [4] Watzlawick; Beavin; Jackson (2011): *Menschliche Kommunikation; 12. Aufl., Bern, S. 65ff.*
- [5] Schulz von Thun (2011): *Miteinander reden 1 – Störungen und Klärungen; 49. Aufl., Hamburg, S. 27ff.*
- [6] Schulz von Thun (2011): *Miteinander reden – Kommunikationspsychologie für Führungskräfte; 12. Aufl., Hamburg, S. 33ff.*
- [7] [http://medienpsychologie.wikispaces.com/Persuasion.](http://medienpsychologie.wikispaces.com/Persuasion)
- [8] Reinmuth (2006): *Vertrauen schaffen durch glaubwürdige Unternehmenskommunikation, Diss. Düsseldorf.*
- [9] Rex (2008): *Persuasion, die Kunst der Überzeugung. In: Rede als Führungsinstrument. Wiesbaden, S. 141–156.*
- [10] Kotter; Rathgeber (2011): *Das Pinguin-Prinzip. München.*
- [11] Kotter (2012): *Leading Change; Harvard Business School Press.*
- [12] Aronson; Wilson; Akert (2008): *Sozialpsychologie. 6. Aufl., Hallbergmoos, Abb. 7.2.*

Wir nehmen Qualität beim Wort.



## Müssen Sie auch mit Ihren Übersetzungen puzzeln?

**Denn nicht nur die Einzelteile sind entscheidend:**

- Hoher Verwaltungsaufwand durch das Management mehrerer Übersetzer
- Fehlende Standards im Hinblick auf Qualität, Prozesse oder eingesetzte Tools
- Nicht projektbezogene Arbeiten wie Terminologie, Datenbankpflege oder Archivierung bleiben liegen

**Wir bieten die Lösung für optimales Übersetzungsmanagement**

- Nur noch ein Kontakt für alle Übersetzungen
- Zuverlässige Steuerung Ihrer individuellen Prozesse über ein Workflow-System
- Einsatz modernster Technologien wie ErrorSpy – der Qualitätssicherungssoftware für Übersetzungen
- Online Zugriff auf Ihre Fachterminologie in mehreren Sprachen
- Zentrales Archiv Ihrer übersetzten Dokumentationen
- Umfangreiche Übersetzerressourcen für alle Sondersprachen und technischen Herausforderungen

Sprechen Sie uns an. Wir nehmen nicht nur Ihre Aufgabe ernst, sondern auch die Details. Und bieten Ihnen im Bereich Übersetzungsdienstleistungen den Komplettservice auf höchstem technischen Niveau.



**D.O.G. Dokumentation ohne Grenzen GmbH**  
 Neue Ramtelstr. 12 · 71229 Leonberg · Deutschland  
 Tel.: 07152-35411-0 · [info@dog-gmbh.de](mailto:info@dog-gmbh.de)  
[www.dog-gmbh.de](http://www.dog-gmbh.de) · [www.errorspy-online.com](http://www.errorspy-online.com)

Zertifiziert nach:  
 DIN EN 15038