

WIE MAN  
**MEINUNG**  
MACHT

Jeden

überzeugen

in

**6 SCHRITTEN**

SIMON HORTON

Wie man Meinung macht  
Simon Horton

WIE MAN  
**MEINUNG**  
MACHT

überzeugen

Jeden

in

**6 SCHRITTEN**

SIMON HORTON

BOOKS  SUCCESS

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel  
Change Their Mind: 6 Practical Steps to Persuade Anyone Anytime  
bei Pearson Education Limited.  
ISBN 978-1-292-40679-4

Copyright der Originalausgabe 2022:  
Copyright © Simon Horton 2022. All rights reserved.  
This translation of Change Their Mind is published by arrangement with Pearson  
Education Limited.

Copyright der deutschen Ausgabe 2023:  
© Börsenmedien AG, Kulmbach

Übersetzung: Rotkel e. K., Berlin  
Gestaltung Cover: Anna Lena Schramm  
Gestaltung, Satz und Herstellung: Timo Boethelt  
Lektorat: Sebastian Politz  
Druck: CPI books GmbH, Leck, Germany

ISBN 978-3-86470-832-9

Alle Rechte der Verbreitung, auch die des auszugsweisen Nachdrucks,  
der fotomechanischen Wiedergabe und der Verwertung durch Datenbanken  
oder ähnliche Einrichtungen vorbehalten.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

BÖRSEN  MEDIEN  
AKTIENGESELLSCHAFT

Postfach 1449 • 95305 Kulmbach  
Tel: +49 9221 9051-0 • Fax: +49 9221 9051-4444  
E-Mail: [info@plassen-buchverlage.de](mailto:info@plassen-buchverlage.de)  
[www.books4success.de](http://www.books4success.de)  
[www.facebook.com/plassenverlag](http://www.facebook.com/plassenverlag)  
[www.instagram.com/plassen\\_buchverlage](http://www.instagram.com/plassen_buchverlage)



# Inhalt

Einleitung	9
1 Setzen Sie sich hohe Ziele	21
2 Suchen Sie nach Hinweisen	47
3 Zuhören, zuhören, zuhören	75
4 Seien Sie stark	121
5 Gestalten Sie die Lösung mit	159
6 Sagen Sie es auf die richtige Weise	195
Nachwort	233
Danksagung	239
Endnoten	245





# Einleitung

## **Wie ändern Sie die Meinung einer anderen Person?**

Im Jahr 2009 lehnten die Wähler in Maine das Gesetz zur Zulassung der gleichgeschlechtlichen Ehe mit 53 zu 47 Prozent ab. Im November 2012 änderten dieselben Wähler ihre Meinung, und dieses Mal wurde das Gesetz mit der gleichen Mehrheit von 53 zu 47 Prozent verabschiedet. Wie konnte das passieren?

Nun, genau darum geht es in diesem Buch – Menschen davon zu überzeugen, ihre Meinung zu ändern. Und zwar auf eine Art und Weise, mit der man Freunde gewinnt und nicht verliert.

Egal ob Sie für oder gegen die gleichgeschlechtliche Ehe sind, Sie werden die Meinung Ihres Gegenübers ändern wollen. Egal ob Sie Republikaner sind oder Demokrat, Labour oder Tory, Brexit-Fan oder Brexit-Gegner, Impfbefürworter oder Impfgegner, ob Sie für Black Lives Matter sind oder dagegen, ob Sie #MeToo befürworten oder nicht, Sie werden die Meinung der Person auf der anderen Seite des Tisches ändern wollen.



Und natürlich dreht es sich nicht nur um Politik, sondern auch um Ihre Arbeit. Wenn Sie die verdiente Gehaltserhöhung wollen, müssen Sie Ihren Chef oder Ihre Chefin überzeugen (und wahrscheinlich auch dessen oder deren Chef, die Personalabteilung und die Finanzdirektorin); wenn Sie wollen, dass die Kunden Ihr Produkt kaufen, müssen Sie sie davon überzeugen, dass es sich lohnt; wenn Sie wollen, dass die Lieferanten Ihnen ein gutes Angebot machen, kostet das Überzeugungsarbeit; wenn Sie in einer arbeitsreichen Zeit einen Tag freinehmen wollen, kostet auch das Überzeugungsarbeit.

Und wenn Sie wollen, dass Ihr Wohnzimmer aufgeräumt ist, müssen Sie Ihre Kinder davon überzeugen, ihre Spielsachen aufzuheben; wenn Sie mit jemandem ausgehen wollen, müssen Sie ihn davon überzeugen, dass Sie ein guter Fang sind; wenn Sie wollen, dass Ihr Partner Kevin im Rahmen der Scheidungsvereinbarung zu sich nimmt und Ihnen den Hund überlässt, während er sich vehement für das Gegenteil einsetzt, geht es nur um Überzeugung.

Ob in der Vorstandsetage oder im Schlafzimmer, ob wir andere überzeugen, beeinflussen oder mit ihnen verhandeln wollen, es geht immer darum, ihre Meinung zu ändern. Manchmal müssen wir sogar unsere *eigene* Meinung ändern: Vielleicht ist es an der Zeit, dass ich anfangs, ein wenig Geld zu sparen, wenn ich älter bin; vielleicht sollte ich mich doch bei meinem Ex entschuldigen.

Es gibt eine Menge Menschen da draußen, deren Ansichten verändert werden müssen.

## **Überzeugen ist nicht einfach**

Es ist nicht leicht, jemanden zum Umdenken zu bewegen. Wenn Sie jemals auf Facebook oder Twitter waren, wissen Sie das. Bei allen politischen Argumentationen, die Sie dort finden, können Sie so viele Seiten herunterscrollen, wie Sie wollen, und noch nie

in der Geschichte der sozialen Medien hat jemand gesagt: „Oh ja, du hast recht. Ich habe meine Meinung geändert.“

Das passiert nicht.

Warum ist das so? Weil wir das Überzeugen auf die falsche Weise angehen.

Wir überzeugen uns selbst von den Vorzügen unserer Argumente und gehen dann davon aus, dass das gleiche Argument auch die anderen überzeugen wird. Wir gehen davon aus, dass sie die Situation genau so sehen werden wie wir.

Aber das tun sie nicht und unsere Argumente stoßen auf taube Ohren, sodass wir mit Kinderspielzeug im ganzen Wohnzimmer, ohne Gehaltserhöhung und mit Freunden, die die andere Partei wählen, dastehen. Unsere Welt scheint voll von Menschen zu sein, die entweder dumm sind oder absichtlich schwierig.

## **Es gibt eine gute Nachricht**

In meiner täglichen Arbeit leite ich Workshops zum Thema Einflussnahme und ich beginne oft damit, meinen Teilnehmern zu sagen, dass es eine schlechte und eine gute Nachricht zu diesem Thema gibt. Die schlechte Nachricht ist, dass es fast acht Milliarden Menschen auf der Welt gibt und sie alle unterschiedlich sind.

Woher wissen Sie also, wie Sie die Person, die vor Ihnen sitzt, überzeugen können?

Die gute Nachricht ist, dass sie es Ihnen sagt.

Natürlich sagt sie es Ihnen nicht ausdrücklich, aber sie lässt immer wieder Informationen durchsickern, die Sie wissen müssen – fragen Sie Pokerspieler. Die Frage ist nur, ob Sie sich darauf einstellen können.

Es funktioniert also nicht, einfach aus der Hüfte zu schießen und Ihren Vorschlag oder Ihre Bitte direkt anzubringen. Stattdessen müssen Sie zunächst Vorbereitungen treffen und das, was normalerweise als Überzeugungsprozess angesehen wird, muss an letzter Stelle stehen.

## **Sechs Schritte, um jeden jederzeit zu überzeugen**

Worum geht es also bei diesen Vorbereitungsarbeiten? In diesem Buch stellen wir Ihnen sechs einfache Schritte vor, mit denen Sie die Meinung anderer erfolgreich ändern können.

### **1. Benennen Sie Ihre Ziele und seien Sie ehrgeizig**

Wenn Sie sich über Ihr Ziel nicht im Klaren sind, können Sie nicht erwarten, dass Sie es erreichen. Wenn Sie sagen: „Leute, folgt mir“, und die fragen: „Ja, wohin?“, und Sie antworten: „Hmm, ich weiß nicht genau, ich melde mich bei dir“, dann wird das nicht funktionieren.

In einer komplexen Welt fühlen sich Menschen zur Gewissheit hingezogen. Je genauer Sie Ihr angepeiltes Resultat durchdacht haben, desto klarer können Sie es kommunizieren und desto wahrscheinlicher ist es, dass Sie es erreichen. In Kapitel 1 erklären wir Ihnen, wie Sie dies tun können, und wir ermutigen Sie, ehrgeizig zu sein. Es gibt großartige Ergebnisse, die man erzielen kann!

### **2. Machen Sie Ihre Hausaufgaben**

Nehmen Sie die Überredungssituation nicht als gegeben hin. Wie alles, was wichtig ist, müssen wir uns darauf vorbereiten.

Sie müssen Ihre Angelegenheiten und die Angelegenheiten der anderen kennen, wissen, wie sich Ihre Angelegenheiten auf deren Angelegenheiten auswirken und den anderen einen Nutzen bringen. Sie müssen wissen, wie die anderen denken, wie sie ihre Entscheidungen treffen und wie sie sich fühlen werden.

In Kapitel 2 werden wir Ihnen zeigen, welche Nachforschungen Sie anstellen müssen, bevor Sie Ihre Bitte äußern, was Ihre Erfolgsaussichten erheblich verbessern wird.

### **3. Werden Sie ein Weltklasse-Zuhörer**

Überzeugen beruht letztlich darauf, zuzuhören – hören Sie intensiv zu, achten Sie auf das, was sich hinter den Worten verbirgt,

achten Sie auf das, was zwischen den Zeilen steht, achten Sie auf das, was nicht gesagt wird. So sammeln Sie die Informationen, die Sie für Ihren Erfolg benötigen.

Wir alle hören zu und wir alle können noch deutlich besser zuhören. Ganz einfach: Die besten Zuhörer sind die besten Beeinflusser. In Kapitel 3 erfahren Sie genau, was Sie tun müssen und worauf Sie achten sollten.

#### **4. Seien Sie stark, das wird Ihr Gegenüber kooperativer machen**

In Kapitel 4 werden wir den Schwerpunkt auf Stärke legen. Und warum? Damit Sie Ihre Sichtweise durchsetzen können? Nein, ganz und gar nicht. Wir werden einen sehr ethisch-kooperativen Ansatz vertreten. Wir werden argumentieren, dass Macht überhaupt kein Faktor sein sollte.

Angesichts des derzeitigen Entwicklungsstands unserer Spezies muss dies jedoch leider immer noch in Betracht gezogen werden.

Einfach ausgedrückt: Es ist erstaunlich, wie kooperativ der andere ist, wenn man eine größere Armee hat als er. Wir werden uns also dafür einsetzen, dass Sie Ihre Kraft aufbauen, und zwar nicht, damit Sie sie nutzen, sondern damit Sie sie nicht nutzen müssen.

#### **5. Finden Sie gemeinsam eine Lösung**

Die Lösung liegt nicht bei einer Person, sie liegt bei Ihnen beiden.

Sie haben ein Anliegen, aber die anderen haben einen berechtigten Einwand.

Oder Sie haben eine Lösung, aber die Gegenseite bevorzugt eine andere. Oder Sie haben Informationen, die eine bestimmte Vorgehensweise nahelegen, aber die anderen haben abweichende Informationen, die eine unterschiedliche Herangehensweise nahelegen.

Es gibt eine Antwort, die für beide Seiten passt, aber Sie müssen gemeinsam nach ihr suchen. In Kapitel 5 wird genau gezeigt, wie man die richtige Lösung findet, die von allen mitgetragen werden kann.

## **6. Finden Sie den richtigen Weg, um Ihre Botschaft zu vermitteln**

Schließlich wird in Kapitel 6 erläutert, wie Sie Ihre Botschaft am besten vermitteln – was für den einen funktioniert, muss für den anderen nicht auch gelten.

Und es muss betont werden, dass dies der letzte Schritt ist – nur sehr wenige Menschen machen sich die Mühe, die anderen Schritte zuerst zu gehen, und genau deshalb scheitern sie. Um die richtigen Worte in Kapitel 6 zu finden, müssen Sie zunächst die Vorarbeit in den Kapiteln 1 bis 5 leisten. Aber wenn Sie all diese Arbeit im Vorfeld erledigt haben, werden Sie überrascht sein, wie reibungslos es abläuft.

Aus milliarden schweren Verhandlungen werden nette Gespräche, Fluggesellschaften erstatten stornierte Flüge zurück, Ehemänner übernehmen freiwillig den Abwasch. Nein, ganz im Ernst.

### **Funktioniert diese Methode tatsächlich?**

Kehren wir zurück nach Maine im Jahr 2009. Die LGBT-Gemeinschaft hatte eine sehr klare Vorstellung davon, was sie wollte: das, was die heterosexuelle Gemeinschaft *bereits hatte* – all das und nicht mehr als das. Gleichberechtigung schien nicht zu viel verlangt zu sein.

Aber das funktionierte nicht, also mussten sie einen anderen Ansatz finden. Sie wussten, dass sich viele Menschen niemals überzeugen lassen würden und viele bereits auf ihrer Seite waren. Ihre Aufgabe bestand also darin, diese beeinflussbaren Wähler aufzuspüren und herauszufinden, was genau deren Meinung ändern würde.

Und genau das taten sie. Mithilfe von Fokusgruppen und anderen Marktforschungsmethoden sprachen sie mit 250.000 Menschen, die gegen sie gestimmt hatten, aber höchstwahrscheinlich ihre Meinung ändern würden. Sie hörten sich an, was

sie zu sagen hatten, und begannen, deren Ansichten besser zu verstehen.

Auf diese Weise erfuhren sie, warum ihr ursprünglicher Ansatz gescheitert war und was sie stattdessen tun mussten.

In der Kampagne 2009 ging es um die Forderung nach Gleichberechtigung und die Forderungen wurden oft recht aggressiv gestellt. Aber als sie diesen potenziellen Wechselwählern zuhörten, entdeckten sie, dass es für diese bei der Ehe überhaupt nicht um Rechte und Gleichheit ging, sondern um Liebe, Engagement und Familie.

Also änderten sie ihren Modus Operandi und starteten eine neue Website, die dies aufgriff: [www.whymarriagematters.org](http://www.whymarriagematters.org). Wenn jemand die Homepage besuchte, waren die ersten Worte, die man sah, „Liebe. Verbindlichkeit. Familie“ neben dem Bild eines Herzens und eines Hauses. Dann die Frage in großen Lettern: „Warum heiraten?“, gefolgt von der Antwort: „Weil die Ehe auf eine Weise sagt: ‚Wir sind eine Familie‘, wie es kein anderes Wort tut.“

Sie hatten der Gemeinschaft zugehört und sagten ihr, sie hätten sie verstanden und seien einverstanden.

Da war noch mehr. Oben auf der Seite war ein kurzes Video zu sehen, in dem vier Paare ihre Ansichten zur Ehe darlegten. Es gab ein schwarzes heterosexuelles Paar, das seit 31 Jahren verheiratet war, ein weißes heterosexuelles Paar, ein lesbisches Paar und zwei Männer, die im folgenden Monat ihren 57. Jahrestag feierten.

Und die Ansichten? So schnulzig und hausbacken wie möglich: „Ich würde einfach sagen, dass Liebe Liebe ist, sie gehört allen“ und so weiter. In einem anderen Video ging es um ein älteres Ehepaar, das zu seinem Priester ging, als sich seine Tochter outete; der Rat des Priesters lautete: „Sie ist dieselbe Person, die Sie gestern geliebt haben.“

Sie wissen sicher, was ich meine. Diese Website war die Grundlage für die neue Kampagne der LGBT-Gemeinschaft, in der es um die *Werte der Wähler* und nicht um die Forderungen der LGBT-

Gemeinschaft ging. Durch diese Art der Formulierung ihrer Botschaft konnten sie ihre Ziele erreichen. Drei Jahre nach der ersten Abstimmung gab es eine zweite – und dieses Mal gewannen sie.

Die gleiche Kampagne wurde auch andernorts fortgesetzt, bis sie genügend Wähler, Richter auf Bundes- und Landesebene, Bürgermeister, Senatoren und sogar Präsidenten auf ihrer Seite hatten und der Oberste Gerichtshof schließlich am 26. Juni 2015 entschied, dass die Ehe ein Grundrecht für gleichgeschlechtliche Paare im ganzen Land ist.

Es stellt sich also heraus, dass man die Meinung der Leute ändern kann.

Und tatsächlich werden wir uns in diesem Buch mit Fachleuten befassen, die in den schwierigsten Situationen arbeiten. Dabei geht es nicht nur darum, Menschen, die gegen LGBT-Rechte gestimmt haben, davon zu überzeugen, *für* diese Rechte zu stimmen, was an sich schon schwierig genug ist, sondern wir werden uns auch mit Geiselnverhandlern, Vernehmungsbeamten und forensischen Interviewern sowie Beratern, die mit Süchtigen und Wiederholungstätern arbeiten, befassen. Dies sind Extremfälle.

Und interessanterweise werden wir sehen, dass jeder dieser Bereiche unabhängig voneinander bemerkenswert ähnliche Methoden entwickelt hat, die sich selbst unter solch extremen Bedingungen als erfolgreich erweisen.

## **Aber sind wir nicht alle manipulativ?**

Tun Sie nichts Böses.

Beeinflussung ist etwas, das wir ständig tun: Wenn ich Sie bitte, mir das Salz zu reichen, beeinflusse ich damit Ihr Verhalten. Also, wie bei allem, tun Sie es, so gut Sie können, tun Sie es so, dass es funktioniert. Ich glaube daran, dass man gute Überzeugungsmethoden für ethische Zwecke einsetzen sollte: Wenn man jemanden davon überzeugen will, das Richtige, das Gute zu tun, dann sollte man ihn so gut wie möglich überzeugen.

Aber es stimmt, dass die Beeinflussung ein Instrument und als solches von Natur aus neutral ist, aber zu guten oder schlechten Zwecken eingesetzt werden kann. Und Sie können darauf wetten, dass die Bösewichte die besten Praktiken anwenden werden, warum also nicht auch die guten Jungs oder Mädels?

Aber wie können wir sicher sein, dass wir nicht manipulativ sind? Wie unterscheidet sich dies von Folgendem?

- Eine Tabakwerbung weckt in Ihnen ein Bedürfnis, das Sie vorher nicht hatten, ein Bedürfnis, das auf der Lüge vom schönen Lebensstil in der Werbung beruht.
- Eine politische Partei stellt eine eigennützige Politik als Hilfe für die Armen dar.
- Eine Website verleitet Sie zum Kauf einer Sache, die Sie eigentlich gar nicht brauchen.

Die Definition des Begriffs „Manipulation“ im Wörterbuch beinhaltet in der Regel die Beeinflussung zum eigenen Vorteil (ohne Bezug auf den Vorteil der anderen Person), oft ohne Wissen der anderen Person und oft auf unehrliche Weise.

Ein guter Ausgangspunkt ist also die Absicht. Wenn Sie das Beste für Ihr Gegenüber wollen, dann sind wir auf dem richtigen Weg. Aber wer soll das beurteilen? Vielleicht war Hitler der Meinung, dass er gute Absichten hatte? Das allein reicht nicht aus, es ist einfach zu leicht, sich etwas vorzumachen. Wir müssen unsere Methoden sorgfältiger überprüfen.



## **7 WEGE ZU EINER BESSEREN ETHIK**

- 1.** Gehen Sie offen mit Ihren Absichten um.
- 2.** Sorgen Sie dafür, dass Ihr Gegenüber ebenso davon profitiert wie Sie selbst.
- 3.** Betrügen Sie nicht, lügen Sie nicht, machen Sie keine falschen Angaben und haben Sie keine Hintergedanken.
- 4.** Arbeiten Sie gemeinsam an einer Lösung, mit der alle zufrieden sind.
- 5.** Lassen Sie den anderen die Freiheit, Nein zu sagen.
- 6.** Kommunizieren Sie stets auf der Grundlage von Respekt und bedingungsloser positiver Wertschätzung.
- 7.** Wenden Sie nur Methoden an, die Sie auch bei sich selbst anwenden würden.

Je mehr Punkte wir davon ankreuzen, desto eher können wir sicher sein, dass unsere Methoden fair und nicht manipulativ sind. Und wenn es einmal kompliziert wird, erinnern Sie sich daran:  
Tun Sie nichts Böses.

## **Die wirklich gute Nachricht**

Meine Mutter ist irisch-katholisch und mein Vater war englischer Protestant. Ich bin in den 1970er-Jahren aufgewachsen und jedes Mal, wenn in Nordirland (oder auch auf dem Festland) eine Bombe hochging, wurde der Bürgerkrieg an unserem Esstisch ausgetragen.

Schon im Alter von zehn Jahren dachte ich, dass es einen besseren Weg geben muss.

Ich schreibe dieses Buch, weil es das gibt. Eine bessere Art, politische Streitigkeiten zu lösen, als Bomben zu werfen und

Menschen zu töten, und eine bessere Art, Meinungsverschiedenheiten in der Familie zu lösen, als zu schreien und sich zu beschimpfen.

Dies ist die wirklich gute Nachricht. Durch den in diesem Buch beschriebenen Ansatz werden Sie ein erfolgreicherer Leben führen und die Qualität Ihrer Beziehungen deutlich verbessern. Und darüber hinaus wird die Welt mit jedem Gespräch, das wir führen, zu einem besseren Ort.

Also lassen Sie es uns angehen.



# 1

## Kapitel

### Setzen Sie sich hohe Ziele

#### 1.1 Setzen Sie sich hohe Ziele

Okay, legen Sie das Buch weg und holen Sie eine Büroklammer. Diese Büroklammer ist der Schlüssel zu Ihrem zukünftigen Reichtum.

Großartig. Haben Sie eine gefunden? Ihre Aufgabe ist es nun, diese Büroklammer gegen ein Haus einzutauschen. Glauben Sie, dass Sie das schaffen können?

Kyle MacDonald aus Vancouver schon. Er brauchte 14 Tauschgeschäfte im Laufe eines Jahres, aber er hat es geschafft. Und es gelang ihm, ein Buch zu schreiben, *One Red Paperclip*<sup>1</sup>.

Er tauschte:

- 1.** die Büroklammer gegen einen fischförmigen Stift
- 2.** den Stift gegen einen Türknauf
- 3.** den Türknauf gegen einen Grill
- 4.** den Grill gegen einen Generator

Wie man Meinung macht

- 5.** den Generator gegen eine Spontanparty
- 6.** die Spontanparty gegen ein Schneemobil
- 7.** das Schneemobil gegen einen Ausflug nach Yahk, British Columbia
- 8.** den Ausflug nach Yahk gegen einen Lieferwagen
- 9.** den Lieferwagen gegen einen Plattenvertrag
- 10.** den Plattenvertrag gegen ein Jahr freie Unterkunft in Phoenix
- 11.** das Jahr in Phoenix gegen einen Nachmittag mit Alice Cooper
- 12.** den Nachmittag mit Alice Cooper gegen eine motorbetriebene KISS-Schneekugel
- 13.** die Schneekugel gegen eine Filmrolle
- 14.** die Filmrolle gegen ein Haus.

Dieser Mann hat sich hohe Ziele gesetzt und ich gratuliere ihm zu diesem Erfolg.

## **1.2 Wissen, was man will, was man wirklich will**

Wenn Sie jemanden umstimmen wollen, sollten Sie unbedingt wissen, was Sie erreichen wollen.

- Wenn Sie Ihren Sohn im Teenageralter bitten, das Wohnzimmer aufzuräumen, dürfen Sie sich nicht wundern, wenn er *seine* Version von Aufräumen ausführt, die sich von der Ihren stark unterscheidet. Sie müssen genau sagen, was Sie unter Ordnung verstehen.
- Wenn Sie um eine Gehaltserhöhung bitten, müssen Sie sich nicht wundern, wenn Sie viel weniger bekommen, als Sie sich vorgestellt haben. Sie müssen klar kommunizieren, wie viel Sie wollen.

- Wenn Sie Ihren Künstlerfreund dafür bezahlen, eine Skulptur für Ihren Flur zu entwerfen, seien Sie nicht überrascht, wenn er eine andere Vorstellung von Schönheit hat als Sie und Sie unwillkürlich aufschreien, wenn die Skulptur enthüllt wird.

Der erste Schritt in diesem Prozess besteht also darin, sich über das gewünschte Ergebnis klar zu werden. Je mehr Sie darüber nachgedacht haben, desto genauer können Sie es vermitteln und desto wahrscheinlicher ist es, dass Sie es erzielen.

## Warum wollen wir das?

Es ist auch wichtig zu wissen, warum wir es wollen. Wie Mick Jagger einmal sagte, können wir nicht immer bekommen, was wir wollen – das ist die Welt, in der wir leben –, aber wenn wir wissen, warum wir es wollen, können wir vielleicht einen anderen Weg finden, es zu erreichen.

Meine Mutter ist 90 Jahre alt und lebt in einem Pflegeheim. Während der Coronavirus-Pandemie habe ich versucht, sie zu besuchen, aber das Pflegepersonal hat mich nicht zu ihr gelassen. Und warum? Sie wollten nicht riskieren, dass ich das Virus ins Heim einschleppe und einen verheerenden Ausbruch verursache. Warum wollte ich meine Mutter sehen? Nun, *sie ist meine Mutter!* Ich wollte sehen, ob es ihr gut geht. Ich wollte nachschauen, ob sie etwas braucht. Ich wollte ihr zeigen, dass wir sie nicht vergessen haben. Ich wollte sie natürlich umarmen, aber ich wusste, dass das nicht möglich sein würde.

Und die Lösung? Sie brachten sie zur Rezeption und setzten sie ans Fenster und ich konnte von draußen mit ihr sprechen. Keine Chance, das Virus durchs Glas zu übertragen, und ich konnte mit meiner Mutter plaudern.

Mit der Frage „Warum?“ lassen sich die Hindernisse aus dem Weg räumen.

## **Warum? Warum? Warum? Warum? Warum?**

In der Strategie wird empfohlen, die Frage „Warum?“ fünfmal zu stellen, weil man dadurch in Kontakt mit dem kommt, was einem wirklich wichtig ist.

Kyle MacDonald wollte den fischförmigen Stift, weil er wusste, dass es ihm dabei helfen würde, etwas anderes zu bekommen, was ihm dabei helfen würde, etwas anderes zu bekommen ... was ihm dabei helfen würde, ein Haus zu bekommen.

Nehmen wir ein anderes Beispiel. Sie versuchen, sich zu überwinden, ins Fitnessstudio zu gehen, aber Sie haben einen langen Arbeitstag hinter sich und das Sofa ruft. Warum wollen Sie ins Fitnessstudio gehen? Ganz klar, um fitter zu werden. Warum wollen Sie also fitter werden? Nun, Sie sagen, um mehr Energie in Ihr Leben zu bringen. Und warum wollen Sie mehr Energie in Ihrem Leben? So können Sie mehr mit den Kindern spielen. Warum wollen Sie mehr mit den Kindern spielen? Nun, das ist es, was Sie am liebsten tun, die Kinder *sind* Ihr Leben.

Genial, jetzt haben Sie Ihre stärkste Motivation wiedergefunden und jetzt fällt es Ihnen viel leichter, sich vom Sofa zu verabschieden und ins Fitnessstudio zu gehen.

## **Warum ist es so wichtig**

Wenn Sie darüber nachdenken, was Sie wollen, und sich dann fragen, warum Sie das wollen, bringt Sie das in Kontakt mit einem noch wichtigeren Ziel als Ihre erste Antwort und durch diese Art des Denkens werden Sie mehr Erfolg haben. Menschen, die sich auf dieses Ziel der ersten Ebene fixieren, sind nicht immer erfolgreich; Menschen, die sich auf die hinter dem Ziel liegenden Gründe konzentrieren, sind es.

Das liegt daran, dass die Frage nach dem Warum viel mehr Flexibilität bietet. Oft gibt es sehr gute Gründe, warum Ihrem Anliegen nicht entsprochen werden kann. Wenn Sie sich also auf diese Gründe und auf die Gründe für Ihr eigenes Anliegen konzentrieren, haben Sie viel mehr Spielraum für eine Lösung.

## 1. Setzen Sie sich hohe Ziele

Wenn Sie in einem Geschäft eine schöne Jacke sehen und feststellen, dass sie 200 Euro kostet, Sie aber nur 100 Euro zur Verfügung haben, werden Sie sie wahrscheinlich nicht bekommen und keine noch so gute Verhandlung, kein Flehen und kein Tränenausbruch wird daran etwas ändern. Wenn Sie auf diese Jacke zu diesem Preis fixiert sind, werden Sie enttäuscht sein.

Aber warum wollen Sie es so sehr? Nun, Sie brauchen etwas, das Sie warmhält, da der Winter kommt, und der Schnitt ist wunderschön, Sie werden darin sehr gut aussehen und es ist ein wirklich flippiger Laden. Gut, wenn es das ist, was Sie wirklich wollen, können Sie wahrscheinlich einen schönen Pullover im selben Geschäft finden, den Sie mit Ihrer bisherigen Jacke tragen können – der Pullover erfüllt alle Kriterien und liegt im Rahmen Ihres Budgets. Und schon haben wir unser Ergebnis.

### TOP-TIPP

Wann immer Sie die Wahl zwischen der einfachen und der „richtigen“ Option haben (zum Beispiel Sofa oder Fitnessstudio), erinnern Sie sich daran, warum die richtige Option die richtige ist. Stellen Sie sich die Frage „Warum?“ so oft wie nötig, um die richtige Entscheidung zu treffen.

## Ihre Ziele ausrichten

Der Mensch hat ein sehr zielgerichtetes Nervensystem ausgebildet – sei es, um Nahrung und ein Dach über dem Kopf zu produzieren oder um den neuesten Porsche zu kaufen. Unsere Vorfahren, die am besten in der Lage waren, sich zu beschaffen, was sie zum Überleben brauchten, hatten eindeutig eine höhere Überlebenschance. Wenn wir also unsere Ziele auf diese Art und Weise



definieren, aktivieren wir diese Veranlagung, die uns hilft, sie zu erreichen – Chancen wahrzunehmen, Probleme zu lösen, Wege zu finden, Energie zu tanken und so weiter.

Und es kann sehr wirkungsvoll sein, wenn Sie Ihre Ziele so ausrichten, dass das Erreichen eines Zieles Sie dem nächsten, größeren Ziel näherbringt.

Kyle MacDonalds Fünfmal-Warum-Antwort war, dass er ein Haus wollte. Wäre er in ein Immobilienbüro gegangen und hätte versucht, mit seiner Büroklammer eins zu kaufen, hätte man ihn sofort wieder auf die Straße gesetzt. Aber indem er flexibel war, brachte ihn jedes Tauschgeschäft diesem Haus näher.

John D. Rockefeller war um die Jahrhundertwende der reichste Mann der Welt und inflationsbereinigt einer der reichsten Menschen aller Zeiten. Kein Wunder, denn sein Unternehmen, Standard Oil, hatte den Ölsektor weitgehend monopolisiert.

Aber er hat das Monopol nicht direkt aufgebaut, er wusste immer, dass es zu viel Widerstand geben würde, wenn er den direkten Weg gehen würde. Also wählte er einen anderen Weg. Er kaufte heimlich alle Frachtunternehmen auf, die das Öl transportierten, und hielt die Branche schließlich im Würgegriff. Das war eine viel bessere Strategie.

Jetzt, wo ich darüber nachdenke, bin ich enttäuscht, dass MacDonald beim Haus aufgehört hat. Er hätte versuchen sollen, den Ölmarkt zu beherrschen.

### TOP-TIPP

Arbeiten Sie sich vom langfristigen Ziel aus rückwärts. Angenommen, das Ziel ist die Weltherrschaft in fünf Jahren. Fragen Sie sich, wo Sie in vier Jahren stehen müssen, um dieses Ziel zu erreichen. Und wo müssen Sie dann in drei Jahren stehen und so weiter – bis Sie in der Gegenwart angekommen sind.