

Christian Zielke

Kritiker überzeugen

Wirksame Strategien für Verhandlungen,
Gespräche und Konflikte



HAUFE.

12 Veränderungen überzeugend einführen – Widerstände in Energie umwandeln

Henry, ein erfahrener Vorstand, stand vor einem großen Problem. Im Rahmen der Digitalisierung musste er sein Geschäfts- und Produktportfolio anders ausrichten, um sich am Markt neu zu positionieren. Es ging darum, die Standortstrukturen zu optimieren, die Wertschöpfungsketten anzupassen und die Personal- und Materialkosten zu senken. Bei der anstehenden Restrukturierung standen über 1.800 Mitarbeiter vor einer großen Veränderung, bei der sie nicht wussten, ob es gut für sie ausgehen wird.

Beim Umbau des Unternehmens war Henry auf motivierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen angewiesen, um die Veränderung zu gestalten. Er sorgte sich darum, dass sich in allen hierarchischen Ebenen Angst ausbreitete und sich Widerstand formierte, der zu einer Blockade führen würde. Er fürchtete nicht nur ein schlechtes Arbeitsklima und demotiviertes Personal, sondern auch den Verlust seiner besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die das sinkende Schiff verließen, bevor es gerettet werden konnte.

Deshalb wandte er sich an mich, um einen erfahrenen Executive Berater an seiner Seite zu haben, der ihn während dieser Umbruchphase als Sparringspartner begleitet. Eine bekannte Restrukturierungsberatung übernahm die inhaltliche Neuausrichtung des Unternehmens, während ich dafür sorgte, dass seitens des Managements alles dafür getan wurde, die kritische Belegschaft von den notwendigen Veränderungen zu überzeugen.

Henry stellte sich folgende Fragen:

- Wie gelingt es mir, den notwendigen Wandel strategisch zu planen, um den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Angst vor einer Veränderung zu nehmen?
- Warum ist das gemeinsame Jammern, Klagen und Weinen bei Veränderungen so wichtig?
- Wie kann ich Widerstände der kritischen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in positive Energie und Initiative umwandeln?

»Das ist nicht so einfach«, sagte ich Henry zu Beginn unserer Begegnung. »Die meisten Veränderungen scheitern.« Henry war überrascht. Mit so einer Offenheit hatte er nicht gerechnet. »Was nun?« fragte er. »Lass uns zunächst die Gründe für das Scheitern näher anschauen, damit wir rechtzeitig etwas dagegen tun können.«

12.1 Warum Veränderungen scheitern

»Es ist unmöglich, Staub aufzuwirbeln, ohne dass einige Leute husten«, erklärte ich Henry. Wir saßen an diesem Sonntagmorgen in seinem Büro, um uns ungestört auf die Gefahren der anstehenden Veränderung vorzubereiten.

»Wir sollten einen Schock der Belegschaft verhindern«, riet ich dem Vorstand. »Denn ein Schockzustand lähmt die Handlungsfähigkeit des Unternehmens.«

- **Schock bei Veränderungen**
 - neue Situation ohne Handlungsmuster
 - falsches Bild von der Veränderung
 - Qualifikationsdefizit: »Kann ich das?«
 - Willensdefizit: »Will ich das?«
 - Informationsdefizit: »Was kommt auf mich zu?«
 - Vertrauensdefizit: »Kann ich denen da oben vertrauen?«
 - Angst: »Was wird aus mir?«

Die Angst macht sich auf allen Hierarchiestufen breit und führt zu einer Blockade. Der Widerstand wird umso größer, desto stärker und schneller Nachteile durch die Veränderung befürchtet werden.

- **Akzeptanzverlust bei der Unternehmensleitung**
 - Die »angeordnete« Veränderung wird nicht vorgelebt.
 - Hindernisse zur Umsetzung der Veränderung werden nicht beseitigt.
 - Die Vision der Veränderung wird nicht gefördert – stattdessen gibt es nur Pläne, Anweisungen, Handbücher und Fristen.
- **Akzeptanzverlust beim Topmanagement**
 - Es bilden sich Ausreißergruppen.
 - Das Topmanagement hält an der alten Organisation, bestehenden Titeln und Stellen fest.
 - Die Systeme werden nicht angepasst (Beurteilung, Entgelt, Arbeitszeit, Kompetenzen ...).
 - Der Sieg wird zu früh angekündigt und gefeiert, z. B. der Abschluss gemäß offiziellem Projektplan.
- **Akzeptanzverlust beim Management**
 - Alte Gewohnheiten bleiben bestehen.
 - Niemand/wenige fühlen sich für das Changemanagement verantwortlich.
 - Das Management hat wenig Erfahrung mit Team- und Projektarbeit.
 - Den Managerinnen und Managern mangelt es an Geduld.
 - Sie verbreiten den Irrglauben, alles erreichen zu können.

Sobald die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter merken, dass eine Beratung im Haus ist, werden einige aufmerksam und vorsichtig. Sie fragen sich: »Warum sind die hier?«

Gerüchte machen die Runde und Misstrauen macht sich breit. Deshalb sollten schon vor dem offiziellen Erscheinen der Berater die anstehende Veränderungen gut eingeleitet werden.

12.2 Wie Sie den Wandel strategisch planen

Henry öffnete nach unserem Einzelgespräch die Tür und bat seine beiden anderen Vorstandsmitglieder herein. »Liebe Kollegin, liebe Kollege«, begrüßte Henry seinen Führungsstab. »Wir sind heute Morgen zusammengekommen, um die ersten Schritte der bevorstehenden Restrukturierung zu besprechen. Dabei begleitet uns ein Experte mit über 30-jähriger Erfahrung auf dem Gebiet der Mitarbeitermotivation bei Veränderungsprozessen.« Und dann übergab er mir die Moderation des Workshops.

Es ging um die Planung der ersten strategische Schritte:

- Kraftfelder analysieren
- Frühwarnsystem einrichten
- Kommunikationsstrategie klären

Auf einer großen Wand war das Organigramm des Unternehmens aufgezeichnet. Dies war wichtig für die Analyse der Kraftfelder, die im Unternehmen wirken. Dazu bat ich die Vorstände, ihre engsten Führungskräfte in drei Felder einzuteilen:

Kraftfeldanalyse

- Wer ist für eine Veränderung mit welcher Energie?
- Wer ist dagegen mit welchen Verhinderungs- und Blockadestrategien?
- Wer ist unter bestimmten Umständen ein »Förderer« oder »Widerständler«?

Die erste Frage richtet sich an die Gruppe der Unterstützer. Hier ist wichtig, mit welcher Energie sie die Veränderung unterstützen können. Sind es nur Kurzstreckensprinter oder Marathonläufer? Für eine Veränderung sind je nach Veränderungsphase beide wichtig.

Die zweite Frage richtet sich an die Gruppe der »Widerständler«. Hier ist nicht die Energie bedeutsam, sondern die Strategie, mit der ein notwendiger Wandel verhindert oder blockiert wird. Hier gilt es, gute Gegenstrategien zu entwickeln und den Personenkreis der Kritiker im Fokus zu haben.

Die dritte Frage richtet sich an die Gruppe der Unentschlossenen, die ihre Fahne nach dem Wind richten. Ist es eine große oder kleine Gruppe? Und wie bedeutsam ist diese Gruppe im Kraftfeld des Unternehmens?

In der Vorbereitung auf eine Veränderung gilt es, ein Frühwarnsystem für das Unternehmen einzurichten, damit die entsprechenden Meinungen und Stimmungen rechtzeitig erkannt werden können, um darauf rechtzeitig einzugehen.

Frühwarnsystem installieren

- **Schlüsselpersonen und Multiplikatoren einbeziehen**
Wer sind die Meinungsführer im Unternehmen, die beizeiten in die Vorbereitungen miteinbezogen werden müssen?
- **Management by Wandering around**
Wann und wie eignen sich regelmäßige Besuche einzelner Abteilungen und Mitarbeiter, um das Stimmungsbild zu erfassen?
- **Frühstücksrunden und Kaminabende etablieren**
Welche abwechselnden Begegnungen lassen sich für die Belegschaft einrichten, um direkte Begegnungen mit der Geschäftsführung zu ermöglichen?
- **Mitarbeiterforen und Kommunikationsecken einrichten**
Welche Foren und Kommunikationsecken fördern den Austausch der Mitarbeiter untereinander?

Zu einem guten Frühwarnsystem gehört natürlich immer der ständige Dialog mit den Arbeitnehmervertretungen, wie dem Betriebsrat im Unternehmen, dem Personalrat im öffentlichen Dienst und der Mitarbeitervertretung in Betrieben der Religionsgemeinschaften.

Dialog mit Vertretungsorganen

- Austausch über die Stimmungslage in der Belegschaft
- Kommunikation bei heiklen Problemen
- Schlichtung bei Spannungen

Spätestens in Zeiten von Restrukturierungen und Veränderungen zeigt es sich, wie wichtig die gute Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretungen ist. Unternehmen, die bisher keine Wertschätzung im gegenseitigen Umgang pflegten, haben jetzt einen zusätzlichen Kritiker, der ihnen sehr viele Steine in den Weg legen kann.

Neben der Etablierung eines Frühwarnsystems sollte bei der Vorbereitung auch die Kommunikationsstrategie des Unternehmens überdacht werden.

Kommunikationsstrategie

Kritik und Widerstand entstehen immer, wenn

- Hintergründe, Ziele und Motive nicht verstanden werden,
- Betroffene nicht glauben, was man ihnen sagt,
- Betroffene nicht mitgehen wollen oder können, weil die Veränderung für sie nicht positiv ist.

Bei einem Veränderungsprozess lässt sich das »Wollen« der Mitarbeiter nur begrenzt beeinflussen. Hier können informative und motivierende Veranstaltungen der Unternehmensleitung hilfreich sein.

Sollten die Mitarbeiter nicht glauben, was die Geschäftsleitung ihnen erzählt, sind die Führungskräfte in die Glaubwürdigkeitsfalle getappt, aus der die betroffenen Personen nicht so leicht wieder herauskommen. Hier empfiehlt es sich, die Führungskraft aus dem Schussfeld zu nehmen und die Kommunikation einer neutralen Person zu überlassen, die ihre Glaubwürdigkeit noch nicht verspielt hat.

Die Information über Hintergründe, Ziele und Motive der Veränderung kann das Unternehmen sehr gut gestalten und steuern. In der Zusammenarbeit mit den Abteilungen Personal, Marketing, interne Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit lässt sich schnell eine Kommunikationsstrategie entwickeln.

Kommunikationsstrategie klären

- begrenzte Anzahl von Botschaften
- ausgerichtet an der Zielgruppe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem einprägsamen Leitsatz

Kritische Fragen:

- Abwiegen oder Wahrheit auf Raten?
- Etikettenschwindel oder »versteckte Agenda«?
- Glaubwürdigkeitsfalle?

In der Regel ist der Beginn einer Veränderung auch der Anfang einer langen Reise, dessen Ende nicht absehbar ist. Für alle Betroffenen gibt es Ungewissheiten, die auszuhalten sind. Deshalb stellt sich die Frage, was und wie etwas veröffentlicht wird, bei jeder Situation neu.

Kommunikation bei Veränderungen

- Fast immer zu spät!
- Jeder hört nur, was er hören will.
- Es gibt des Guten auch zu viel.

Daher gilt es, in der Kommunikation auch regelmäßige Kontrollschleifen zu etablieren, um den Erfolg jeder Maßnahme zu kontrollieren.

- **Feedbackschleifen** berücksichtigen:
 - Was ist angekommen?
 - Mit welcher Reaktion?
 - Stimmen die Reaktionen mit den Absichten überein?

Um die Kommunikation während einer Veränderung im Unternehmen sicherzustellen, wird in der Praxis hierfür die Verantwortung einer besonderen Stelle zugewiesen. Dies können einzelne Personen, Abteilungen oder Teams sein. In einem gemeinsamen Workshop wird dann eine Strategie erarbeitet.

Kommunikationsstrategie festlegen

- Was?
- Wer?
- Wann?
- Wie?
- Feedbackschleifen
- Unterstützung sichern durch ...
- Koalitionen eingehen mit ...
- wichtige Multiplikatoren und Schlüsselpersonen

Auf einer großen Planungswand werden dann die einzelnen Verantwortlichkeiten und Meilensteine festgehalten, um sie in regelmäßigen Treffen noch einmal neu den sich ergebenden Situationen anzupassen. Neben der Kommunikationsstrategie gilt es, bei der Vorbereitung auf eine Veränderung auch den groben Projektplan festzulegen.

In der Regel sind vor der Verkündung einer Veränderung im Unternehmen schon entscheidende Vorarbeiten geleistet worden. In der Praxis wird zunächst die Restrukturierungsfähigkeit des Unternehmens von einem kleinen Expertenteam geprüft. Dabei werden Produktivitätskennzahlen überprüft, die Mitarbeiter-, Organisations- und Wertschöpfungsstruktur analysiert, Daten zum Markt und Wettbewerb erhoben und Portfolioanalysen erstellt. Danach wird ein Restrukturierungskonzept mit einzelnen Maßnahmen erstellt, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorgestellt wird, um es später gemeinsam umzusetzen.

Sobald der Restrukturierungsplan steht, geht es darum, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in den Prozess miteinzubeziehen, um gemeinsam die Veränderung zu gestalten. Dazu werden in der Praxis häufig einzelne Veränderungsprojekte ins Leben gerufen, in denen zeitgleich verschiedene Unternehmensthemen bearbeitet werden. Bei einer guten Projektleitung werden die Themen so miteinander verknüpft, dass sie nacheinander einen Wandel im Unternehmen bewirken. Dazu ist ein guter Start erforderlich.

Dank der guten Zusammenarbeit mit den Vorständen hatten wir bereits am Nachmittag des Workshops die Kraftfelder des Unternehmens analysiert, einige Frühwarnsysteme eingerichtet und die grobe Kommunikationsstrategie geklärt. Nun ging es darum, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die bevorstehenden Veränderungen aufzuklären.

Henry sollte als Vorstandsvorsitzender die Eröffnungsrede halten. Hierzu hatte er auch schon etwas vorbereitet. Ich schaute mir seinen Entwurf kurz an, schüttelte den Kopf und fragte ihn: »Wo bleibt denn das Jammern, Klagen und Weinen?«

12.3 Warum Jammern, Klagen und Weinen so wichtig sind

Henry war etwas verduzt. »Warum soll ich mit den Mitarbeitern jammern, klagen und weinen?« fragte er. »Ich möchte meine Zuhörerinnen und Zuhörer für die Veränderung motivieren und nicht entmutigen!« – »Na gut«, entgegnete ich ihm. »Mit positiven Sätzen motivierst du alle Zuhörer, die gegenüber der Veränderung sehr aufgeschlossen sind und sie befürworten. Doch was ist mit denjenigen, die Zweifel haben und kritisch sind? Wie willst du deine Kritiker überzeugen?«

Die Überzeugungspsychologie kennt die Motivationsrichtungen: »Freude gewinnen« und »Schmerz vermeiden«. Zuhörer, die positiv gestimmt sind, möchte Freude erleben. Zuhörer, die eher vorsichtig und bedächtig sind, neigen eher dazu, Schmerzen ausweichen. Um in einer Ansprache beide Zielgruppen für sich zu gewinnen, sprechen Überzeugungsprofis in einer Ansprache sowohl die Freude als auch den Schmerz an.

Erwähnen Sie bei einem positiven Publikum:

- Chancen und Möglichkeiten
- Freude und Gelegenheiten
- Aussichten und Optionen

Betonen Sie bei einem kritischen Publikum:

- Risiken und Gefahren
- Unsicherheiten und Fehler
- Bedrohungen und Bedenken

Bei einem gemischten Publikum ist es fraglich, ob es hilfreich ist, zuerst die Möglichkeiten oder zuerst die Risiken darzustellen. Beginnt der Redner zunächst mit den Chancen, kann es sein, dass er Widerspruch von den kritischen Zuhörern bekommt. Erwähnt der Sprecher zuerst die Risiken, wird dies den Zuhörern, die lieber Gelegenheiten wahrnehmen möchten, nicht gefallen. In beiden Fälle enttäuscht der Redner sein Publikum. Wie wird dieser Konflikt in der Praxis gelöst?

Ob eine Rede überzeugt, entscheidet immer das Diktat des Zielpublikums. Deshalb stellen sich gute Sprecherinnen und Sprecher vorher die Frage, wer die eigentliche Zielgruppe ihrer Ansprache ist.

Inhaltsverzeichnis

Schnelleinstieg: Was Ihnen das Buch bietet	9
1 Wie Sie Vorschläge unterbreiten, die angenommen werden	15
1.1 Drei Überzeugungsformeln, die immer wirken	15
1.2 Warum Kritiker nicht Ihre Feinde sind	20
1.3 Die Denkmuster der Kritiker	21
1.4 Wie Sie Entscheidungsmuster für sich nutzen	22
1.5 Wie Sie mit einfachen Sätzen alle Muster bedienen	24
Checkliste: Vorschläge unterbreiten, die angenommen werden	25
2 Das Psychoprofil der Kritiker – Menschenkenntnis auf den ersten Blick	29
2.1 Die wichtigsten Kritikertypen im Überblick	29
2.2 Woran Sie die Kritikertypen erkennen	31
2.3 Kritische Fragen, mit denen Sie rechnen sollten	32
2.4 Welche Werte für Ihre Kritiker wichtig sind	33
2.5 Wie Sie Antworten geben, die Ihren Kritikern gefallen	34
Checkliste: Das Psychoprofil der Kritiker	36
3 Die Kunst, Bedenken zu entkräften – die Psychologie der Überzeugung	39
3.1 Warum Sie nicht gegen jeden Zweifel argumentieren sollten	40
3.2 Wie Sie der Ja-aber-Falle entkommen	41
3.3 Die drei sicheren Schritte, kritische Bedenken zu entkräften	45
3.4 Wie Sie gegen Zweifel argumentieren	48
3.5 Wie Sie Bedenken von Vorwänden unterscheiden	51
3.6 Wann Sie das Gespräch abbrechen sollten	53
Checkliste: Bedenken entkräften	55
4 Schwierige Mitarbeitergespräche – so sparen Sie Zeit und Nerven	59
4.1 Vorher Small Talk oder gleich zur Sache kommen?	60
4.2 Gegenüber oder über Eck sitzen?	61
4.3 Sachverhalt bewerten oder neutral schildern?	62
4.4 Maßnahme anordnen oder um Stellungnahme bitten?	64
4.5 Wie Sie schnell gute Lösungen finden	65
4.6 Eigene Vorschläge einfach durchsetzen	67
4.7 Wie Sie das Gespräch mit einem Ergebnis beenden	68
Checkliste: Kritische Mitarbeitergespräche	70

5	Beratungsgespräche mit kritischen Klienten – so lösen Sie Probleme	73
5.1	Schon beim Einstieg kritische Momente vermeiden	74
5.2	Wie Sie den Sachverhalt am besten aufnehmen	75
5.3	Fragen, um hilfreiche Lösungen zu finden	77
5.4	Wie Sie die Perspektive wechseln	79
5.5	Was tun beim »Blackout« des Klienten?	81
5.6	Umgang mit den »Ja-aber-Klienten«	82
5.7	Wie Sie ein gutes Beratungsergebnis erzielen	84
	Checkliste: Erfolgreiche Beratungsgespräche	86
6	Schwierige Kundengespräche schneller zum Abschluss führen	89
6.1	Warum Sie Kritiker nicht zu positiv begrüßen sollten	90
6.2	Wie Sie die wichtigsten Kundenprobleme erkunden	91
6.3	Die Kunst, ein Kreuzverhör zu vermeiden	92
6.4	Was tun, wenn nicht alle Kundenwünsche erfüllbar sind?	93
6.5	Wie Sie den Kunden auf den Abschluss vorbereiten	94
6.6	Kundengerecht präsentieren und Widerstände verringern	95
6.7	Wie Sie Bedenken ausräumen	97
6.8	Die besten Tipps für Preisgespräche	99
6.9	Wie Sie den Verkaufsabschluss sicher herbeiführen	103
	Checkliste: Kundengespräche zum Abschluss führen	106
7	In kritischen Verhandlungen gewinnen – diese Strategien wirken	109
7.1	Den Verhandlungspartner richtig einschätzen	109
7.2	Die Körpersprache lesen	112
7.3	Wie Sie den Verhandlungsverlauf beschleunigen	113
7.4	Wichtige Verhandlungsgrundsätze	115
7.5	Besondere Strategien für Verkäufer	117
7.6	Beliebte Taktiken bei Einkäufern	119
7.7	Exkurs: Preisverhandlungen für Verkäufer und Einkäufer	120
7.8	Was Sie bei Konzessionen beachten sollten	122
7.9	Verhalten bei einem Nein	125
	Checkliste: Kritische Verhandlungen führen	127
8	Vor einem kritischen Publikum präsentieren – Überzeugen vor Gruppen	131
8.1	Der optimale Präsentationsaufbau	131
8.2	Die Magie der Titelfolie	134
8.3	Überzeugende sprachliche Bilder	137
8.4	Der gelungene Einstieg	139
8.5	Passende Überzeugungsmittel für jeden Kritiker	141

8.6	Wie Sie Ihre Angst vor kritischen Zuhörern verlieren	144
8.7	Die vier Schritte aus einem Blackout	147
	Checkliste: Vor kritischem Publikum überzeugen	150
9	Mit Kritikern debattieren – in hitzigen Diskussionen überzeugen	155
9.1	Die erfolgskritischen Phasen einer Diskussion	155
9.2	Drei Argumentationsmuster für alle Situationen	156
9.3	Wann ist welche Argumentationsstruktur hilfreich?	161
9.4	Sechs wirkungsvolle Argumentationsmethoden	163
9.5	Unfaire Taktiken abwehren	167
9.6	Hilfreiche Sätze für den Notfall	169
	Checkliste: Kritiker in Diskussionen überzeugen	172
10	Die Kunst der Deeskalation – angemessen auf Provokationen reagieren	177
10.1	Wie Sie nicht reagieren sollten	177
10.2	Wie Sie Konflikte verhindern	178
10.3	Die Kunst, deeskalierend zu antworten	181
10.4	Warum Sie bei hitzigen Diskussionen Regeln vereinbaren sollten	183
10.5	Wie Sie ohne Provokation schlagfertig antworten	186
	Checkliste: Wie auf Provokationen reagieren?	189
11	Die Kraft des Storytelling	193
11.1	Warum Geschichten schneller überzeugen	193
11.2	Wie Sie Botschaften in Geschichten verstecken	194
11.3	Regeln für überzeugende Geschichten	195
11.4	Praxisbeispiel: Kritiker beim Messestand	197
11.5	Einblicke in den Workshop »Storytelling«	198
11.6	Welche Sprachmuster bieten sich an?	200
11.7	Welche Muster und Bilder wirken bei schwierigen Zuhörern?	201
11.8	Wie Sie gute Geschichten finden	203
11.9	Wie Sie Geschichten gut erzählen	204
	Checkliste: Storytelling	206
12	Veränderungen überzeugend einführen –	
	Widerstände in Energie umwandeln	209
12.1	Warum Veränderungen scheitern	210
12.2	Wie Sie den Wandel strategisch planen	211
12.3	Warum Jammern, Klagen und Weinen so wichtig sind	215
12.4	Die Kunst, negative Botschaften gut zu vermitteln	216
12.5	Wie Sie Zweifel beseitigen und Anklang finden	218

12.6	Wie Sie Widerstände in Initiative umwandeln	220
12.7	Wie Sie den Veränderungserfolg sicherstellen	224
	Checkliste: Veränderungen überzeugend einführen	226
13	Kritiker vor Mikrofon und Kamera überzeugen – die Königsdisziplin	231
13.1	Warum Interviews mit kritischen Journalisten so gefährlich sind	231
13.2	Wie Sie sich auf kritische Interviews optimal vorbereiten	232
13.3	Mentaltechniken für den sympathischen Auftritt	235
13.4	Wie Kernbotschaften beim Publikum verankert werden	236
13.5	Methoden, um negative Fragen positiv zu beantworten	237
13.6	Wie Sie unangenehme Fragen unbeantwortet lassen	239
13.7	Wie das Interview auf Ihr Thema lenken?	240
13.8	Wie Sie am besten vor Mikrofon und Kamera wirken	242
13.9	Wie Sie kritischen Fragen ausweichen	243
	Checkliste: Überzeugen vor Mikrofon und Kamera	248
	Nachwort	251
	Literaturverzeichnis	253
	Stichwortverzeichnis	255