

Christian Zielke

Kritiker überzeugen

Wirksame Strategien für Verhandlungen,
Gespräche und Konflikte



HAUFE.

Lange Diskussionen können Sie schnell mithilfe folgender Formulierungen beenden:

- »Danke für Ihre Ausführung, die mich zur nächsten Frage führen.«
- »Das ist gut zu wissen. Denn nun habe ich folgende Frage ...«
- »Schön, dass ich jetzt mehr über die Situation weiß. Nun interessiert mich die Frage ...«

Mit der danach folgenden Frage leiten Sie geschickt zu einer Lösung über.

4.5 Wie Sie schnell gute Lösungen finden

Einige Vorgesetzte führen das Gespräch mit einem eigenen Lösungsvorschlag fort. »Ich schlage vor, dass ... Was halten Sie davon?« – Damit geben Sie sofort Ihre Lösung preis und eröffnen eine Diskussion über die verschiedenen Lösungswege.

In einigen Fällen kann dies zielführend sein, insbesondere wenn der Mitarbeiter einsichtig ist und sich offen zeigt, den Vorschlag zu akzeptieren. Bei Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen mit einer vorgefassten Meinung besteht die Gefahr endloser Diskussionen, die nur Zeit und Nerven kosten.

Deshalb ist es in der Praxis oft geschickter, anders vorzugehen.

Bei einer klugen Gesprächsführung ist es in dieser Gesprächsphase noch viel zu früh, den eigenen Lösungsvorschlag auf den Tisch zu legen. Warum sich Gedanken über eine Lösung machen, wenn der Problemverursacher möglicherweise bessere Vorschläge hat? Deshalb fragen jetzt kluge Gesprächsführer nach der Lösung aus Sicht des Gesprächspartners:

- »Was machen wir jetzt?«
- »Wie lösen wir das Problem?«
- »Was schlagen Sie vor, wie sollten wir jetzt weiter vorgehen?«

Möglicherweise hat der Mitarbeiter einen Vorschlag, wie er das Problem aus seiner Sicht lösen könnte. Ideen, die der Mitarbeiter selbst vorträgt, werden oft schnell und ohne Widerstände umgesetzt. Und häufig sind es Anregungen, auf die der Vorgesetzte noch gar nicht gekommen ist. Dann stellt sich für die Führungskraft nur die Frage, ob er mit diesem Angebot leben kann.

Für den Fall, dass der Mitarbeiter auf eine gute Problemlösung kommt, können Sie das Gespräch schnell mit den Sätzen beenden:

- »Das ist eine gute Idee.
- So machen wir es.
- Danke für Ihren Vorschlag.«

Doch was ist, wenn der Vorgesetzte nichts von dem Mitarbeitervorschlag hält? Manche Führungskräfte fangen dann an, mit dem Mitarbeiter über das Für und Wider seiner Idee zu diskutieren. Falls der Mitarbeiter glaubt, die besseren Argumente zu haben, wird er sich nicht so schnell von seiner Idee abbringen lassen. Dadurch kann wieder viel Zeit und Energie verloren gehen. Deshalb suchen kluge Vorgesetzte nach einem besseren Weg, um den Mitarbeiter diplomatisch auf eine andere Idee zu bringen.

Hierbei wird eine Tatsache oder ein Problem geschildert, das dem Vorschlag des Mitarbeiters entgegensteht und für den Mitarbeiter einsehbar ist. Dies können zum Beispiel gesetzliche Bestimmungen sein, die entgegengesetzte Entscheidung des Vorstandes oder einfach der Umstand, dass auch bei diesem Vorgehen ein Wiederholungsfall nicht ganz ausgeschlossen werden kann.

In der Praxis haben sich dabei folgende Formulierungen bewährt:

- »Danke für den guten Vorschlag. Und wie gehen wir mit dem Problem um, dass ...?« – jetzt das Hindernis nennen
- »Welchen anderen Lösungsweg schlagen Sie vor?«
- »Wie können wir außerdem noch das Problem lösen?«

Kreativen Mitarbeitern wird es leichtfallen, schnell andere Lösungswege zu finden. Doch was ist, wenn der Mitarbeiter sagt: »Ich weiß es nicht. Verraten Sie es mir. Schließlich sind Sie der Vorgesetzte«. Nun stehen Sie vor der Entscheidung: entweder einen Vorschlag unterbreiten oder den Ball zurückspielen und weiterhin auf neue Einfälle des Mitarbeiters hoffen. Wie entscheiden Sie sich?

Erfahrene Vorgesetzte machen die Entscheidung von der Persönlichkeit ihres Gegenübers abhängig:

- Handelt es sich um einen **Macher**, der einfach und pragmatisch handelt und keinen Sinn für lange Frage-und-Antwort-Spiele hat, ist eine knappe Ansage an den Mitarbeiter hilfreich. Hier bringen Sie Ihren Vorschlag in kurzen Sätzen mit einer Nutzen-Argumentation auf den Punkt.
- Der **Inspirator** fühlt sich durch Ihre Fragen motiviert, Sie von seiner Ideenvielfalt zu überzeugen. Ihm werden noch weitere Lösungsvorschläge einfallen, die Ihnen als Führungskraft noch gar nicht in den Sinn gekommen sind.
- Der **Unterstützer** findet es gut, dass Sie weiterhin an seiner Meinung interessiert sind.
- Und auch der **Analytiker** könnte sich herausgefordert fühlen, Alternativen zu entwickeln, um weitere Fehler zu vermeiden.

Doch was ist, wenn dem Mitarbeiter keine weiteren Ideen kommen? Kluge Führungskräfte werfen die Flinte nicht so schnell ins Korn. Sie geben dem Mitarbeiter noch eine

letzte Chance, selbst einen Lösungsweg vorzuschlagen, bevor sie ihren Vorschlag unterbreiten.

- »Denken Sie mal an ... (ein Vorbild, Freund, Ehepartner, guten Kollegen usw.). Was würde diese Person Ihnen raten? Was würde diese Person jetzt tun?«
- »Nur mal angenommen, Sie wüssten die Lösung, was würde Ihnen jetzt einfallen?«

Danach einige Zeit schweigen! Und auf Antwort warten.

Falls der Mitarbeiter auch dieses Mal keine Ideen hat, wird es für den Vorgesetzten Zeit, seinen Vorschlag zu unterbreiten.

4.6 Eigene Vorschläge einfach durchsetzen

Manche Führungskräfte machen nun eine Ansage an den Mitarbeiter: »Sie werden nun Folgendes tun, damit dieses Problem nicht wieder auftritt.« Oder: »Wir gehen wie folgt vor ...« Auch hier kann es sein, dass der Mitarbeiter widerspricht und eine Diskussion anfängt, die in dieser Gesprächsphase nicht hilfreich ist.

Idealerweise wird der Lösungsweg so beschrieben, dass er auf einen möglichst geringen Widerstand des Mitarbeiters stößt und er auch noch die Möglichkeit hat, die Lösung mitzugestalten. Dabei hat sich in der Praxis folgende Formulierung bewährt:

- »Wie wäre es, wenn ... Was halten Sie davon?«
- »Nur mal angenommen, wir würden ... Wie wäre das für Sie?«

Falls der Mitarbeiter zustimmt, ist das Mitarbeitergespräch schnell mit dieser Vereinbarung beendet. Und wenn der Mitarbeiter ablehnt?

Wie oft soll der Vorgesetzte dem Mitarbeiter eine Chance gewähren? Wann ist es Zeit, den Ball nicht mehr zurückzugeben, sondern die Richtung zu bestimmen?

Manche Vorgesetzte verlieren jetzt die Geduld und versuchen nun, ihren Vorschlag gegenüber dem Mitarbeiter durchzusetzen. Andere hingegen nehmen sich noch einmal die Zeit, dem Mitarbeiter eine dritte Chance zu geben. Bei besonders schwierigen Gesprächspartnern empfiehlt es sich, ein letztes Mal diplomatisch vorzugehen. Es kostet nicht viel Zeit, sondern nur eine einfache Frage:

- »Was würden Sie stattdessen vorschlagen?«
- »Wie lautet Ihr letzter Vorschlag?«

Kommt der Mitarbeiter wider Erwarten auf eine neue Idee, die auch im Interesse des Vorgesetzten ist und die auch umgesetzt werden kann, liegt nun ein Vorschlag auf dem Tisch, der akzeptabel ist. Das Mitarbeitergespräch ist damit beendet.

Und falls dem Mitarbeiter nichts Neues einfallen sollte? Der Mitarbeiter hatte nun dreimal die Gelegenheit, einen Vorschlag zu unterbreiten. Nur wenige Vorgesetzte haben die Geduld, so lange zu warten. Nun liegt es am Vorgesetzten, die Führung zu übernehmen. Geschickte Führungskräfte verbinden ihre Entscheidung mit einer Nutzen-Argumentation für den Mitarbeiter.

- »Ich sehe, wir kommen in der Sache nicht weiter.
- Deshalb werden wir jetzt wie folgt vorgehen ...
- Dies hat für Sie den Vorteil, dass ...
- Zugleich vermeiden Sie dadurch den Nachteil ...
- Damit Sie entscheiden können, ob dies der richtige Weg ist, probieren wir das für die nächste Zeit.
- Danach setzen wir uns noch einmal zusammen, um unsere Erfahrungen auszutauschen.
- Danke für das Gespräch.«

Um eine weitere Diskussion zu vermeiden, wenden einige Führungskräfte die »Rauswurf-Technik« an. Nach dem letzten Satz stehen Sie einfach auf, reichen dem Mitarbeiter die Hand und geleiten ihn zur Tür.

Doch was ist, wenn der Mitarbeiter einfach sitzen bleibt und eine Diskussion beginnen möchte?

4.7 Wie Sie das Gespräch mit einem Ergebnis beenden

Ein weiterer Meinungs austausch könnte zu einem Streitgespräch führen, das in dieser Gesprächsphase nicht förderlich ist. Daher vermeiden kluge Vorgesetzte weitere Diskussionen. Die Kunst ist dabei, nicht mehr auf die Argumente des Mitarbeiters einzugehen und auch keine neuen Begründungen zu liefern. Hier wird oft die »Schallplatte-mit-dem-Sprung-Technik« angewandt.

Sie nennen keine neuen Argumente und geben somit auch keinen Anknüpfungspunkt für eine erneute Argumentation. Sie wiederholen einfach Ihren Zielsatz mit einem Nutzen für den Gesprächspartner. Der Nutzen muss nicht unbedingt in einem konkreten Vorteil liegen. Oft reicht auch ein sogenannter Zirkelschluss aus, bei dem eine Begründung nochmals wiederholt wird, ohne dass ein neues Argument angeführt wird (siehe dazu auch Kapitel 13.9 »Wie Sie kritischen Fragen ausweichen«).

Sie können zum Beispiel sagen: »Dies ist für Sie vorteilhaft, weil es für Sie einen Vorteil bietet.« Oder: »Dieses Vorgehen ist sinnvoll, weil es Sinn ergibt.« Da sich die Argumentation im Kreise dreht, ohne eine Argument zu liefern, wird sie auch »Zirkelschluss« genannt. Obwohl diese Formulierung keine Begründung liefert, wirkt sie im ersten Moment auf den unkritischen Zuhörer logisch.

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