

Christian Zielke

# Kritiker überzeugen

Wirksame Strategien für Verhandlungen,  
Gespräche und Konflikte



HAUFE.

---

## 13 Kritiker vor Mikrofon und Kamera überzeugen – die Königsdisziplin

Vor einigen Monaten rief mich Benjamin, der Geschäftsführer eines bekannten Unternehmens, an und bat mich: »Du musst dringend bei uns vorbeikommen. Wir haben ein Problem. Bei uns ist etwas schiefgelaufen. Und nun hat sich das Fernsehen angemeldet und möchte mich dazu interviewen. Ich weiß nicht, wie ich mich verhalten soll, denn die Fragen, die der Journalist mir stellen will, werden sehr unangenehm sein.«

Benjamin hatte mich vor vielen Jahren als Experte im Fernsehen bei Stern TV und anderen Sendeformaten gesehen. Ihm war bekannt, dass ich aufgrund meiner eigenen Fernseherfahrung viele Entscheider für ihre Fernsehauftritte vorbereite, wenn es darum geht, in kritischen Situationen vor Mikrofon und Kamera zu überzeugen. Deshalb wandte er sich an mich.

Er war sehr aufgeregt, denn er wusste, dass er sich bei der jetzigen Wirtschaftslage als Marktführer keine schlechte Presse leisten konnte. Dieses Interview sollte innerhalb eines beliebten Fernsehformats stattfinden, in dem sich ein Rechtsanwalt für die Interessen der geschädigten Zuschauer einsetzt und das über 2,8 Millionen Zuschauer erreicht.

Benjamin fragte sich unter anderem:

- Wie bereite ich mich am besten auf kritische Interviews vor, um einen bleibenden, guten Eindruck zu hinterlassen?
- Wie beantworte ich kritische Fragen?
- Wie lenke ich das Interview auf die Themen, bei denen ich das Unternehmen gut darstellen kann?

»Soll ich das Interview absagen?«, fragte er mich. »Nein, auf keinen Fall«, erwiderte ich. »So eine kostengünstige Werbung bekommst du nie wieder.« – »Aber es sind doch schlechte Nachrichten«, sagte er. »Ich halte das für keine gute Sache.«

### 13.1 Warum Interviews mit kritischen Journalisten so gefährlich sind

Kritiker in TV-Interviews zu überzeugen zählt zur Königsdisziplin der Überzeugungspsychologie. In der Regel kann der Interviewte dabei nur verlieren. Nirgendwo kann eine Botschaft so schnell und leicht verfälscht und manipuliert werden wie im Fernsehen:

- Jeder Satz, den Sie sprechen, kann vom Fernsehen aus dem Zusammenhang genommen und so geschnitten und in einen anderen Kontext gestellt werden, dass Sie aus der Sicht der Zuschauer etwas sagen, das Sie so nie gesagt/gemeint haben.
- Je nach Einstellung der Fernsehkamera kann man Sie sympathisch oder unsympathisch erscheinen lassen. Filmt man Sie von unten nach oben, können Sie bei einem unglücklichen Blickwinkel dämonisch wirken.
- Auch wenn Sie noch so gute Statements vorbereitet haben – für den Zuschauer wird der letzte Eindruck entscheidend sein. Und das letzte Wort hat immer der Interviewer, der Ihre Botschaft mit einer Bewertung kommentiert.

»Wie kann ich mich davor schützen?«, fragte mich Benjamin. »Als Jurist empfehle ich dir, dir nach dem Interview die Aufnahmen sofort anzusehen, um zu entscheiden, ob du sie freigeben möchtest«, antwortete ich. »Allerdings wird dies in der Praxis nicht viel nutzen. Du kannst zwar einige Statements neu aufnehmen lassen. Aber mit der Freigabe des Interviews hat der Sender das Recht, die Aufnahmen so zu verwenden, wie er es möchte.«

»Dann wäre es doch vielleicht gut, auf das Interview zu verzichten?« fragte er. »Nein, das ist in diesem Fall ein großer Fehler«, bemerkte ich. »Warum?« – »Weil du dann auch in einem schlechten Licht stehen wirst. Der Fernsehsender wird sagen, dass du zu keinem Gespräch bereit bist, und danach wird er möglicherweise falsche Behauptungen aufstellen, die du nicht mehr richtigstellen kannst. Deshalb sollten wir das Interview gut vorbereiten.«

## 13.2 Wie Sie sich auf kritische Interviews optimal vorbereiten

Manchmal ist es schwierig, sich auf Interviews mit kritischen Journalistinnen oder Journalisten vorzubereiten. Oft haben sie von der Redaktion einen Auftrag, den sie nicht offenlegen. Manchmal fragen sie wegen eines Themas an, um später über ein ganz anderes Thema zu berichten. Einige Interviewte staunen dann, was aus ihrem Interview geworden ist. Selbst wenn vorher ein Fragenkatalog vorliegt, ist nicht immer davon auszugehen, dass sich die Journalisten und Journalistinnen an die vereinbarten Fragen halten.

Um ganz sicherzugehen und sich optimal auf kritische Interviews vorzubereiten, wird zunächst eine Landkarte erstellt, auf der alle möglichen kritischen Themen festgehalten werden.

### **Wo liegen die Minenfelder?**

Nur einmal angenommen, ein Journalist hat den Auftrag, den Interviewten so schlecht dastehen zu lassen wie möglich: Welche Themen würde er ansprechen? Welche unangenehmen Fragen könnte er stellen?

Jedes Thema und jede Frage wird auf eine kleine Karte geschrieben und auf einer großen Fläche visualisiert. Bei komplexen Themen hilft eine große Pinnwand, den Überblick nicht zu verlieren. Im Mittelpunkt steht die Frage: Auf welche Kritik sollten wir vorbereitet sein?

In diesem Schritt geht es darum, möglichst viele Minenfelder zu erkunden, auf denen während eines Interviews unerwartet etwas explodieren könnte. Während des Interviews gilt es, den Minen geschickt auszuweichen und kritische Themen auf keinen Fall selbst anzusprechen. Hierzu gibt es besondere Techniken und wirkungsvolle Sätze, die später im Interviewtraining eingeübt werden.

Daneben ist es wichtig zu wissen, vor welchem Publikum das Interview gegeben wird.

### **Wer ist das Zielpublikum?**

Jede Redaktion spricht mit ihrem Format eine spezielle Zielgruppe an. Die Reichweite ist von der Einschaltquote oder Auflagenstärke abhängig, die bei renommierten Medien nicht unbeachtlich ist. Ein Interview kann sich lohnen, wenn sich die eigene Zielgruppe mit dem Publikum der Redaktion deckt.

Allerdings machen viele den Fehler, den Reporter oder die Interviewerin mit dem Zielpublikum zu verwechseln. Oft antworten sie nur auf die jeweiligen Fragen, ohne dabei die Erwartungen der Zuschauerinnen oder Zuhörer zu berücksichtigen. Dies kann sich fatal auswirken. Es gilt nämlich nicht, den Interviewer zu überzeugen, sondern das Publikum:

- Wen möchte ich erreichen?
- Wer ist für mich wichtig?
- Wen darf ich auf keinen Fall verärgern?

Deshalb wird bei der Vorbereitung für kritische Interviews die Themenlandschaft ergänzt mit einem Profil der Zielgruppe. Idealerweise stellt man sich dazu eine fiktive Person vor und beschreibt ihre Werte, Ängste, Sorgen und Nöte sowie ihre Wünsche und Hoffnungen. Denn alle Statements werden später auf diese Person abgestimmt.

Dazu ist es aber auch wichtig zu wissen, welche Emotionsfelder mit dem kritischen Interviewthema verbunden sind.

### **Welche Emotionsfelder sind wichtig?**

Das Zielpublikum möchte nicht nur geliebt, geehrt und geachtet werden. Es möchte auch emotional überzeugt werden. Emotionale Wörter wie Freude, Hass, Erfolg und Eifersucht werden vom Gehirn schneller erfasst als neutrale Wörter wie zum Beispiel die Begriffe Papier und Gebäude. Deshalb werden in Interviews oft emotionale Wörter verwendet, um die Botschaft zu unterstreichen.

Zu einer guten Vorbereitung gehört daher die Frage: Wie ist das Thema emotional besetzt? Welche emotionalen Wörter wird der Interviewer einsetzen, um den negativen Eindruck zu verstärken? Und wie gelingt es, schon in den ersten Momenten des Interviews ein positives Emotionsfeld zu schaffen? Bei der Vorbereitung wird die Themenlandkarte um die Emotionslandkarte ergänzt. Zu jedem kritischen Thema werden die dazu passenden Emotionen geschrieben, die sich negativ bzw. positiv auf die Zielgruppe auswirken können.

Besonders wichtig ist es dabei, die folgenden Werte mit Emotionen zu unterstützen:

- Sicherheit
- Vertrauen
- Sympathie
- Berührtsein
- Verbundenheit

Wirkungsvolle Interviews sind immer geprägt durch folgende Emotionen:

- Mitgefühl
- Betroffenheit
- Hoffnung

Für ein TV-Interview werden diese Gefühle nicht nur durch einen verstärkenden Stimmeinsatz unterstrichen, sondern auch mit der passenden Gestik und Mimik unterstützt. Manche bezeichnen das als Schauspielerei, andere als bewussten Einsatz von Körpersprache. Beim TV-Interview zählt dabei nur eines: die authentische Wirkung der Kernbotschaft.

### **Welche Kernbotschaften sind wichtig?**

Jedes Interview hat einen Sinn und Zweck, nämlich die Übermittlung wichtiger Kernbotschaften, mit denen ein Anliegen bei der Zielgruppe verankert werden soll.

- Wie lautet die Botschaft, die das Publikum nach dem Interview nicht mehr vergessen soll?
- Welche Beispiele, Bilder und Metaphern unterstützen die Kernbotschaft?
- Welcher Slogan und welche Schlagworte unterstreichen die Kernaussage?

Profis konzentrieren sich bei Interviews auf eine Hauptaussage, die in verschiedenen Varianten wiederholt wird, damit die Kernbotschaft in die Köpfe der Zuhörerinnen und Zuschauer gelangt. Dabei halten sie ihre Sätze sehr kurz und knapp, um das Publikum nicht zu überfordern. Je kürzer der Satz, desto besser die Wirkung. Hierzu gibt es besondere Techniken, die bei jedem guten Interviewtraining auf die Persönlichkeit des Interviewten abgestimmt werden, um sie später vor Mikrofon und Kamera einzuüben.

Gleich zu Beginn des Trainings begrüßte mich neben Benjamin auch der Chef der Rechtsabteilung und die Leiterin der Öffentlichkeitsarbeit: zwei wichtige Ansprechpartner, die bei jedem kritischen Journalisteninterview dabei sein sollten.

Der Unternehmensjurist weiß genau, welche juristischen Fälle momentan bei Gericht anhängig sind. Er sollte bei unpassenden Aussagen rechtzeitig einschreiten, um zu verhindern, dass sich das Interview negativ auf die laufenden Verfahren auswirkt. Außerdem sollte seitens der Öffentlichkeitsarbeit und des Marketings sichergestellt sein, dass die Interviewaussagen das Unternehmensimage unterstützen und nicht gefährden.

»Lass uns mit dem Training beginnen«, sagte Benjamin ungeduldig. Wir hatten bereits die Themen- und Emotionslandkarte erstellt, die Zielgruppe bestimmt und die Kernbotschaften mit Beispielen und Metaphern festgelegt. Jetzt ging es darum, wirkungsvoll die ersten Sätze vor Mikrofon und Kamera zu sprechen.

### 13.3 Mentaltechniken für den sympathischen Auftritt

Die ersten Momente eines Interviews können den weiteren Verlauf prägen. Deshalb ist es wichtig, mit etwas Positivem zu beginnen. »Aber der Anlass ist doch kritisch und negativ«, wandte Benjamin ein. »Wie soll ich da mit etwas Positivem beginnen? Dann bin ich doch unglaublich.« – »Es kommt darauf an«, entgegnete ich ihm. »Es sollte schon glaubwürdig und authentisch wirken. Hierzu gibt es eine einfache und in der Praxis bewährte Technik, schon in den ersten Momenten die Sympathie des kritischen Publikums zu gewinnen.«

Alles beginnt mit einer positiven mentalen Einstimmung. Wenn Sie selbst gut gestimmt sind, werden Sie auch auf andere positiv wirken. Ehe Sie das Interview beginnen, sprechen Sie zu sich selbst:

- »Ich mag mich.«
- »Ich freue mich, dass ich hier bin.«
- »Ich freue mich, dass Sie hier sind.«
- »Ich habe wichtige Botschaften für Sie.«

»Und was ist, wenn ich den Interviewer nicht leiden kann?« fragte Benjamin. »Dann trittst du erst einmal einen kleinen Schritt zurück, um inneren Abstand zu gewinnen«, riet ich ihm. »Und dann kannst du eine weitere mentale Technik anwenden, die vielen Menschen geholfen hat.«

- Bevor Sie sprechen, stellen Sie sich einen geliebten Menschen vor, zu dem Sie reden.
- Lächeln Sie dieser Person freundlich zu.
- Und denken Sie dabei: »Ich mag dich.«

Unabhängig davon, ob Sie diese Mentaltechniken anwenden, sollten die ersten Worte, die Sie im Interview sagen, positiv wirken. Dabei können die Worte »ja«, »danke«, »schön« und »gut« in ihrer Kombination mit einer demutsvollen Geste besonders wirkungsvoll sein:

- »Ja, danke für das Interview.«
- »Schön, dass ich hier sein darf.«
- »Gut, dass Sie mir diese Frage stellen.«

Manchmal werden diese einleitenden Sätze aus dem aufgezeichneten Interview herausgeschnitten und nicht ausgestrahlt. Doch bei einem Live-Interview wirken diese Sätze mit einer kleinen Verbeugung Richtung Kamera sehr gut. Auf jeden Fall sorgen sie auch bei kritischen Interviewpartnern für einen angenehmen ersten Eindruck.

Und nun gilt es, während des Interviews die Kernbotschaften in den Köpfen des Publikums verankern.

## 13.4 Wie Kernbotschaften beim Publikum verankert werden

Aus der Überzeugungspsychologie weiß man, dass eine Botschaft mindestens fünf- bis siebenmal wiederholt werden sollte, damit sie vom Publikum wahrgenommen wird. Deshalb besteht beim Interviewtraining ein wichtiger Teil darin, in jeder Antwort die eigene Kernbotschaft in einfachen Worten zu wiederholen.

Beim Statement wird die Frage des Interviewers in fünf kurzen Sätzen beantwortet. Dabei wird im ersten und im letzten Satz die Kernbotschaft wiederholt. Nach der Einleitung werden zwei bis drei Argumente angeführt und als Fazit die Kernbotschaft noch einmal herausgestellt. Abschließend wird eine einprägsame Metapher angeführt und ein Slogan gebracht.

- »Ich bin aus drei Gründen für XY.«
- »Ersten, weil ...« – Wert des Publikums ansprechen

---

# Inhaltsverzeichnis

Schnelleinstieg: Was Ihnen das Buch bietet .....	9
<b>1 Wie Sie Vorschläge unterbreiten, die angenommen werden .....</b>	<b>15</b>
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
<b>2 Das Psychoprofil der Kritiker – Menschenkenntnis auf den ersten Blick .....</b>	<b>29</b>
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
<b>3 Die Kunst, Bedenken zu entkräften – die Psychologie der Überzeugung .....</b>	<b>39</b>
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
<b>4 Schwierige Mitarbeitergespräche – so sparen Sie Zeit und Nerven .....</b>	<b>59</b>
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



<b>5</b>	<b>Beratungsgespräche mit kritischen Klienten – so lösen Sie Probleme</b>	<b>73</b>
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
<b>6</b>	<b>Schwierige Kundengespräche schneller zum Abschluss führen</b>	<b>89</b>
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
<b>7</b>	<b>In kritischen Verhandlungen gewinnen – diese Strategien wirken</b>	<b>109</b>
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
<b>8</b>	<b>Vor einem kritischen Publikum präsentieren – Überzeugen vor Gruppen</b>	<b>131</b>
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
<b>9</b>	<b>Mit Kritikern debattieren – in hitzigen Diskussionen überzeugen .....</b>	<b>155</b>
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
<b>10</b>	<b>Die Kunst der Deeskalation – angemessen auf Provokationen reagieren .....</b>	<b>177</b>
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
<b>11</b>	<b>Die Kraft des Storytelling .....</b>	<b>193</b>
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
<b>12</b>	<b>Veränderungen überzeugend einführen –</b>	
	<b>Widerstände in Energie umwandeln .....</b>	<b>209</b>
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
<b>13</b>	<b>Kritiker vor Mikrofon und Kamera überzeugen – die Königsdisziplin .....</b>	<b>231</b>
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