

Christian Zielke

Kritiker überzeugen

Wirksame Strategien für Verhandlungen,
Gespräche und Konflikte



HAUFE.

1.3 Die Denkmuster der Kritiker

Die Verhaltensweisen von Kritikern und ihre Reaktionen lassen sich leicht vorhersagen, wenn man ihre Denk- und Entscheidungsmuster kennt. Um diese zu entschlüsseln, reichen in der Praxis drei Fragen, die Sie dem Kritiker stellen sollten, bevor Sie ihn überzeugen wollen.

- Was ist Ihnen wichtig bei diesem Thema?
- Woher wissen Sie, ob es für Sie richtig ist?
- Wie ist das, wenn Sie bei diesem Thema die Sache A mit der Sache B vergleichen?

Diese Fragen klingen auf den ersten Blick sehr merkwürdig. Einige Leserinnen und Leser fragen sich vielleicht, wozu diese Fragen dienen sollen und was die Antworten über den Befragten verraten. Bei genauerem Hinsehen jedoch entschlüsseln diese Fragen genau das Reaktionsmuster, das Sie kennen sollten, um das Verhalten des Kritikers vorherzusagen.

Die erste Frage beschäftigt sich mit den Werten des Kritikers und lautet: »Was ist Ihnen wichtig bei diesem Thema?«

- Werte sind der innere Kompass, nach dem Menschen ihre Verhaltensweisen ausrichten.
- Werte offenbaren die Argumente, mit denen sich Menschen überzeugen lassen.

Mit der Antwort gibt Ihnen der Befragte wichtige Hinweise dazu, was ihm wichtig ist und was Sie berücksichtigen sollten, um ihn für Ihre Sache zu gewinnen. Zugleich beschäftigt sich die Frage auch mit der Motivation des Kritikers:

- Die Motivation bestimmt, ob der Sachverhalt positiv oder negativ gesehen wird.
- Die Motivation offenbart, ob das Anliegen unterstützt oder blockiert wird.

Profis gehen sehr sorgfältig mit den Antworten auf diese Frage um. Sie versuchen nie gegen die Werte ihres Gesprächspartners zu verstoßen. Außerdem berücksichtigen sie bei späteren Argumentationen immer die Werte, die der Kritiker sofort als Begründung anerkennt. Auf diese Weise gibt es bei einer guten Argumentation kaum Widerstände. Deshalb ist die erste Frage in der Überzeugungspsychologie so wichtig.

Die zweite Frage beschäftigt sich mit dem Entscheidungsverhalten und lautet: »Woher wissen Sie, ob es für Sie richtig ist?«

- Entscheidung nach dem, was andere tun?
- Oder eine Entscheidung nach eigenen Kriterien?
- Oder eine Kombination von beiden Entscheidungsrichtungen?

Die Antwort auf diese Frage offenbart die Entscheidungskriterien, die unbedingt erfüllt sein müssen, damit Sie Ihren Gesprächspartner überzeugen. Einige entscheiden sich

nach dem, was andere tun, und benötigen als Entscheidungshilfe viele Kundenbewertungen, ausgezeichnete Gütesiegel oder hervorragende Referenzen. Andere entscheiden sich nur danach, was sie persönlich erlebt und erfahren haben. Sie benötigen als Entscheidungshilfe die Möglichkeit einer eigenen Erfahrung. Manche machen ihre Entscheidung davon abhängig, was andere sagen, um danach selbst zu entscheiden.

Bevor Sie einen Vorschlag unterbreiten, sollten Sie genau wissen, mit welchen Mitteln Sie den Kritiker gezielt zu einem Entschluss bewegen können.

Die dritte Frage beschäftigt sich mit dem sogenannten Vergleichsrahmen und lautet: »Wie ist das, wenn Sie bei diesem Thema die Sache A mit der Sache B vergleichen?«

- Liegt der Fokus auf dem, was ähnlich ist?
- Oder liegt der Fokus auf dem, was anders ist?
- Oder ist es eine Kombination von beidem?

Der Vergleichsrahmen offenbart, wie Informationen miteinander verglichen werden. Dies ist wichtig, wenn Sie bei Ihren Ausführungen später zwei Sachverhalte gegenüberstellen. Bei Gesprächspartnern, die einen Fokus haben auf dem, was ähnlich ist, sollten Sie die Ähnlichkeit der Sache betonen. Bei Gesprächspartnern, die ihren Fokus auf das legen, was anders ist, überzeugt ein Vergleich, bei dem die Unterschiedlichkeit betont wird.

Die Antwort auf die dritte Frage ist besonders bei wichtigen Präsentationen und öffentlichen Reden bedeutsam. Für die anderen Überzeugungssituationen reicht es aus, nach den Werten, der Motivation und der Überzeugungsrichtung zu fragen.

»Das klingt sehr interessant«, stellte Hanna fest. »Doch was mache ich mit diesen Informationen? Wie kann ich sie für mich nutzen?«

1.4 Wie Sie Entscheidungsmuster für sich nutzen

Stellen Sie sich vor, Sie haben das Verhaltensmuster Ihres kritischen Zuhörers entschlüsselt und möchten ihn nun von Ihrem Vorhaben überzeugen. Wie gehen Sie vor?

Überzeugungsprofis sprechen hier zunächst die Werte an. Dabei berücksichtigen sie immer die jeweilige Motivationsrichtung: Gas geben oder bremsen?

- Bei **positiver Einstellung** zum Thema: »Es geht um die Chancen und Möglichkeiten, wie die Werte A, B und C noch besser und leichter verwirklicht werden können!«
- Bei **negativer Einstellung** zum Thema: »Es geht um die Gefahren und Risiken, die wir bei den Werten X, Y und Z unbedingt beachten müssen, um unnötige Fehler zu vermeiden!«

Mit diesen auf die Zuhörerinnen und Zuhörer abgestimmten Statements motivieren Sie Ihr Gegenüber, sich für Ihr Thema einzusetzen. Doch was ist, wenn Sie es vorher versäumt haben, die Frage nach den Werten und nach der Motivation zu stellen? Was ist, wenn es bei den Zuhörern sowohl um positiv als auch negativ eingestellte Personen handelt?

In diesem Fall kombinieren Profis beide Schemata miteinander, damit sich alle Zuhörer individuell und gleichzeitig angesprochen fühlen:

- Bei diesem Thema gilt es sehr vorsichtig zu sein, um unserer Werte X, Y und Z nicht zu gefährden.
- Wenn uns dies gelingt, können wir die Chancen und Möglichkeiten wahrnehmen, um noch besser unsere Werte A, B und C zu leben.

Nach der Motivation für das Thema wird auf die Entscheidungsrichtung der Zuhörer eingegangen: nach Benchmark entscheiden oder ein eigenes Urteil finden?

- Viele Experten und Studien bestätigen, dass dieser Vorschlag richtig ist.
- Doch ob dies auch für Sie der Fall ist, müssen Sie selbst entscheiden.

Auf diese Weise erhalten Sie zunächst die Zustimmung der einen Zuhörer und danach die Bestätigung der anderen. So stellen Sie sicher, dass sich alle angesprochen fühlen und Ihnen zustimmen.

Sofern Sie keine längeren Ausführungen machen oder umfangreichere Präsentationen halten, werden Sie mit dieser Vorgehensweise Ihre Kritiker von Ihren Vorschlägen schneller überzeugen können. Wenn Sie bei Ihrem Vorschlag zwei Sachverhalte miteinander vergleichen möchten, sollten Sie auch den »Vergleichsrahmen« Ihrer Zuhörer berücksichtigen: die Betonung der Ähnlichkeit oder des Unterschieds?

- Dies ist vergleichbar mit dem, was Sie bereits kennen, nämlich ...
- Dies ist ganz anders und individuell, etwas ganz Besonderes, nämlich ...

Ein Vergleich zweier Sachverhalten kann bei öffentlichen Reden und bei der Einführung neuer Produkte eine große Rolle spielen. Was hierbei zu beachten ist, wird in Kapitel 13 »Kritiker vor Mikrofon und Kamera überzeugen« erläutert.

»Das scheint alles sehr kompliziert zu sein«, bemerkte Hanna. »Was mache ich, wenn ich die verschiedenen Muster nicht sofort erkenne? Was mache ich, wenn ich alle Muster in meinem Publikum vertreten habe?« fragte sie. »Dann bedienst du einfach nacheinander alle Muster«, verriet ich ihr. »Das ist ganz einfach«, beruhigte ich sie.

1.5 Wie Sie mit einfachen Sätzen alle Muster bedienen

Wenn Sie vorher keine Zeit hatten, die Verhaltensmuster Ihrer Zuhörer und Zuhörerinnen zu erfragen, können Sie einfach alle Muster nacheinander bedienen. So fühlt sich zunächst der eine Zuschauerkreis angesprochen und danach der andere.

Dabei ist folgende Vorgehensweise sinnvoll:

- Sie erwähnen zunächst Werte und Motivation.
- Sie bedienen dann die Entscheidungsrichtung.
- Bei Vergleichen gehen Sie auf den Vergleichsrahmen ein.

Diese Reihenfolge hat sich in allen Überzeugungssituationen vor vielen Zuhörern bewährt. Am besten verwenden Sie dabei folgende praxiserprobten Formulierungen:

- »Es geht darum, die Risiken und Gefahren von A und B zu vermeiden, um die Werte X, Y und Z nicht zu gefährden.«
- »Wenn dies gelingen sollte, ergibt sich die Möglichkeit und Chance, die wichtigen Werte 1, 2 und 3 noch schneller und besser zu erreichen.«
- »Viele gehen schon diesen Weg, nämlich die Experten A, B und C.«
- »Doch ob dies auch für Sie etwas ist, müssen Sie selbst entscheiden.«
- »Dieser Sachverhalt ist vergleichbar mit dem, den Sie bereits kennen, nämlich ...«
- »Und doch ist er ganz anders, weil ...«
- »Gerade deshalb wäre es gut, wenn ...«

Nachdem Sie mit den vorausgegangenen Formulierungen auf beiden Seiten des Publikums Zustimmung erhalten haben, ist es nun an der Zeit, einen Vorschlag zu unterbreiten, der dann gern von den Kritikern angenommen wird. So zeigt es zumindest die Praxiserfahrung.

»Sehr gut«, bemerkte Hanna. »Das ist die Lösung meines Problems. Danke für die vielen Impulse: klar und knackig auf den Punkt gebracht«, sagte sie begeistert.

Zum Abschied gab ich ihr noch eine Checkliste, auf der sie für den Notfall noch einmal alles nachlesen konnte. Dann gingen wir auf ihr konkretes Anliegen ein und bereiteten ihre Vorgehensweise vor, mit der sie später ihren Führungskreis von ihrem nächsten Vorschlag schnell und wirkungsvoll überzeugte.

Allerdings bemerkte Hanna: »Es braucht schon etwas Zeit, um alles in Ruhe zu verarbeiten und richtig anzuwenden.« Hanna buchte dann ein Intensivtraining, um zu lernen, wie sie diese Methoden auch auf andere Situationen übertragen kann. Seitdem fällt es ihr leicht und bereitet ihr große Freude, Kritiker rasch und einfach von ihren Vorschlägen zu überzeugen.

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