

Christian Zielke

# Kritiker überzeugen

Wirksame Strategien für Verhandlungen,  
Gespräche und Konflikte



HAUFE.

---

# 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

---

## Schnelleinstieg: Was Ihnen das Buch bietet

Bestimmt kennen Sie das aus Ihrem beruflichen Alltag: Sie stehen in den unterschiedlichsten Situationen vor der Herausforderung, kritische Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner von Ihren Ideen, Dienstleistungen und Produkten zu überzeugen. In diesen Situationen benötigen Sie wirkungsvolle Überzeugungstechniken, mit denen Sie Ihre Kritiker<sup>1</sup> schnell ins Boot holen. So sparen Sie nicht nur jede Menge Zeit und Ärger, sondern schonen auch Ihre Nerven.

Dieses Buch entstand auf Wunsch vieler Kunden, die mich gebeten haben, meine Erfahrungen aus der Überzeugungspsychologie in einem Fachbuch niederzuschreiben. Seit über 30 Jahren begleite ich erfolgreich Managerinnen und Manager in Krisenzeiten und bei Veränderungen. Ich habe in dieser Zeit besondere Strategien entwickelt, mit denen Sie schneller überzeugen können – wissenschaftlich fundiert und in der Praxis bewährt. Damit konnte ich über 13.000 Führungskräften helfen,

- anspruchsvolle Unternehmensziele zuverlässig zu erreichen,
- notwendige Veränderungen motivierend zu gestalten und
- lukrative Aufträge sicher zu gewinnen.

Mein Fokus liegt in den Bereichen Management, Vertrieb und Kommunikation. Hier helfe ich Führungskräften und Entscheidungsträgern dabei, ihre Botschaften in einem kritischen Umfeld überzeugend zu vermitteln und gewinnend aufzutreten:

- Im **Management** liegt mein Schwerpunkt auf die Begleitung anstehender Veränderungsprozesse und Fusionen.
- Im **Vertrieb** konzentriere ich mich auf den Erfolg in schwierigen Angebotsverfahren und auf die Einführung neuer Produkte auf Messen und Roadshows.
- In der **Kommunikation** begleite ich Entscheidungsträger bei ihren öffentlichen Auftritten, zum Beispiel beim Public Speaking vor einem kritischen Publikum oder bei Rundfunk- und Fernsehauftritten in brisanten Situationen vor Mikrofon und Kamera.

Ergänzend zu den Beratungen, Coachings und Inhouse-Trainings begleite ich meine Kunden dezent bei ihren Auftritten, um ihnen in den entscheidenden Augenblick wertvolle Hinweise zu geben.

---

1 Bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern in diesem Buch wird versucht sowohl die weibliche als auch die männliche Form gleichverteilt zu verwenden. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die ggf. verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keinerlei Wertung.

So kam die vorliegende Toolbox zustande, die in folgenden Situationen einsetzbar ist:

- bei schwierigen Kunden- und Mitarbeitergesprächen
- bei wichtigen Präsentationen und Besprechungen
- bei kritischen Verhandlungen und Diskussionen
- bei öffentlichen Auftritten vor einem kritischen Publikum.

In diesem Buch erfahren Sie anhand von 13 Praxisfällen,

- wie Sie Ihre Kritiker analysieren, um zu wissen, wie Sie diese am besten überzeugen;
- wie Sie Kritiker schon in den ersten Augenblicken für sich gewinnen;
- wie Sie Widerständler angemessen würdigen und konstruktiv einbinden;
- wie Sie wirkungsvolle Formulierungen, Techniken und Methoden einsetzen, um Vorbehalte zu entkräften;
- wie Sie Argumentationsfallen vermeiden und schwierige Situationen retten.

Sie finden hier also meine vielfältigen Lebenserfahrungen versammelt. Die Kunst zu überzeugen habe ich nicht in den Schulen gelernt, die ich besucht habe: weder auf der Hauptschule noch auf der Realschule noch auf dem Gymnasium. Auch nicht während meines späteren Studiums der Rechtswissenschaften, der Pädagogik, der Sozialwissenschaften und der Theologie. Die Kunst zu überzeugen habe ich erst später im Zusammenhang mit meinen weiteren Lebensstationen gelernt: bei der Marine, in der Entwicklungshilfe, im Management in der Automobil-, Chemie- und Erdölindustrie, als Rechtsanwalt vor Gericht, als Keynote Speaker bei großen Unternehmens- und Kundenveranstaltungen, als Executive-Berater vor Entscheidungsträgern, als Hypnotherapeut in Coachings und als Karate- und Mentaltrainer im Leistungssport.

All diese Erfahrungen gebe ich im vorliegenden Buch weiter. Hier ein Überblick über die Kapitel und Themen:

### **1. Kapitel: Vorschläge unterbreiten, die angenommen werden**

Hanna, die Geschäftsführerin eines Familienunternehmens, stößt in den Besprechungen mit dem Führungskreis auf Vorbehalte und Widerstände. Sie möchte wissen, wie sie die Denk- und Entscheidungsmuster der Kritiker entschlüsseln kann, um sie für ihre Ideen zu begeistern. Sie sucht nach drei Überzeugungsformeln, mit denen sie ihre Führungskräfte, aber auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schneller für ihr Anliegen gewinnen kann.

### **2. Kapitel: Das Psychoprofil der Kritiker**

Alexandra, eine erfolgreiche Geschäftsfrau, wird bei ihren Vorschlägen von ihren Geschäftspartnern immer wieder kritisiert. Sie fragt sich, was sie falsch macht. Sie möchte ihre Kritiker schneller erkennen und wissen, wie sich Kritiker verhalten, um angemessen darauf reagieren zu können. Sie möchte sich auf kritische Fragen vorbereiten und Antworten geben, die den Kritikern gefallen.

### **3. Kapitel: Bedenken entkräften**

Klaus, ein erfahrener Ingenieur, hat in schwierigen Verhandlungen mit kritischen Experten zu tun, die ihm unnötig viel Zeit und Nerven kosten. In einem Verhandlungstraining will er unter anderem lernen, wie er der Ja-aber-Falle seiner Kritiker in drei Schritten entkommen kann. Er möchte wissen, warum er nicht immer gegen alle Bedenken seiner Kritiker argumentieren muss und wann es sinnvoll ist, die Verhandlung rechtzeitig zu beenden.

### **3. Kapitel: Schwierige Mitarbeitergespräche**

Laura, eine erfolgreiche IT-Spezialistin, ist neu in der Führungsetage. Sie hat einen schwierigen Mitarbeiter, der als Freund der Geschäftsführung eine Sonderstellung genießt. Sie möchte von mir als ehemaligem Personalchef wissen, wie sie den kritischen Mitarbeiter in einem Gespräch so lenken kann, dass er selbst eine Lösung für sein Problem vorschlägt, die er freiwillig und schnell umsetzen will.

### **4. Kapitel: Beratungsgespräche mit kritischen Klienten**

Lothar, ein bekannter Berater, hat sich seinen guten Ruf auf dem Markt durch Pressearche und mehrfache Investitionen erworben. Weil er nicht weiß, wie er mit kritischen Klienten umgeht, hat er viele Kunden verloren. In einem Coaching will er in die Geheimnisse einer guten Beratung eingeweiht werden, um schneller gute Ergebnisse mit kritischen Klienten zu erzielen. Er möchte die besten Beratungstechniken kennenlernen, um seine Klienten nicht mit Ratschlägen zu erschlagen.

### **5. Kapitel: Kundengespräche zum Abschluss führen**

Michaela, eine erfolgreiche Kundenberaterin, ist aufgrund einer Restrukturierung nun auch für die Kundengewinnung zuständig. Dabei scheitert sie, weil es ihr nicht gelingt, die Zweifel ihrer Kunden zu entkräften. In einem Vertriebscoaching möchte sie erfahren, wie auch zurückhaltende Personen kritische Kunden charmant zum Abschluss führen können. Ihr fehlt ein System, das für alle Kritiker geeignet ist.

### **6. Kapitel: Schwierige Verhandlungen gewinnen**

Tom, ein vielversprechender Unternehmensgründer, bereitet sein erstes Start-up-Unternehmen vor. Bevor er in Verhandlungen mit möglichen Investoren geht, möchte er alles über Verhandlungsführung wissen: vom Lesen der Körpersprache, den besten Verhandlungstechniken und den Taktiken für Verkäufer und für Einkäufer bis zu den Preisverhandlungen und dem Verhalten bei einem Nein des Kritikers.

### **7. Kapitel: Vor kritischem Publikum präsentieren**

Sophie, eine international bekannte Fotografin, ist im Auftrag eines Kameraherstellers für eine Roadshow gebucht. Auf Messen und Ausstellungen soll sie vor einem kritischen Publikum für eine neue Kamera werben. Sie möchte von mir als Keynote Speaker wissen, wie sie schon in den ersten Momenten ihrer Präsentation die Sym-



pathie ihrer Kritiker gewinnt. Sie will alles über die Magie gelungener Präsentationen erfahren und wie sie einen Blackout verhindern kann.

### **9. Kapitel: In Podiumsdiskussionen argumentieren**

Stefan, ein erfahrener Werksleiter, ist von einer Bürgerinitiative zu einer Podiumsdiskussion eingeladen worden, um über die Geschehnisse in der Produktion zu berichten. Dabei fragte er sich, wie er am besten auftritt, wenn das kritische Publikum Vorbehalte gegen ihn hat. Er sucht nach drei Argumentationsmustern, die er in allen Situationen wirkungsvoll einsetzen kann. Außerdem benötigt er hilfreiche Sätze, die in Notsituationen immer wirken.

### **10. Kapitel: Angemessen auf Provokationen reagieren**

Katharina, eine ehrgeizige Vertriebschefin, lässt sich von den Kunden immer wieder provozieren. Sie verliert dann die Kontrolle, wird emotional und reagiert völlig überzogen. Im Coaching möchte sie erfahren, wie es ihr gelingen kann, ihren Kritikern möglichst keine Angriffspunkte zu bieten. Außerdem will sie wissen, wie sie in stressigen Situationen schlagfertig antworten kann, ohne selbst zu provozieren.

### **11. Kapitel: Mit Storytelling schneller überzeugen**

Sebastian, ein erfolgreicher Vertriebsmanager, ist unzufrieden mit dem letzten Messeauftritt. Seinen Mitarbeitern am Stand gelingt es nicht, die Besucher für das Produkt zu gewinnen und ihre Bedenken zu entkräften. In einem Storytelling-Workshop geht es darum, für jede Situation die passende Geschichte zu finden und sie mit spannenden Sprachmustern so zu erzählen, dass die Botschaft in den Köpfen der Zuhörer hängen bleibt.

### **12. Kapitel: Veränderungen überzeugend einführen**

Henry, ein erfahrener Vorstand, steht vor der Restrukturierung des Unternehmens. Er möchte die Mitarbeiter für den notwendigen Wandel gewinnen. Er will wissen, warum die meisten Veränderungen scheitern und was er dagegen tun kann. Ihn interessiert, warum das Jammern, Klagen und Weinen bei Veränderungen wichtig sind und wie er die Widerstände seiner Mitarbeiter in Initiative umwandeln kann.

### **13. Kapitel: Kritiker vor Mikrofon und Kamera überzeugen**

Benjamin, ein bekannter Geschäftsführer, stellt sich einem kritischen Fernsichteam, um einen Imageschaden von seinem Unternehmen abzuwenden. Er fragt sich, wie er sich am besten auf kritische Interviews vorbereitet, um den bestmöglichen Eindruck zu hinterlassen. Er möchte wissen, wie er kritischen Fragen ausweicht, negative Fragen positiv beantwortet und das Interview lenken kann, um sein Unternehmen gut darzustellen.

In jedem Kapitel finden Sie wirkungsvolle Techniken, Methoden und Formulierungen, die Sie sofort für Ihr Anliegen verwenden können.

- Wenn Sie wenig Zeit haben und sofortige Ergebnisse in besonderen Themengebieten erzielen möchten, gehen Sie einfach zu den jeweiligen Themen, die Sie momentan am meisten interessieren.
- Diejenigen Leserinnen und Leser, die großen Wert auf Detailwissen legen, lesen jede Zeile des Buches. Andere hingegen, die das Wesentliche in kurzer Zeit erfassen möchten, schauen zuerst auf die zusammenfassenden Checklisten.
- Zu jedem Thema finden Sie in der Praxis bewährte Formulierungen, die Ihnen helfen, schneller zum Ziel zu kommen.
- Einige Leser und Leserinnen arbeiten mit einem Notizbuch und schreiben sich die Formulierungen auf, die für sie am besten klingen
- Manche Leser legen sich eigene Checklisten an mit Techniken, Methoden und Vorgehensweise, die für sie am hilfreichsten sind.
- Viele Leser besuchen ergänzend zu dem Buch einen Vortrag, ein Training oder ein Coaching, um ihre Kenntnisse zu vertiefen.
- Begeisterte Leserinnen und Leser verschenken ein Buchexemplar an Menschen, denen sie damit helfen und eine Freude bereiten.

»Dein Buch ist mir zu einem treuen Wegbegleiter geworden«, bestätigte mir ein bekannter Unternehmer. »Immer wenn ich vor dem Problem stehe, meine Kritiker zu überzeugen, schaue ich dort hinein und finde neue Impulse, an die ich vorher noch nicht gedacht habe.«

Falls Sie noch Anmerkungen und Fragen zum Buch haben, rufen Sie mich an oder schreiben Sie mir eine Mail, damit die nächste Auflage noch besser wird.

Was ist Ihr Ziel? Einfacher und schneller zum Ziel mit ZIELke.

Ich freue mich auf Sie! Bis bald!

Christian Zielke  
Professor für Management & Kommunikation  
Technische Hochschule Mittelhessen  
[www.christian-zielke.de](http://www.christian-zielke.de)  
[info@zielke-institut.com](mailto:info@zielke-institut.com)