

Albert Thiele



Die Kunst zu überzeugen

Albert Thiele

# Die Kunst zu überzeugen

Faire und unfaire Dialektik

Mit 30 Abbildungen

8. Auflage

Dr. Albert Thiele  
Advanced Training · Unternehmensberatung ·  
Management-Training · Coaching  
Nievenheimer Straße 72  
40221 Düsseldorf  
*Dr.Thiele@t-online.de*; <http://www.albertthiele.de>

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN-10 3-540-28228-9 Berlin Heidelberg New York  
ISBN-13 978-3-540-28228-0 Berlin Heidelberg New York

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Springer ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media  
[springer.de](http://springer.de)  
© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 1994, 1998, 2002, 2006  
Printed in Germany

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Buch berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Sollte in diesem Werk direkt oder indirekt auf Gesetze, Vorschriften oder Richtlinien (z. B. DIN, VDI, VDE) Bezug genommen oder aus ihnen zitiert worden sein, so kann der Verlag keine Gewähr für die Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität übernehmen. Es empfiehlt sich, gegebenenfalls für die eigenen Arbeiten die vollständigen Vorschriften oder Richtlinien in der jeweils gültigen Fassung hinzuzuziehen.

Umschlaggestaltung: medionet AG, Berlin  
Satz: Fotosatz-Service Köhler GmbH, Würzburg  
Gedruckt auf säurefreiem Papier 68/3020/m - 5 4 3 2 1 0

# Vorwort zur 8. Auflage



Überzeugungsfähigkeit ist ein entscheidender Erfolgsfaktor in allen Kommunikationssituationen, insbesondere im Rahmen des modernen Kundenbindungsmanagement. Auch Sie haben in vielen Situationen Ihres beruflichen Alltags Überzeugungsarbeit zu leisten: In Gesprächen und Verhandlungen genauso wie in Besprechungen oder bei Präsentationen. Dabei sind Persönlichkeit, dialektisches Geschick und gute Sachargumente gefordert, um andere für Ihre Ideen und Vorstellungen zu gewinnen, Sachprobleme im Dialog zu lösen und gleichzeitig die Beziehung mit ihnen zu gestalten.

Das vorliegende Buch wendet sich an Führungs- und Fachkräfte und an alle, die daran interessiert sind, ihre persönliche Überzeugungswirkung zu optimieren. Es beschäftigt sich praxisbezogen und theoriegeleitet mit den Grundlagen erfolgreicher Argumentation und mit der Anwendung des dialektischen Know-hows

- in Präsentationen
- in Verhandlungen
- in Besprechungen und Gesprächen
- bei Auftritten in Funk und Fernsehen sowie
- in Diskussionsrunden und Debatten.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei der Vervollkommnung Ihrer Dialektik und Überzeugungswirkung. Möge Ihnen dieser Leitfaden helfen, Ihre Stärken weiter zu entwickeln und Ihre Verbesserungspotenziale zu erschließen.

Viel Freude beim Lesen!

Düsseldorf im Oktober 2005

*Albert Thiele*



## Einleitung

Bedeutung des Themas . . . . .	1
Konzeption und Aufbau dieses Buches . . . . .	4
Grundlegende Begriffe . . . . .	9

<b>Das Wichtigste auf einen Blick . . . . .</b>	<b>19</b>
---	-----------

## Grundlagen erfolgreicher Überzeugungsarbeit

Baustein 1: Zielwirksame Vorbereitung . . . . .	33
Baustein 2: Persönlichkeit und Selbstdarstellung . . . . .	51
Baustein 3: Rhetorische Aspekte . . . . .	61
Baustein 4: Beziehungen gestalten . . . . .	83
Baustein 5: Fünfsatztechnik . . . . .	99
Baustein 6: Fragetechnik . . . . .	113
Baustein 7: Einwandtechnik . . . . .	123
Baustein 8: Verständlichkeit . . . . .	135
Baustein 9: Unfaire Taktiken abwehren . . . . .	143

## Anwendungssituationen für Dialektik im Alltag

Baustein 10: Präsentationen . . . . .	159
Baustein 11: Verhandlungen . . . . .	185
Baustein 12: Besprechungen . . . . .	209
Baustein 13: Gespräche . . . . .	219
Baustein 14: Auftritte in Funk und Fernsehen . . . . .	229
Baustein 15: Diskussionsrunden und Debatten . . . . .	247
Neue Gewohnheiten aufbauen – wie mache ich das? . . . . .	255
Literaturverzeichnis . . . . .	267
Sachwortverzeichnis . . . . .	271

# Bedeutung des Themas



Als Führungs- und Fachkraft haben Sie in vielen Situationen des Alltags Überzeugungsarbeit zu leisten: in Verkaufs- und Mitarbeitergesprächen, bei Kundenpräsentationen, in Besprechungen und Konferenzen, bei Verhandlungen und nicht zuletzt im Dialog mit der kritischen Öffentlichkeit. Immer geht es darum, eine oder mehrere Personen für Ihre Ideen und Vorstellungen zu gewinnen, Sachprobleme zu lösen und Beziehungen zu entwickeln. Die Kunst zu überzeugen und auch mit schwierigen Partnern zu kooperieren gehört zweifellos zu den Fähigkeiten, die Schlüsselcharakter haben, sowohl für den beruflichen als auch für den gesellschaftlichen und privaten Bereich. Es lohnt sich daher, über bewährte und neue Wege nachzudenken, das persönliche Überzeugungs-Management zu verbessern.

Ihre rhetorischen und dialektischen Fähigkeiten sind in besonderer Weise gefordert,

- wenn in Verhandlungen, Gesprächen oder Präsentationen viel auf dem Spiel steht,
- wenn Sie Entscheidungsgremien für Ihre Ideen oder Konzepte gewinnen wollen,
- wenn Sie mit schwierigen Verhandlungspartnern zu Einigungen kommen müssen,
- wenn Konflikte, Antipathie oder Vorurteile die Beziehung belasten,
- wenn Sie mit Querulanten, Nein-Sagern oder Profilneurotikern zu tun haben,
- wenn die andere Seite auf Konfrontation geht und Verhandlungsmacht ausspielt,

- wenn Ihr Gesprächspartner durch *eristische* (= *unfaire*) Taktiken vom Sachthema ablenken will, z.B. durch Killerphrasen oder persönliche Angriffe.

Dieses Buch vermittelt wesentliche Voraussetzungen für erfolgversprechende Überzeugungsarbeit und hilft Ihnen, Ihr Argumentationsverhalten zu überprüfen, Stärken auszubauen und Verbesserungspotenziale zu erschließen.

Dies kommt Ihnen in zweifacher Hinsicht zugute: Zum einen profitieren Sie unmittelbar bei der Bewältigung Ihrer täglichen Führungs- und Fachaufgaben, etwa bei Gesprächen, Verhandlungen oder Besprechungen. Zum anderen ist verbesserte soziale Kompetenz ein erfolgskritischer Faktor, um künftige Laufbahnziele zu erreichen und den argumentativen Wettbewerb mit anderen zu bestehen.

Das Thema dieses Buches hat darüber hinaus eine große Bedeutung für die Beziehung zu den Kunden und für eine nachhaltige Entwicklung der Kundenbindungen. Denn Kundenbindungsmanagement wird maßgeblich durch Mitarbeiter im täglichen Kundenkontakt betrieben. Die Einstellungen und Überzeugungsfähigkeiten der Mitarbeiter tragen wesentlich zum Erfolg des Kundenbindungsmanagement und damit zur Zukunftsfähigkeit des Unternehmens bei.

## **Lesehinweis**

- Dieses Buch richtet sich gleichermaßen an männliche und weibliche Führungs- und Fachkräfte. Unabhängig von der männlichen Sprachform sind stets beide Geschlechter gemeint.
- Die Begriffe Kunde, Zuhörer und Gesprächspartner werden im Folgenden synonym verwendet. Überzeugungssituation beinhaltet alle Anwendungssituationen, also Präsentationen, Verhandlungen, Besprechungen, Gespräche, Auftritte in Funk und Fernsehen sowie Diskussionsrunden.

Bevor wir die Konzeption dieses Buches vorstellen, werfen wir einen Blick auf die Erwartungen, die Führungs- und Fachkräfte in meinen Kommunikationstrainings am häufigsten nennen.

## **Was Seminarteilnehmer lernen und trainieren wollen:**

### **Thema: Verhandlungen und Gespräche**

- eigene Interessen und Ziele durchsetzen,
- persönliche Beziehungen aufbauen und entwickeln,
- Sachprobleme effizient lösen,
- aus festgefahrenen Situationen herauskommen,
- mit schwierigen Partnern zu Einigungen kommen,
- im internationalen Geschäft verhandeln (insbesondere gegen den Wettbewerb).

### **Thema: Diskussionen und Besprechungen**

- agieren statt reagieren,
- siegen lernen,
- Besprechungen gekonnt moderieren,
- Gelassenheit in Stress-Situationen,
- Teilnehmer motivieren und aktivieren,
- Umgang mit Kritikern,
- unfaire Angriffe früh neutralisieren.

### **Thema: Vortrag und Präsentation**

- sicher, kompetent und überzeugend auftreten,
- kundengerechte Präsentationsstrategien entwickeln,
- visuelle Medien optimieren,
- Zuhörer fesseln,
- anschaulich und verständlich erklären,
- mehr Sicherheit bei Auftritten in Funk und Fernsehen.

### **Sonstige Erwartungen**

- eigene Stärken und Lerndefizite erkennen,
- Wirkung auf andere in Erfahrung bringen,
- das Überzeugungs-*Verhalten* verbessern,
- Redehemmungen in den Griff bekommen.



# Konzeption und Aufbau dieses Buches



Dieses Buch ist ein Leitfaden für die Praxis. Theoretische Ausführungen sind zugunsten umsetzbarer Handlungsempfehlungen auf ein Mindestmaß beschränkt worden. Die Übersicht zeigt Ihnen den modularen Aufbau.

Sie können bei Bedarf in einen Baustein Ihrer Wahl, z.B. „Beziehungen gestalten“ oder „Verhandlungen“ gehen, ohne die anderen durchgearbeitet zu haben. Lästiges Hin- und Herblättern – etwa durch Rückverweise – hält sich so in vertretbaren Grenzen.

## **Die Kunst zu überzeugen – faire und unfaire Dialektik**

### **Grundlagen erfolgreicher Überzeugungsarbeit**

1. Zielwirksame Vorbereitung	2. Persönlichkeit	3. Rhetorische Aspekte
4. Beziehungen gestalten	5. Fünfsatztechnik	6. Fragetechnik
7. Einwände behandeln	8. Verständlichkeit	9. unfaire Taktiken

### **Anwendungssituationen im beruflichen Alltag**

10. Präsentation	11. Verhandlungen	12. Besprechungen
13. Gespräche	14. Auftritte in Funk und Fernsehen	15. Diskussions- runden und Debatten

Die Bausteine 1 bis 15 fassen die Ansatzpunkte zur Optimierung der Überzeugungsarbeit zusammen. Für den eiligen Leser haben wir die Quintessenz in dem vorgeschalteten Kapitel „Das Wichtigste auf einen Blick“ zusammengefasst. Das Buch gliedert sich – wie die Übersicht zeigt – in zwei große Abschnitte:

## **Grundlagenteil**

Gegenstand der Bausteine 1 bis 9 sind die allgemeinen Voraussetzungen für sicheres Auftreten und überzeugende Argumentation. Vermittelt wird das Know-how zu den erfolgswichtigen Aspekten:

- Zielwirksame Vorbereitung, um die richtige Strategie zu finden und früh Kompetenzsignale setzen zu können (Baustein 1)
- Wirkung der eigenen Persönlichkeit und Rhetorik (Bausteine 2 und 3)
- Beziehungszintelligenz, um die emotionale Beziehung zum Kunden aktiv zu gestalten (Baustein 4)
- dialektische Basisfähigkeiten und Techniken (Bausteine 5 bis 8) sowie
- Fähigkeit, unfaire Taktiken und unsachliche Spielarten früh zu erkennen und abzuwehren (Baustein 9).

## **Anwendungssituationen**

In den Bausteinen 10 bis 15 erfahren Sie, wie Sie die allgemeinen Voraussetzungen erfolgreicher Überzeugungsarbeit im beruflichen Alltag umsetzen können. Im Einzelnen geht es um Argumentations- und Beziehungserfolg in folgenden Situationen:

- Präsentation (Baustein 10)
- Verhandlungen (Baustein 11)
- Besprechungen (Baustein 12)
- Gespräche (Baustein 13)
- Auftritte in Funk und Fernsehen (Baustein 14)
- Diskussionsrunden und Debatten (Baustein 15).

Ein abschließendes Kapitel zeigt Ihnen, was aus lernpsychologischer Sicht günstig ist, neue Gewohnheiten im Alltag aufzubauen. Dieser Punkt schließt die Frage ein, wie Sie Ihr Selbstlernen durch den Besuch geeigneter Seminare ergänzen können.

Das Bausteinsystem erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und ist in erster Linie für praktische Zwecke entwickelt worden. Insofern ist es eine Arbeitshypothese, die im Lichte neuer Erfahrungen und Erkenntnisse ständig weiterentwickelt wird. Das Bausteinsystem basiert unter anderem auf folgenden Quellen:

- 20 Jahre Berufserfahrung des Autors als Kommunikations- und Management-Trainer sowie als Coach,
- Analyse seriöser Trainingskonzepte am Markt, zum Themenbereich Dialektik, Rhetorik sowie „zwischenmenschliche Kommunikation“ (z. B. das „Harvard-Konzept“),
- Auswertung fachwissenschaftlicher Untersuchungen zu den Themen: Psychologie des Gesprächs, Verständlichkeit, Körpersprache, Verkaufstechniken sowie Marketing und Öffentlichkeitsarbeit.

## **Wie Sie dieses Buch bestmöglich nutzen**

Beim Durcharbeiten dieses Leitfadens ist letztlich entscheidend, dass Sie die für Sie relevanten Anregungen in Ihre Alltagspraxis umsetzen. Dabei ist es ratsam, vom persönlichen Bedarf auszugehen. Damit Sie in umfassender Weise profitieren, sind hierfür eine Reihe didaktischer Hilfen vorgesehen. Dazu gehören:

- die Strukturierung des Ganzen in modularer Form.
- das vorgeschaltete Kapitel, das die dialektischen Regeln komprimiert zusammenfasst.
- Fragenkataloge und Checklisten, die Ihnen Gelegenheit bieten, Ihr Vorwissen bewusst zu machen und Ihren Lernbedarf zu erkennen.
- Anregungen für Anwendungspläne (= Transferpläne) sowie Empfehlungen zum Aufbau neuer Gewohnheiten.
- Abbildungen und Schaubilder, die Ihnen Aufnahme und Behalten der Ausführungen erleichtern.

- das Stichwortverzeichnis, das den raschen Zugriff auf ein gewünschtes Thema sicherstellt.

**Praxistipp.** Prüfen Sie beim Durcharbeiten dieses Buches alle Empfehlungen unter zwei Gesichtspunkten:

1. Inwieweit passt die Empfehlung zu Ihrer Persönlichkeit und zu Ihrem Verhalten?
2. Inwieweit passt die Empfehlung zu Ihrer Anwendungssituation und Zielsetzung?

# Grundlegende Begriffe



Die Erarbeitung und Anwendung von Überzeugungstechniken fällt leichter, wenn Sie die (notwendigen) Fachbegriffe kennen und die wesentlichen Aspekte im Blick haben, die an zwischenmenschlicher Kommunikation beteiligt sind.

Fragen wir uns zunächst, was „Überzeugen“ bedeutet: Es geht darum, eine oder mehrere Personen zur Annahme Ihrer Ideen, Vorstellungen oder Ihres Standpunktes zu bewegen, und zwar durch eine zielgerichtete, sachlich fundierte und psychologisch geschickte Argumentation, wie auch durch Ihr Auftreten und Ihre Persönlichkeit.

## Dialektik

Die Dialektik beschäftigt sich systematisch mit der Frage, wie man günstige Voraussetzungen für die tägliche Überzeugungsarbeit schaffen kann. In der Jesuiten-Schulung gliedert sich die „ars dialectica“ in zwei Bereiche: die Frieddialektik und die Kampfdialektik.

### Frieddialektik

In der fairen Dialektik (= Frieddialektik) geht es einmal um die Kunst andere zu überzeugen. Beispiele:

- Sie wollen Ihr Team von der Richtigkeit einer neuen Vertriebsstrategie überzeugen.

- Ihre Präsentation hat zum Ziel, Ihren Vorstand für die Freigabe eines Budgets zu gewinnen.
- Sie wollen die Position Ihres Unternehmens möglichst überzeugend in einem Fernsehinterview darstellen.

Zur Friedddialektik gehört ein zweiter Schulungsgegenstand. Hierbei geht es darum, durch Argumentation und Kooperation Sachprobleme zielwirksam zu lösen. Beispiele:

- Sie wollen in einer Besprechung einen Kompromiss erreichen, der von allen Beteiligten getragen wird.
- Sie wollen in einer Diskussion mit einem Projektteam eines Kunden eine strittige Konzeption weiterentwickeln, sodass am Ende eine Lösung steht, mit der beide Seiten leben können.

Zur Anwendung kommen hierbei ausschließlich faire Mittel. Diese Form des Miteinander ist durch eine konstruktive Grundhaltung auf beiden Seiten, durch Sachlichkeit und Dialog gekennzeichnet. Zu den Voraussetzungen eines produktiven Miteinander gehört es zum Beispiel,

- Seite an Seite, also im Miteinander nach Lösungen zu suchen,
- dem anderen Wertschätzung auch dann entgegenzubringen, wenn man unterschiedlicher Meinung ist,
- ein Sympathiefeld zu schaffen,
- rationale und emotionale Bedürfnisse des anderen zu berücksichtigen,
- den Partner nicht zu erdrücken oder emotional einzuengen,
- von A bis Z Fairness walten zu lassen.

Grafisch können wir uns den Kerngedanken so verdeutlichen, dass die Waage des Gesprächs im Gleichgewicht ist. Alle Beteiligten gehen aufeinander zu, versuchen im Miteinander Sachprobleme zu lösen und betrachten den anderen als Partner. Dabei gehört es zu einer partnerschaftlichen Gesprächskultur durchaus, mit Leidenschaft um den besten Weg zu ringen oder den Advocatus Diaboli zu spielen. Wichtig ist, dass auch in heftiger Disputation alle Beteiligten ihr Gesicht wahren können.

Die Erfahrungen im betrieblichen und privaten Alltag zeigen nun, dass über die Befähigung zum guten Gespräch, zum Zuhören

und zur Partnerschaft zwar oft gesprochen wird. Nur fällt es vielen leichter, von der Tugend zu reden als die Tugend selbst zu beherrsigen.

Jeder kennt Reizthemen, Schwarze-Peter-Spiele, persönliche Angriffe und andere unfaire Tricks und Winkelzüge, die einem sachlichen Gedankenaustausch im Wege stehen können. Vor diesem Hintergrund gewinnt der zweite Teilbereich der Dialektik an Bedeutung, die

## **Kampfdialektik**

Im Vordergrund steht hier das Ziel, in der Argumentation zu siegen, recht zu behalten und seine Meinung durchzusetzen. Typische Schulungsthemen der Kampfdialektik sind die Methoden des Angriffs und Abwehr. Dieser Teilbereich der Dialektik wird auch Eristik genannt. Eristik ist die Kunst des Streitgesprächs („Eris“ = griechische Göttin der Zwietracht). Wir behandeln die unfairen Tricks und Winkelzüge nur, damit Sie früh erkannt und abgewehrt werden können.

Während es bei der Frieddialektik nur Sieger gibt – für ein gutes Gespräch gilt das Sieg-Sieg-Modell – geht es in der Kampfdialektik darum, zu siegen, die Oberhand zu behalten sowie Wissenslücken und Schwachstellen beim anderen konsequent aufzudecken.

Zwei weitere Begriffe sollten Sie kennen, wenn Sie daran interessiert sind, Ihre Überzeugungskraft zu verbessern.

## **Rhetorik**

Der Brockhaus definiert diese Disziplin als die Kunst, gut zu reden (lat.: *ars bene dicendi*). Im Mittelpunkt eines Rhetorik-Trainings steht die Entwicklung der Fähigkeit, vor Zuhörern (von der Kleingruppe bis zum großen Auditorium) überzeugend und sicher zu sprechen. Zu den rhetorischen Mitteln gehören insbesondere sprechtechnische, körpersprachliche, dramaturgische, psychologische und sprachliche Faktoren.

Ein vierter Schulungsbereich wird vor allem von technisch und wissenschaftlich orientierten Führungs- und Fachkräften zu wenig beachtet: die Körpersprache.

## **Kinesik**

Kinesik (grch.: kinesis = Bewegung) ist die Lehre von der Sprache des Körpers. Sie ist eine angewandte Ausdruckspsychologie und beschäftigt sich mit der Beschreibung und Erklärung körpersprachlicher Signale des Menschen. Die Kinesik hat für unser Thema eine doppelte Bedeutung:

1. Zum einen für Sie als Sprecher: Was können Sie tun, um überzeugend zu wirken? Was ist im Hinblick auf Haltung, Gestik und Mimik zu bedenken, wenn Sie in ein Gespräch oder in eine Diskussion gehen, wenn Sie eine „Bühne“ betreten?
2. Zum anderen hilft Ihnen die Lehre von der Körpersprache, bei Ihrem Gesprächspartner oder Ihren Zuhörern zu erkennen, ob Offenheit, Interesse und Zuwendung gegeben sind oder ob Widerstand, Verständnisprobleme und Bedenken signalisiert werden.

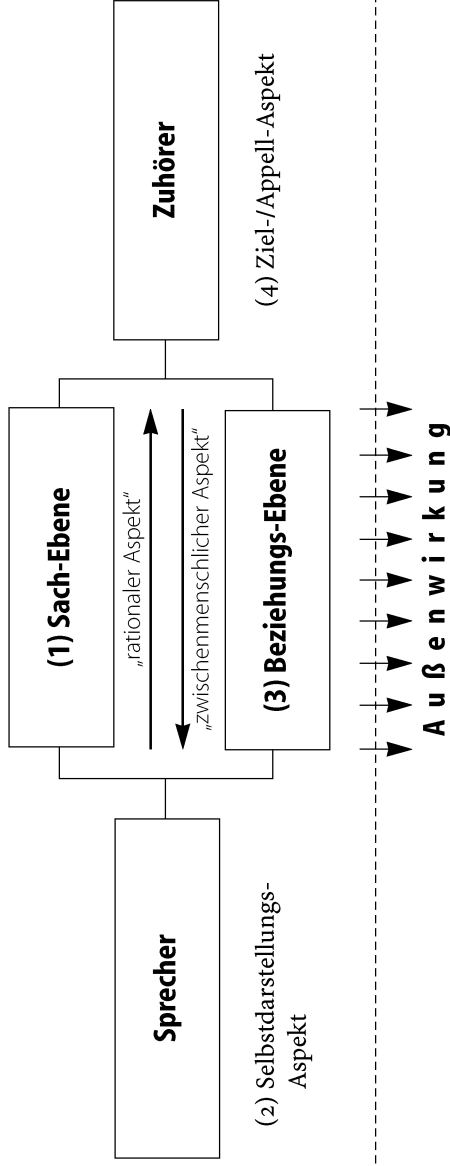
## **Die Strukturelemente des Argumentationsfeldes**

Die Ausführungen zu den Grundbegriffen Dialektik, Rhetorik und Kinesik lassen bereits die Komplexität zwischenmenschlicher Kommunikation erkennen. Wer optimale Voraussetzungen für die Überzeugungsarbeit schaffen will, ist gut beraten, alle relevanten Faktoren zu berücksichtigen. Das Modell von Schulz von Thun erleichtert eine ganzheitliche Sicht auf die Erfolgsfaktoren: Wie in der Abbildung gezeigt, lassen sich Kommunikationssituationen jeweils auf vier Seiten reduzieren. Diese vier „Seiten einer Nachricht“ gelten formal für alle Situationen, in denen argumentatives Geschick gefragt ist, also für Gespräche und Verhandlungen genauso wie für Besprechungen, Präsentationen, Interviews oder Diskussionsrunden.



## Strukturelemente des Argumentationsfeldes

Situative Faktoren (insbes. Raum und Zeit)



von Rede und Gegenrede  
bei den Zuhörern, die nicht direkt beteiligt sind

## **Sach-Ebene**

*(oder: Worüber wir sprechen, verhandeln, diskutieren ...)*

Die Sach-Ebene beinhaltet alles, was während der Argumentation von „Kopf zu Kopf läuft“. Wichtige Fragestellungen, die in diesem Zusammenhang für die Überzeugungsarbeit wichtig sind:

- Welche Argumente habe ich, hat mein Gegenüber?
- Wie entwickle ich eine kundenorientierte Strategie?
- Wie kann ich die Kernbotschaft überzeugend darstellen?
- Wie kann ich ein Höchstmaß an Verständlichkeit sichern?
- Wie verteidige ich meine Aussagen gegen Kritik?

Dies ist der rationale, sachliche, logische Aspekt der Argumentation. Entscheidend sind hier neben dem verfügbaren Fach- und Allgemeinwissen die Fähigkeit, die eigenen Ideen und Produkte überzeugend darzustellen, Konzepte im Dialog weiterzuentwickeln und mit Rückfragen und kritischen Einwänden geschickt umzugehen.

## **Selbstdarstellung/Selbstoffenbarung**

*(oder: Was ich von mir selbst kundgebe)*

In jeder Argumentation stecken nicht nur Informationen über das Thema, sondern auch Informationen über die Person und implizit über die Abteilung/Unternehmung des Sprechenden. Ihr Kunde leitet von der Art und Weise Ihres Auftretens beispielsweise ab, ob Sie eher

- sicher oder unsicher,
- seriös oder unseriös,
- innerlich beteiligt oder unbeteiligt,
- als Freund oder als Feind,
- als „Gewinner-“ oder als „Verlierertyp“

auf ihn wirken.

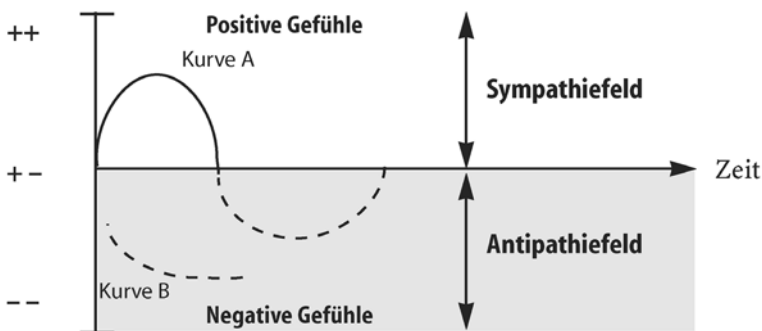
Allgemein gesagt: In jeder Aussage steckt immer auch ein Stück Selbstoffenbarung. Dazu zählt die gewollte Selbstdarstellung genauso wie die unfreiwillige Selbstenthüllung. Die Faktoren Ihrer

persönlichen Überzeugungswirkung werden in den Bausteinen 2 und 3 eingehend behandelt.

## Beziehungsebene

*(oder: Was ich von Dir halte und wie wir zueinander stehen)*

In Kommunikationssituationen werden nicht nur sachliche Themen diskutiert, sondern gleichzeitig emotionale Beziehungen zwischen den Beteiligten geregelt. Die Qualität der Beziehung zeigt sich in den gewählten Formulierungen, im Tonfall, in nichtsprachlichen Begleitsignalen und in der Art und Weise, wie Sie auf Fragen und Kritik reagieren. Die emotionale Beziehung ist nichts Statisches: Sie kann während eines Gesprächs oder einer Diskussion Höhen und Tiefen erleben. Sie kann auch aktiv beeinflusst werden, wie die folgende Abbildung zeigt:



Bei einem konstruktiven Gesprächsklima verläuft die (durchgezogene) Kurve im positiven Bereich. Die Beteiligten schätzen sich wechselseitig, setzen sich gemeinsam für die Erreichung von Sachzielen ein und suchen im Dialog nach Lösungen, mit denen beide Seiten leben können.

Die emotionale Kurve A kann ins Antipathiefeld kippen, wenn z. B. Reizthemen oder unfaire Taktiken zu einem Streitgespräch führen. Gehen die Beteiligten von vornherein mit Vorurteilen oder latenten Konflikten in die Kommunikationssituation, so beginnt

die (gestrichelte) Kurve B im negativen Bereich. Ein wichtiges Teilziel dieser Kommunikationssituation besteht dann darin, zunächst das frostige Klima aufzutauen und eine tragfähige Arbeitsatmosphäre zu schaffen.

## **Ziel/Appell**

*(oder: Wozu ich Dich veranlassen möchte...)*

Kaum etwas wird „nur so“ gesagt – jede Argumentation hat die Funktion, auf den Partner oder das Publikum Einfluss zu nehmen. Ihr Gegenüber soll veranlasst werden, bestimmte Dinge zu tun oder zu unterlassen, zu denken oder zu fühlen. Dieser Versuch, Einfluss zu nehmen, kann mehr oder minder offen oder versteckt sein – im letzteren Falle sprechen wir von Manipulation.

Die Festlegung der sachlichen und persönlichen Ziele ist ein unverzichtbares Element im Rahmen der Vorbereitung. Wie Sie dabei im einzelnen vorgehen, erfahren Sie in Baustein 1.

## **Beachten Sie alle Faktoren, die Ihre Überzeugungswirkung beeinflussen**

Die beschriebenen vier Seiten einer Nachricht wirken in jeder kommunikativen Situation integral zusammen. Die besten Voraussetzungen für die tägliche Überzeugungsarbeit sind gegeben, wenn Sie glaubwürdig, sympathisch und kompetent wirken. Wie Sie dies erreichen können, erfahren Sie in diesem Buch. Forschungsergebnisse bestätigen unsere Alltagserfahrung, dass Ihre Kunden – mindestens beim Erstkontakt – Ihrem Auftreten und Ihrer emotionalen Ausstrahlung mehr Aufmerksamkeit schenken als den Sachargumenten. Und dies offenbar umso mehr, je geringer die Bildungsvoraussetzungen und das Verständnis für die Sachzusammenhänge beim Gegenüber sind. Daher ist es sehr wichtig, als glaubwürdig erlebt zu werden, weil Ihre Gesprächspartner Ihren Aussagen zunächst blind vertrauen müssen. Ihr Gegenüber hat während Ihrer Argumentation keine Zeit und Gelegenheit, Ihre Beweismittel auf Tragfähigkeit zu prüfen. Im Zweifel wird sich der

Gesprächspartner fragen, ob Sie ihm vertrauenswürdig und fachkundig erscheinen. Wer auf Ablehnung stößt, wird kaum eine Chance haben, andere durch noch so gute Argumente zu überzeugen.

Einschlägigen Untersuchungen zufolge fördern Sie Ihre Überzeugungswirkung beim Kunden,

- wenn Sie sicher, glaubwürdig und seriös auftreten,
- wenn Sie als vorbereitet und sachkundig eingeschätzt werden,
- wenn er den Eindruck hat, dass Sie hinter Ihren Aussagen stehen,
- wenn er Sie als engagiert und sympathisch erlebt,
- wenn er das Klima des Gesprächs als positiv empfindet und
- wenn er den Eindruck hat, viele Gemeinsamkeiten mit Ihnen zu haben.

# Das Wichtigste auf einen Blick



*Für das Überzeugungsvermögen  
ist die Überzeugungskraft wichtiger  
als die Beherrschung von Überzeugungstechniken.  
Dialektiktraining (auch Verkaufstraining) ist also  
sehr viel mehr Persönlichkeitsbildung als Drill von Techniken.  
Rupert Lay*

In diesem vorgeschalteten Kapitel finden Sie eine Kurzfassung der

- Grundlagen erfolgreicher Überzeugungsarbeit,
- Empfehlungen für Anwendungssituationen.

Eine ausführliche Erläuterung der folgenden Praxistipps finden Sie in den entsprechenden Bausteinen.

## Baustein 1

### **Bereiten Sie sich besser vor als Ihr Gegenüber**

Je wichtiger und schwieriger die Situation, desto mehr Zeit sollten Sie sich für die Vorbereitung Ihrer Überzeugungsarbeit nehmen. Vorbereitende Überlegungen ermöglichen Ihnen, Ausgangssituation, Kunden und Zielsetzung zu analysieren, Ihre Strategie „kundengerecht“ aufzubauen sowie schwierige Einwände und kritische Fragen zu durchdenken. Überlegen Sie möglichst auch, anhand welcher Kriterien der Kunde vermutlich entscheiden wird und wählen Sie vor diesem Hintergrund Argumente (=Beweismittel) mit der größten Überzeugungswirkung aus.

Ein inhaltliches Konzept verstärkt darüber hinaus Ihre Erfolgszuversicht und Ihre innere Sicherheit vor besonderen Herausforderungen. Wer mit großem Lampenfieber zu kämpfen hat, ist gut beraten, sich insbesondere Kernargumente und anschauliche Beispiele gut einzuprägen und die Ernstsituation gedanklich oder mit anderen durchzuspielen.

## Ihre Persönlichkeit wirkt stärker als Ihre Argumente

In Gesprächen, Besprechungen und anderen Überzeugungssituationen geben Sie eine Kostprobe Ihrer Persönlichkeit. Persönlichkeit kommt vom Lateinischen „personare“, d. h. durchtönen. Beim Sprechen und Argumentieren bringen Sie nicht nur einen sachlichen Inhalt sondern sagen „unterschwellig“ auch etwas über Ihre Einstellung zu sich selbst, zum Thema und zum Gesprächspartner aus.

Durch persönliche Wirkfaktoren und durch Ihr Auftreten haben Sie die Chance, Ihre Argumentation zu unterstützen. In empirischen Studien sind immer wieder diejenigen Persönlichkeitsmerkmalen bestätigt worden, die für den Erfolg in Überzeugungssituationen von entscheidender Bedeutung sind. Neben Kleidung und Gesamterscheinung gehören dazu

- das Selbstwertgefühl. – Inwieweit haben Sie Vertrauen in die eigene Fachkompetenz und die eigenen dialektischen Fähigkeiten?
- Optimismus. – Inwieweit sehen Sie in Überzeugungssituationen zunächst die Chancen und dann die Risiken? Wie verarbeiten Sie Misserfolge und Rückschläge?
- Kontaktfreudigkeit. – Inwieweit verfügen Sie über die Fähigkeit, mit anderen zu kommunizieren? Empfinden Sie einen Kundenkontakt im Allgemeinen als angenehm und inspirierend oder als eine unangenehme Last und eher demotivierend?
- Einfühlungsvermögen – Inwieweit können Sie sich in die Lage eines anderen Menschen hineinversetzen? Sagt man Ihnen im Alltag nach, dass Sie die Sicht anderer gut verstehen können?
- Glaubwürdigkeit. – Inwieweit wirken Sie in Ihrer täglichen Überzeugungsarbeit glaubwürdig? Haben Sie bisher Freunde oder Kollegen um ein ehrliches und offenes Feedback gebeten?

## **Verstärken Sie Ihre Kernargumente durch rhetorische Mittel**

Durch Stimme, Sprechweise und begleitende körpersprachliche Signale können Sie Ihre Überzeugungswirkung entscheidend beeinflussen. Die einseitigen, kopflastigen Tätigkeiten am Arbeitsplatz führen in Verbindung mit Termindruck und Ungeduld häufig zu Nachlässigkeiten beim Sprechen oder zu Fahrigkeit in der Körpersprache. Dies bestätigen meine videogestützten Seminare und Coachings immer wieder. Achten Sie darauf,

- einfach, klar und deutlich zu sprechen,
- rasch auf den Punkt zu kommen,
- verständlich zu formulieren,
- Dehnungslaute (Äh-Sagen o. ä.) und abschwächende Stereotype („eigentlich“ „vielleicht“ u. ä.) zu vermeiden,
- wesentliche Inhalte durch Variation der Lautstärke und Pausentechnik zu verstärken („Für Sie dürfte dieses Software-Element von besonderer Bedeutung sein...“ Dann kleine Pause und Argumentation fortsetzen).

Durch körpersprachliche Signale (Gestik, Mimik...) können Sie das Gesagte unterstreichen und zeigen, dass Sie engagiert sind und hinter Ihren Argumenten stehen. Sie kommen am besten rüber, wenn Sie sich treu bleiben und gleichzeitig der Erwartungshaltung Ihres Kunden Rechnung tragen.

Achten Sie während des Sprechens auf die Signale Ihres Gegenüber. Wenn Sie jemanden überzeugen wollen, ist es notwendig, Kontakt zu halten. Vergewissern Sie sich, inwieweit Ihre Argumente angekommen sind. In der Kommunikation sollten Sie stets darauf achten, inwieweit Ihr Kunde mit Akzeptanz und Interesse oder mit Widerspruch und Skepsis reagiert. Informationen hierüber erhalten Sie in Form nichtsprachlicher Signale, wie etwa: Unruhe in der Gestik, plötzlicher Haltungswechsel, fragende Mimik und/oder sprachliche Rückmeldungen.



## **Nutzen Sie alle Chancen, die Beziehung zum Kunden positiv zu entwickeln**

In jeder Überzeugungssituation sind Sie auch Beziehungsmanager. Es geht darum, den persönlichen Kontakt zum Kunden nicht dem Zufall zu überlassen, sondern ihn aktiv zu gestalten.

Hierbei kommt es darauf an, Gefühle und Erwartungen des Kunden zu berücksichtigen, auf ein gutes Klima hinzuwirken und von A bis Z Wertschätzung zu zeigen. In Baustein 4 erhalten Sie Anregungen, wie Sie durch Ihr rhetorisches Verhalten, Einfühlungsvermögen, persönliche Wirkfaktoren und Smalltalk Ihre Sozialkompetenz fördern können.

Ihr Beziehungsmanagement gibt Ihnen zusätzliche Chancen, sich positiv von Ihren Mitbewerbern abzuheben. Nutzen Sie diese Möglichkeit!

## **Nutzen Sie Fünfsätze zur Strukturierung Ihrer Argumentation**

In Überzeugungssituationen helfen Ihnen sogenannte Fünfsätze, um einen Standpunkt, eine Idee oder einen Lösungsvorschlag kurz, logisch, gegliedert, einprägsam und zielgerichtet darzulegen. Bewährt hat sich hierbei ein Zeitmaß von 30 bis 40 Sekunden. Fünfsätze bestehen aus einer Einleitung, einem Hauptteil mit drei Gedanken (Botschaften) und einem Schluss. Stellvertretend für verschiedene Strukturpläne hier die Standpunktformel:

Einleitung: Standpunkt nennen

Hauptteil: Drei Argumente mit anschaulichem Beispiel

Schluss: Zwecksatz (Kernbotschaft)

Es gibt eine Reihe psychologischer Empfehlungen, die den Erfolg Ihrer Argumentation befördern:

- Weniger ist mehr. Zu viele Argumente bringen drei Nachteile: Ihr Sympathiewert sinkt, Sie überfordern den Kunden, Sie vergrößern Ihre Angriffsflächen.