

# Klare Worte – überzeugende Argumentationstechniken

## Ihr **BONUS-SKRIPT**

---



Foto: wavebreakmedia – Fotolia.com

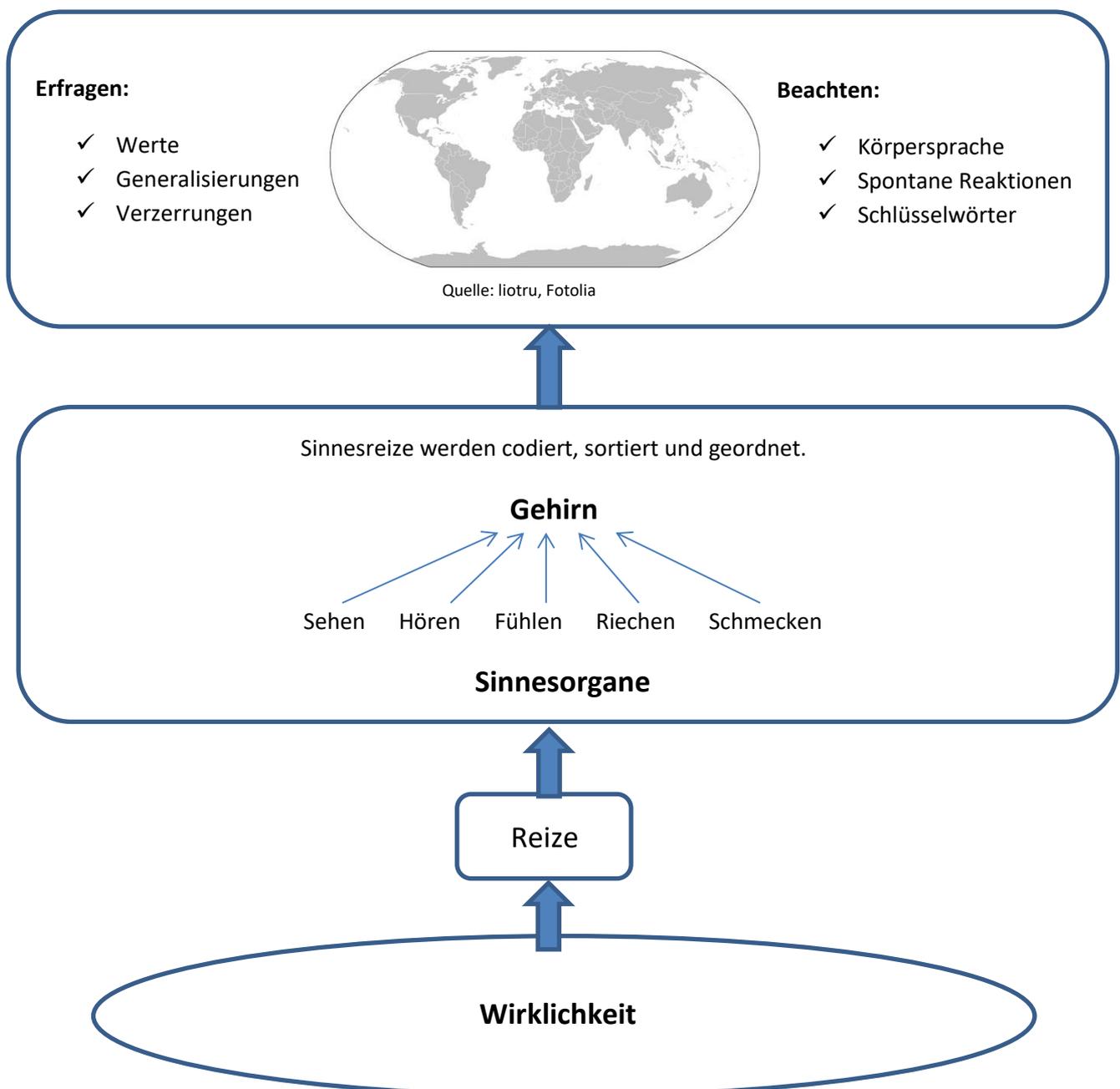
## Inhaltsverzeichnis

Grundlagen der Kommunikation .....	3
Innere Landkarte .....	3
Emotionen als unbewusste „Kommunikationslenker“ .....	4
Kommunikationsquadrat.....	5
Frauen kommunizieren anders – Männer auch .....	7
Der erste Eindruck .....	8
Souveräne Gesprächsführung .....	10
Der kraftlose Konjunktiv.....	10
Praxistipp: Gesprächsförderer.....	12
Praxistipp: Gesprächsstörer .....	13
Checkliste Souveräne Gesprächsführung.....	14
Sinnvolle Gesprächs-Strukturierung.....	15
Wirkungsvolle Argumentationsmodelle.....	16
Argumentationskette .....	16
Besser argumentieren mit dem dialektischen Fünfsatz .....	17
Vorlage: Der dialektische Fünfsatz .....	18
Wer fragt führt - Fragetechniken .....	20
Umgang mit Konflikten und schwierigen Gesprächssituationen .....	21
Professioneller Umgang mit Beschwerden .....	21
Einwände in Wünsche umwandeln .....	22
Umgang mit aggressiven Gesprächssituationen .....	22
Souverän am Telefon.....	23
Literaturtipps.....	24

## Grundlagen der Kommunikation

### Innere Landkarte

Durch Erfahrungen, Erlebnisse und Eindrücke erschafft das menschliche Gehirn im Laufe des Lebens eine „innere Landkarte“, die es permanent auf die Umwelt projiziert – meist unbemerkt. Diese innere Landkarte dient der schnellen Orientierung in bekannten und unbekanntem Situationen und gegenüber anderen Menschen (Stichwort Schubladendenken). Wenn die eigene und das Vorhandensein der Landkarten anderer Menschen uns bewusst sind und wir diese respektieren, fällt es wesentlich leichter, in Gesprächen die richtigen Argumente zu finden und zu überzeugen. Erforschen Sie die individuellen Landkarten Ihrer Gesprächspartner durch das Formulieren gezielter Fragen!



## Emotionen als unbewusste „Kommunikationslenker“

Um die Steuerung der Kommunikation durch unsere Emotionen und inneren Werte zu erklären, wird oft das Eisberg-Modell genutzt. Diesem liegt das Prinzip zugrunde, dass bei einem Eisberg nur ein kleiner Teil (20%) sichtbar ist, während der wesentlich größere Teil (80%) unter der Wasseroberfläche verborgen ist. Vergleichbar mit der Titanic, die durch das Auflaufen auf den nicht sichtbaren Teil eines Eisbergs Schiffbruch erlitt, kann auch ein Gespräch durch emotionale Einflüsse scheitern – ohne dass wir dies bewusst wahrnehmen.

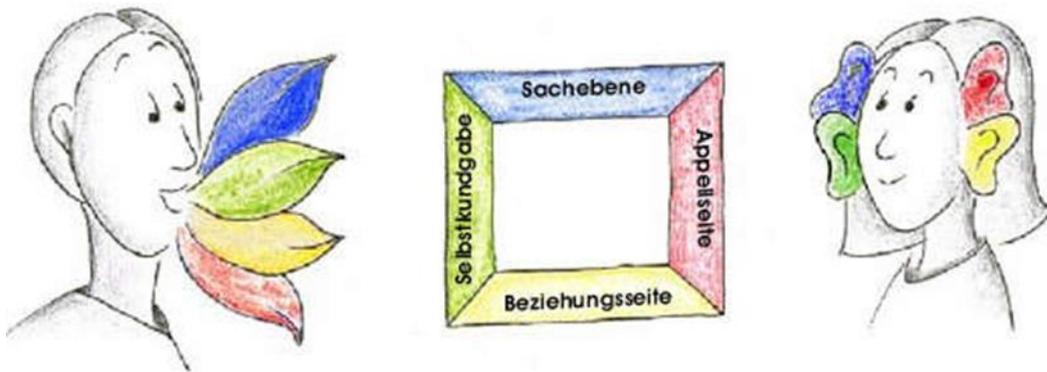
Denn auch in Kommunikationsprozessen nehmen wir nur einen kleinen Teil einer Botschaft direkt wahr, nämlich die Informationen der Sachebene (was wird gesagt). Unbewusste Eindrücke und Emotionen auf der Beziehungsebene beeinflussen den Inhalt der Botschaft jedoch wesentlich (wie wird etwas gesagt/was ist gemeint/kommt an).



Die meisten Menschen konzentrieren sich im Gespräch – gerade was Themen des Change-managements angeht - nur auf die Inhalte und achten auf die Sachebene. Um souverän zu kommunizieren ist es hilfreich, die Beziehungsebene „unter der sachlichen Oberfläche“ bewusst zu erkennen und positiv zu gestalten.

## Kommunikationsquadrat

Das Kommunikationsquadrat ist ein bekanntes und weit verbreitetes Modell der Kommunikationslehre nach Prof. Dr. Friedemann Schulz von Thun. Bekannt geworden ist dieses Modell auch als "Vier-Ohren-Modell". Die vier Ebenen der Kommunikation haben nicht nur Bedeutung für das private Miteinander, sondern auch und vor allem für den beruflichen Bereich, wo das Professionelle und das Menschliche ständig miteinander verbunden sind.



Quelle: Friedemann Schulz von Thun, Miteinander reden 1 (2009)

Wenn ich als Mensch etwas von mir gebe, bin ich auf vierfache Weise wirksam. Jede meiner Äußerungen enthält (bewusst oder unbewusst) vier Botschaften gleichzeitig:

- eine Sachinformation = worüber ich informiere - **blau**
- eine Selbstkundgabe = was ich von mir preisgebe - **grün**,
- einen Beziehungsinformation = was ich von dir halte und wie ich zu dir stehe - **gelb**,
- einen Appell = was ich erreichen möchte - **rot**.

Prof. Dr. Schulz von Thun hat diese vier Seiten einer Äußerung als Quadrat dargestellt und dabei dem Sender "vier Schnäbel" und dem Empfänger "vier Ohren" zugeordnet. Aus psychologischem Blickwinkel sind in der Kommunikation immer alle vier Schnäbel bzw. vier Ohren beteiligt. Die Qualität des Gespräches hängt davon ab, in welcher Weise diese zusammen spielen.

Auf der **Sachebene** des Gesprächs steht die Sachinformation im Vordergrund, hier geht es um Daten, Fakten und Sachverhalte (auch als ZDF = Zahlen, Daten, Fakten beschrieben). Hier spielen das Wahrheitskriterium (richtig oder falsch), das Kriterium der Relevanz (sind die aufgeführten Sachverhalte für das anstehende Thema wichtig/unwichtig?) und das Kriterium der Hinlänglichkeit (sind die angeführten Sachhinweise für das Thema ausreichend oder fehlen noch Informationen?) eine Rolle.

Für den Sender gilt es also, den Sachverhalt klar und verständlich zu vermitteln. Der Empfänger, der das Sachohr aufgesperrt hat, hört die Daten, Fakten und Sachverhalte und kann entsprechend reagieren.

**Selbstkundgabe:** Wenn jemand etwas von sich gibt, gibt er auch etwas von *sich*. Jede Äußerung enthält auch eine Selbstkundgabe, einen Hinweis darauf, was in mir vorgeht, wofür ich stehe und wie ich meine Rolle auffasse. Dies kann explizit ("Ich-Botschaft") oder implizit geschehen. Dieser Umstand macht jede Nachricht zu einer kleinen Preisgabe der Persönlichkeit, was dem Sender nicht immer angenehm ist.

Während der Sender also mit dem Selbstkundgabe-Schnabel Informationen über sich preisgibt, nimmt der Empfänger diese mit dem Selbstkundgabe-Ohr auf: Was sagt mir das über den Anderen? Was ist der für einer? Wie ist er gestimmt?

Die **Beziehungsseite**. Ob ich will oder nicht: Wenn ich jemanden anspreche, gebe ich (durch Formulierung, Tonfall, Begleitmimik) auch zu erkennen, wie ich zum Anderen stehe und was ich von ihm halte — jedenfalls bezogen auf den aktuellen Gesprächsgegenstand. In jeder Äußerung steckt somit auch ein Beziehungshinweis, für welchen der Empfänger oft ein (über)empfindliches Beziehungs-Ohr besitzt. Aufgrund dieses Ohres wird entschieden: "Wie fühle ich mich behandelt durch die Art, in der der andere mit mir spricht? Was hält der andere von mir und wie steht er zu mir?"

**Appellseite:** Wenn jemand das Wort ergreift und es an jemanden richtet, will er in der Regel auch etwas bewirken, Einfluss nehmen; den anderen nicht nur erreichen sondern auch etwas bei ihm erreichen. Offen oder verdeckt geht es auf dieser Ebene um Wünsche, Appelle, Ratschläge, Handlungsanweisungen, Effekte etc. Das Appell-Ohr ist folglich besonders empfängsbereit für die Frage: Was soll ich jetzt machen, denken oder fühlen?

## Frauen kommunizieren anders – Männer auch

Annähernd 70 bis 80 Prozent der Männer und Frauen ticken "typisch" weiblich oder männlich – eben als Sammlerinnen von der Venus und Jäger vom Mars, um ein gebräuchliches Klischee heran-zuziehen. Durch das unterschiedliche Kommunikationsverhalten, das sich daraus ergibt, kommt es im Arbeitsalltag (und auch im Privatleben) oftmals zu Missverständnissen. Doch woher kommen diese Unterschiede? Die Soziolinguistin Deborah Tannen vertritt die These, dass Männer und Frauen auf unterschiedlichen „Kommunikationskontinenten“ leben. Diese Kontinente sind entstanden, weil Männer und Frauen in ihrer Kommunikation unterschiedliche soziale Ziele verfolgen: bei Frauen ist es nach Tannen das Ziel der Bindung über "Intimität", bei Männern das der "Unabhängigkeit" über Status und Hierarchie. Erkenntnisse aus der Hirnforschung belegen außerdem, dass Männer eher sequentiell denken, Dinge nacheinander wahrnehmen und auf das Ergebnis fokussieren. Frauen hingegen denken eher simultan, nehmen mehr Dinge gleichzeitig wahr und erfreuen sich am Prozess der Unterhaltung.

In der Praxis drückt sich die sogenannte **Bindungssprache der Frauen** (Deborah Tannen) durch folgende Aspekte aus:

- die Metaebene (gesprächsorganisierende Beiträge) wird oft verwandt,
- Atmosphäre und Verlauf des Gesprächs sowie die Beziehung zum Gegenüber sind mindestens so wichtig wie das Ergebnis,
- es wird versucht, Konkurrenz zu vermeiden, deshalb hält man sich mit Wissen zurück und sucht so Rücksicht auf das Gegenüber zu nehmen,
- Einbringen persönlicher Aspekte und gemeinsame Entwicklung von Themen,
- häufiges Abschwächen der eigenen Aussagen ( „... oder?“, vielleicht, „Ich glaube ...“ etc.),
- Aufmerksamkeit durch Lächeln, Kopfnicken etc.
- indirektes Ansprechen von Bedürfnissen und Kritik an andere
- Benutzung von Unschärfemarkierern wie „irgendwie“ „eigentlich“, „oder so“, „finde ich“
- höfliche Umgangsformen: „bitte“, „danke“ sowie Konjunktivformen
- wesentlich häufigeres entschuldigen

Die von Tannen als **Status- oder Berichtssprache** bezeichnete Sprache **der Männer** hingegen zeichnet sich durch folgende Aspekte aus:

- es wird weniger von Gefühlen und persönlichen Erfahrungen, dafür mehr von Fakten und deren Ursachen (Analyse) geredet, Appelle werden direkt ausgesprochen,
- es gibt relativ oft direkte Vorwürfe gegen andere und umgekehrt häufig offenes Selbstlob,
- Wissen und Wissensdarstellung werden als Mittel benutzt, Macht auszustrahlen und so den sozialen Status zu erhalten oder zu verbessern,
- häufigere und längere Wortmeldung,
- Interesse, am Ende von Gesprächen Ergebnisse/Entscheidungen/Lösungen zu erzielen,
- wenige Aufmerksamkeitssignale gegenüber anderen Rednern (z.B. durch Minimaläußerungen wie „ja“, „mhm“ etc.)

Um die „Kommunikationsklippen“ zwischen Männern und Frauen zu umschiffen, sollte zunächst anerkannt werden, dass diese unterschiedlichen „Kommunikationskontinente“ oder inneren Landkarten reell bestehen und vor diesem Hintergrund Äußerungen meist keinen persönlichen Angriff darstellen, sondern einfach dem Kommunikationsstil des Gegenüber entsprechen. In der Praxis kann die Kommunikation durch wenige Maßnahmen wesentlich verbessert werden.

Frauen sollten darauf achten, dass sie z.B. dem Kollegen gleich zu Beginn sagen, worüber sie jetzt genau sprechen möchten und zunächst das Fazit oder die Entscheidung mitteilen. Erst danach sagen sie ihm, was zu dieser Entscheidung geführt hat. Der Grund: Männer denken linear, sehen fokussiert und brauchen einen klaren Kontext oder ein deutliches Ziel. Sollten die Emotionen im Konfliktfall schon hoch schlagen, empfiehlt es sich, auf die Meta-Ebene zu wechseln und zu klären, nach welchen klaren Regeln weiterhin miteinander gesprochen werden kann (z.B. keine persönlichen Anschuldigungen).

Männer wiederum sollten in Gesprächssituationen bedenken, dass Frauen zirkulär denken und sich den Kontext im laufenden Gespräch erschließen. Es ist also sinnvoll, Frauen mehr Zeit zu geben und auch dann zuzuhören, wenn bestimmte Details in diesem Moment nicht wichtig scheinen. Im Konfliktfall ist eine Rückmeldung des männlichen Gesprächspartners über seine Emotionen (oder darüber welche Emotionen er bei der Frau wahrnimmt) hilfreich. Für eine gute Beziehungsebene sollten Männer auf aktives Zuhören achten: Kopfnicken, Blickkontakt, Oberkörper zuwenden, "ja, aha, mmmh, gut, freut mich..." usw.

## Der erste Eindruck

Das Sprichwort „Es gibt keine zweite Chance für einen ersten Eindruck“ ist schon etwas abgenutzt, jedoch nach wie vor sehr wahr. Ein selbstsicherer Auftritt erleichtert es in allen Bereichen, die eigenen Ziele zu erreichen. Selbstsichere Personen signalisieren Kompetenz, Akzeptanz und Entschlossenheit. Speziell der Eindruck hoher fachlicher Kompetenz und die dadurch verstärkte Vertrauenswürdigkeit können Gespräche mit Patienten enorm erleichtern.

Wie werden Sie also wahrgenommen? Das erste, was fremde Personen an Ihnen wahrnehmen, ist nicht Ihre Intelligenz oder Ihr Wissen, sondern Ihre Haltung und die Art, wie Sie sich bewegen. Auch Ihnen bekannte Personen werden immer wieder unbewusst auf Ihre körpersprachlichen (also non-verbale) Signale achten, denn diese drücken Ihre Emotionen aus. Die Aussagen einer aufrecht stehenden Person mit festem Stand, die den direkten Augenkontakt sucht, nehmen wir anders wahr als die einer leicht zusammengesunkenen Person mit hängenden Schultern, die auf den Boden blickt.

Deshalb ist es von Vorteil, an der eigenen „Performance“ zu arbeiten:

1. **Die Haltung:** Trainieren Sie eine gerade Haltung und Ihren Gang, der Zielbewusstsein ausstrahlen sollte aber natürlich authentisch bleiben soll, also nicht unnatürlich wirken sollte. Ihre Körperhaltung signalisiert den Grad Ihrer Selbstsicherheit und Ent- bzw. Anspannung. Darüber hinaus wirkt sie auch auf Ihre Stimme: Der gleiche Satz klingt komplett anders, wenn Sie ihn aufrecht stehend, zusammengesunken oder liegend sagen.
2. **Ihre Präsenz:** Wenn Sie etwas tun, tun Sie es richtig. Seien Sie präsent, also „voll da“, lassen Sie sich weder von der Umgebung noch von Ihren Gedanken ablenken. Viele Ziele sind nicht erreicht worden, weil im entscheidenden Moment das Handy klingelte oder man einfach zu un aufmerksam war.
3. **Stimme und Sprache:** Wenn Sie etwas zu sagen haben, ist es wichtig – sagen Sie es deshalb mit fester Stimme und unmissverständlich. Drücken Sie sich klar und deutlich aus und nehmen Sie Wortwendungen, die Sie bei anderen Personen beeindruckt haben, ruhig in Ihr Repertoire auf.

## Souveräne Gesprächsführung

### Der kraftlose Konjunktiv

„Ich versuche Sie später noch einmal anzurufen. Falls wir dann vielleicht noch einmal miteinander reden könnten, wäre das möglicherweise der richtige Weg...?“

**Konjunktive wirken leicht unsicher, daher:**

<b>Statt:</b>	<b>dürfte</b>	<b>Besser:</b>	<b>darf</b>
	könnte		kann
	müsste		mache
	wäre		ist

Natürlich klingt gegebenenfalls ein nettes „Möchten Sie“ höflich und ist OK!

Streichen Sie auch „Weichmacher“ aus Ihren Formulierungen:

vielleicht,	unter Umständen,
eventuell,	eigentlich,
möglicherweise,	sozusagen

Vermeiden Sie "Rote Tücher" und Negativierungen:

Da kann ich nichts für Sie tun

Ich finde, Sie sollten...

Ich will Ihnen mal was sagen

Das kann überhaupt nicht sein

Das hätten Sie sich früher überlegen sollen

Sie müssen.... Sie sollten....

Wechseln Sie von abgedroschenen und negativen auf positiv klingende Wörter:

Statt: billig	besser: preiswert
teuer	hochwertig
falsch	nicht richtig
Probleme	Herausforderung
<b>aber</b>	<b>und</b>
Das habe ich nicht so gemeint!	Gemeint habe ich...
Das geht nicht!	Ist dieser Vorschlag auch...
Das ist nicht unsere Schuld!	Als Lösung schlage ich...

Verwenden Sie stets selbstbewusst positive und aktive Begriffe:

genau, exakt, so ist es.....

gerne, selbstverständlich, natürlich, sofort, jederzeit

*So wirken Sie kompetent und verbindlich*

Bestätigen Sie durch Anerkennung:

Schön, dass Sie so genau zugehört haben

Gut, dass Sie das sagen

Danke für den Hinweis

Stimmt, da haben Sie natürlich Recht

Stellen Sie den Vorteil in den Vordergrund:

Statt: ich, wir, mein mich...Ich denke, dass ist so besser für Sie

Lieber: Sie, Ihre, Eure, Ihnen... Für Sie bedeutet das....

**In einem positiv besetzten Gesprächsklima akzeptiert ein/e Patient/in viel leichter Ihre Vorschläge und Alternativen!**

## Praxistipp: Gesprächsförderer

Typische Gesprächsförderer	Typische Redewendungen
Offene Fragen	Wie sehen Sie das?
Nachfragen	Was meinen Sie mit „vielleicht“? Sie sagen, irgendwie? Meinen Sie, dass...?
Zielorientierte Fragen	Was könnte Ihre Situation verbessern?
Aufmerksamkeit signalisieren	Mhm, ja, aha (Blickkontakt, Nicken)
Umschreiben, Zusammenfassen	Sie meinen, dass ...
Klären, auf den Punkt bringen	Wenn ich Sie richtig verstanden haben, geht es Ihnen also ... und nicht ...
Wünsche herausarbeiten	Sie möchten also am liebsten...? Ihnen ist also vor allem wichtig, ...
Gefühle ansprechen	Sie fühlen sich dann herabgesetzt? Sie sind enttäuscht?
Ich-Botschaften/ Konflikte konstruktiv ansprechen	Du hast mich jetzt drei Mal hintereinander unterbrochen. Das ärgert mich, weil ich kaum zu Wort komme.
Namentliche Ansprache	Ja, Herr Maier ...
Positive Formulierungen	Gerne, schön, klar, gut.
Verständnis signalisieren	Ich kann gut verstehen, dass ... Das kann ich mir vorstellen.
Verbindlichkeit signalisieren	Ich kümmere mich jetzt sofort darum.

## Praxistipp: Gesprächsstörer

Typische Gesprächsstörer	Typische Redewendungen
Du-/Sie-Botschaften Vorwürfe machen, Verallgemeinern	Sie hätten auf jeden Fall ... Ständig musst Du alles weitertratschen
Reizformulierungen	Ich prüfe das. Dafür bin ich nicht zuständig. aber, trotzdem, doch , nur, Problem
Herunterspielen	Das ist doch nicht so schlimm ... Da müssen wir alle mal durch ...
Ausfragen	Warum haben Sie sich denn nicht früher gemeldet?
Unterstellungen machen	Sie regen sich ja nur auf, weil ... Das liegt nur daran, dass Sie ...
Bewerten	Sie denken da falsch ... So kommen Sie nicht weiter ...
Befehlen	Zuerst beruhigen Sie sich mal ... Sie müssen halt ...
Belehren	Das habe ich Ihnen doch vorhin schon erklärt.
Warnen und Drohen	Denken Sie an die Folgen ... Das würde ich mir überlegen ...
Lebensweisheiten	Wer einmal lügt ... Ohne Fleiß kein Preis.
Killerphrasen	Das haben wir schon immer so gemacht. Du immer mit Deinen Ideen!
Weichmacher	irgendwie, eigentlich, könnte, würde, eventuell, vielleicht, unter Umständen

## Checkliste Souveräne Gesprächsführung

- Wer fragt, führt ▶ W-Fragen benutzen
  - Was? Wann? Wie? etc. für Zahlen, Daten, Fakten
  - Wieso? Weshalb? Warum? Für Motive, Ursachen und Zusammenhänge
- Aktiv zuhören ▶ den Gesprächspartner bestätigen
- „Ja, genau ... und außerdem ...“
- „Und“ anstelle von „aber“
- Füllworte wie „eigentlich“ vermeiden ▶ klar formulieren
- „Weil ...“ ▶ Überzeugen durch gute Gründe/Nutzen für den Gesprächspartner
- Motivation durch Nutzenargumentation:
  - „Ihr Vorteil dabei ist...“
  - „Dadurch verbessert sich Ihre Situation, weil...“
  - „Dadurch erreichen wir folgendes: ...“
- „Geht nicht“ entkräften ▶ „Unter welchen Bedingungen wäre es möglich“
- Ressourcen organisieren: „Was haben Sie bereits? Was brauchen Sie dafür?“
- „Was kann ich tun, um Sie zu unterstützen?“
- Wissen und fachliche Kompetenz des Gesprächspartners stimulieren und aktiv nutzen
- Konsequenz positiv formulieren
- Keine Killerphrasen ▶ „Das haben ich Ihnen doch letztes Mal schon erklärt“
- Einwände in Wünsche verwandeln
- Bei Ablehnung: „was stattdessen?“
- Bewusste Wortwahl: „Sie-Sprache“ statt „Ich-Sprache“
- In die Zukunft denken ▶ positive Entwicklung betonen
- Konsequenzen aufzeigen
- Gemeinsamkeiten betonen, „Wir-Denken“
- Respekt und Wertschätzung für den Gesprächspartner ausdrücken
- Bedürfnisse des Gesprächspartners respektieren
- Positives Feedback geben
- Schuldzuweisungen unbedingt vermeiden!
- Erfolgserlebnisse des Gesprächspartners verstärken
- Eigene Gefühle bewusst wahrnehmen und angemessen steuern
- Offene und interessierte Einstellung behalten
- Humor einsetzen
- Auf die eigene Körpersprache achten ▶ gerade Haltung, sicherer Stand
- Souveränes Auftreten: freundlich, aber hart in der Sache

## Sinnvolle Gesprächs-Strukturierung

Jede Art von Gespräch läuft in bestimmten Phasen ab und ist schon dadurch strukturiert – meist durch Gesprächseröffnung, Kernphase und Beendigung. Eine geplante Strukturierung des Gesprächs führt jedoch dazu, dass die grundlegenden Spielregeln jeder Form von Kommunikation eingehalten und die Bedürfnisse der Kommunikationspartner respektiert werden. Davon profitieren Mitarbeiter-gespräche genauso wie die Diskussion mit dem Sohn über die Taschengeldhöhe. Für die Durchführung des Gesprächs lassen sich fünf Phasen mit den jeweils zielführenden Verhaltensweisen festhalten:

### **Phase 1:** Emotionale Verbindung aufbauen

Versuchen Sie sich in die Lage Ihres Gegenüber zu versetzen: Wo steht er/sie gerade? Äußern Sie Verständnis für diese Gefühlslage, auch wenn Ihnen das schwerfällt. Bleiben Sie selbst dabei souverän. Wenn Sie die Emotionen des anderen ignorieren oder gar kritisieren, belastet dies die Beziehungsebene und erschwert das Gespräch.

### **Phase 2:** Fakten klären

Worum geht es? Nach der emotionalen Einstimmung können die Sachfragen behandelt werden. In dieser Phase ist das aufmerksame Zuhören besonders wichtig. Damit vermeiden Sie den häufigsten Fehler bei Gesprächen: Der eine berichtet (einleitend) Fakten, um dann seine Schlussfolgerungen präsentieren zu können. Der andere aber reagiert bereits auf diese Aussagen, ohne die Resultate abzuwarten.

### **Phase 3:** Möglichkeiten ausloten

Geben Sie sich nicht sofort mit den Vorschlägen Ihres Gesprächspartners zufrieden. Suchen Sie gemeinsam nach Wegen, über diese Vorschläge hinauszugehen. Gibt es andere, neue, vielleicht auch ungewöhnliche Lösungswege?

### **Phase 4:** Vereinbarungen treffen

Hier kommen Sie zur Sache. Eine effektive Unterredung ergibt meist Handlungsanweisungen oder Vereinbarungen, die für beide Seiten gelten. Gerade bei gelungenen Gesprächen, in denen neue Einsichten und Ideen geboren wurden, geht vor lauter Begeisterung leicht die konkrete Umsetzung unter. Legen Sie deshalb in einer Maßnahmenplanung exakt die erforderlichen Schritte und Termine fest und vereinbaren gegebenenfalls einen Zeitpunkt für das nächste Gespräch.

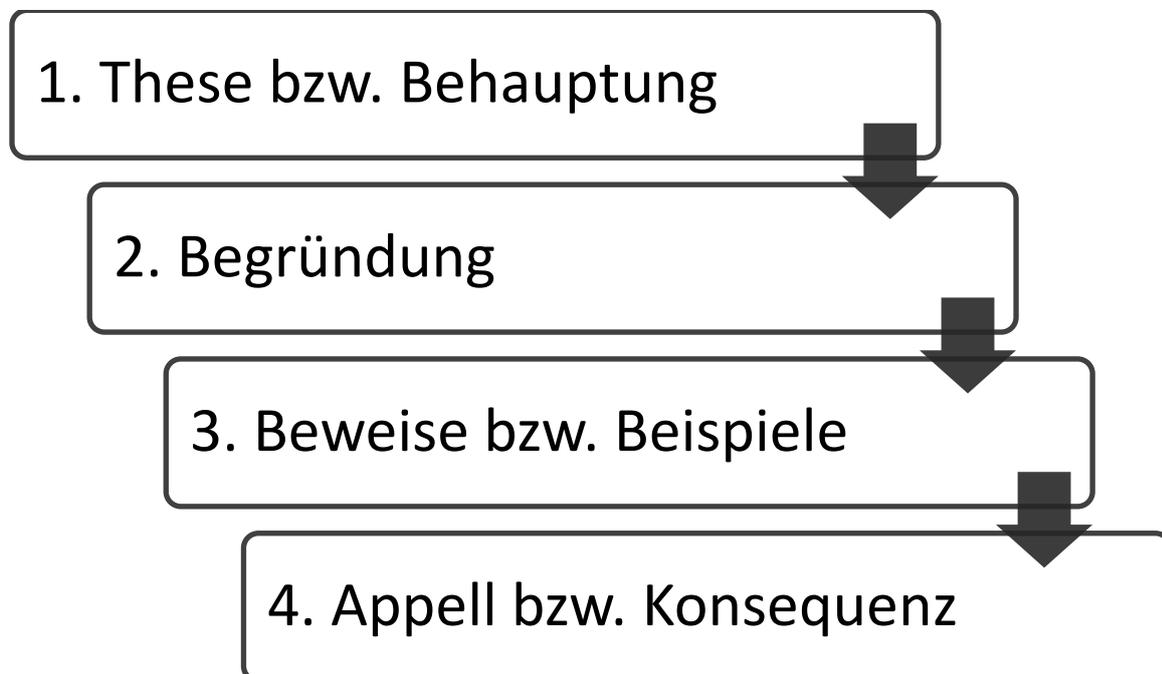
### **Phase 5:** Erfolg des Gesprächs festigen

Enden Sie freundlich, mit einer kurzen Bemerkung über den Erfolg des Gesprächs. Damit wird die gefundene Lösung der Sache mit Emotionen positiv aufgeladen – was wiederum die Umsetzung beschleunigt.

## Wirkungsvolle Argumentationsmodelle

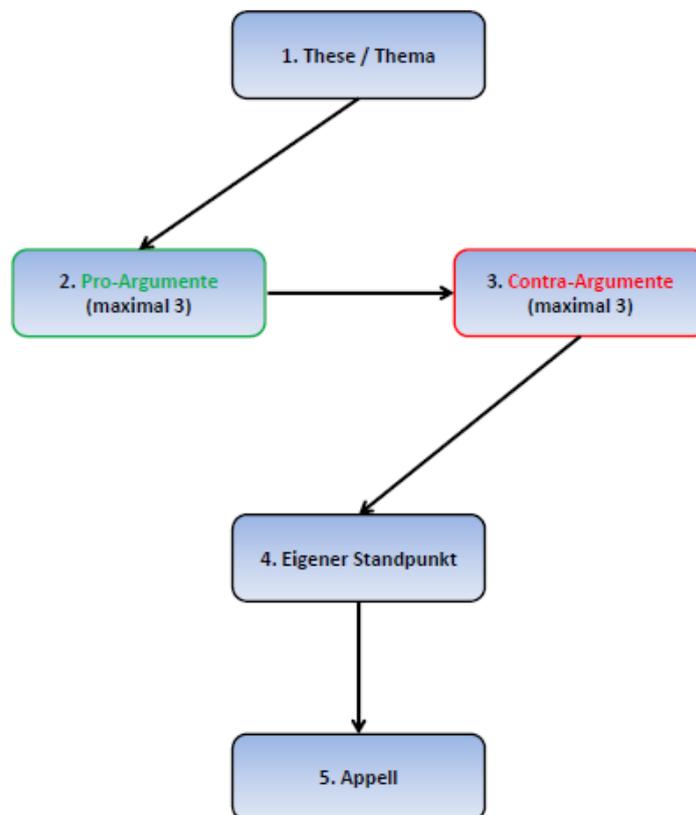
### Argumentationskette

Sowohl in Meetings und Verhandlungen als auch für die Vorbereitung von Präsentationen eignet sich die 4er-Argumentationskette. Durch den logischen und nachvollziehbaren Aufbau lassen sich Inhalte klar und überzeugend präsentieren:



## Besser argumentieren mit dem dialektischen Fünfsatz

Ein Klassiker unter den Argumentationsmodellen ist der „dialektische Fünfsatz“, der unter anderem dann eingesetzt werden kann, wenn wir andere Menschen von unseren Vorhaben oder Ansichten überzeugen wollen. Er lässt sich nicht nur während des Gesprächs oder bei einer spontanen Präsentation nutzen, sondern bietet auch eine gute Struktur für die Vorbereitung von Verhandlungen oder schwierigen Gesprächssituationen. Die Argumentation verläuft in fünf logischen Schritten:



## Vorlage: Der dialektische Fünfsatz

Schritt	Inhalt	Platz für Ihre Formulierungen
<b>1. These / Thema benennen</b>	Sie beginnen mit dem Thema bzw. der These. Was ist Ihr Anliegen? Was möchten Sie erreichen?	
<b>2. Pro-Argumente (max. 3)</b>	Nun nennen Sie Ihre wichtigsten Argumente - maximal drei, überzeugend formuliert.	
<b>3. Contra-Argumente (max. 3)</b>	Welche Argumente sprechen dagegen, bzw. mit welchen Gegenargumenten rechnen Sie? Fassen Sie diese in eigene Worte - klar, sachlich richtig und undramatisch ausgedrückt.	

<p><b>4. eigener Standpunkt</b></p>	<p>Mit dem eigenen Standpunkt schließen Sie Ihre Beweis-führung ab und stellen eindringlich dar, zu welchem Urteil Sie nach Abwägung der Argumente gekommen sind.</p>	
<p><b>5. Appell</b></p>	<p>Zuletzt sagen Sie klar, was Sie nun von Ihrem Gesprächspartner oder Ihrem Publikum erwarten. Achten Sie dabei besonders auf eine selbstsichere und überzeugende Körpersprache.</p>	

## Wer fragt führt - Fragetechniken

Die Aussage „Wer fragt, führt“ ist bekannt und zeigt die Bedeutung des Fragens für die Gesprächssteuerung. Fragen können auch als „hypnotische Suchbefehle“ für das Gehirn bezeichnet werden, denn es gibt kaum eine Chance, auf eine Frage nicht unbewusst zu reagieren (Beispiel: „Denken Sie jetzt nicht an einen blauen Elefanten“).

Die Unterscheidung zwischen geschlossenen (können nur mit ja oder nein bzw. mit einer von mehreren Alternativen beantwortet werden) und offenen Fragen (werden frei und meist mit mehr Informationen beantwortet) ist mittlerweile weit bekannt. Erstere werden eher eingesetzt, wenn Entscheidungen getroffen werden sollen oder die Zeit knapp ist. Letztere werden gern genutzt, um eine gute Gesprächsatmosphäre herbeizuführen und Informationen über den Gesprächspartner bzw. seine Einstellungen und Meinungen herauszufinden.

Diese **Fragetechniken** eignen sich besonders zur Steuerung des Gesprächs:

Frage	Wozu	Beispiel
<b>Motivationsfrage</b>	Positives Gesprächsklima, Handlungsaufforderung	„Von Ihren wertvollen Erfahrungen können wir nur profitieren. Können Sie Ihr Wissen auch an die jüngeren Mitglieder im Team weitergeben?“
<b>Kontrollfrage</b>	Inhaltlich gleiches Verständnis	„Ich habe Sie doch richtig verstanden, Sie wollen Ende des Monats mit der Behandlung beginnen?“
<b>Informationsfrage</b>	Fakten oder Meinungen ermitteln	„Welche Absicht verfolgen Sie mit der Umorganisation?“
<b>Gegenfrage</b>	Zeit gewinnen, Initiative zurückholen	„Warum sind Sie mit der Terminplanung noch nicht fertig?“ Gegenfrage: „Bis wann benötigen Sie die Termine denn?“
<b>Lösungsfrage</b>	Gesprächspartner in die Problemlösung mit einzubeziehen	„Haben Sie einen Vorschlag, wie wir diesen Fehler korrigieren können?“
<b>Suggestivfrage</b> (Vorsicht, sollte nicht als Vorwurf oder zur Manipulation genutzt werden!)	Gespräch in die gewünschte Richtung lenken, dem Gesprächspartner eigene Argumente in den Mund legen	„Meinen Sie nicht auch, dass das Team umgehend vergrößert werden muss?“

## Umgang mit Konflikten und schwierigen Gesprächssituationen

Konfliktfälle lassen sich durch eine Verbesserung der Beziehungsebene wesentlich leichter auflösen als durch wiederholte Diskussionen auf der Sachebene. Folgende Verhaltensweisen sind im Konfliktfall sinnvoll und signalisieren dem Gegenüber Interesse an einer fairen Lösung:

- An gemeinsame Ziele erinnern
- Ich-Botschaften senden
- Wohlwollen / Wertschätzung entgegenbringen
- W-Fragen benutzen
- Faire Konflikt-Analyse
- Positive Wahrnehmungsfilter
- Klärendes Gespräch suchen, auf den anderen eingehen
- Humor zeigen
- Ehrlichkeit und Authentizität
- Die Wahrnehmung (Realität/Landkarte) des anderen akzeptieren
- Positive Absichten des anderen anerkennen
- Eigene Fehler eingestehen, sich ggf. entschuldigen
- Keine Vorwürfe oder Drohungen, möglichst sachlich bleiben
- Keine Schuldzuweisungen!
- Versöhnungsphysiologie zeigen

## Professioneller Umgang mit Beschwerden

- Nehmen Sie die Beschwerde zunächst an und danken dem Gesprächspartner ggf. für die Bewertung und den Zeitaufwand dafür.
- Signalisieren Sie, dass Sie die Verärgerung verstehen und seine Gefühle ernst nehmen.
- Entschuldigen Sie sich, wenn die geschilderten negativen Aspekte der Wahrheit entsprechen (ohne verteidigend zu argumentieren).
- Bieten Sie eine einfache, kurze Erklärung, warum die kritisierten Aspekte bestehen oder bestanden (sofern möglich).
- Versichern Sie dem Gesprächspartner, dass alle Schritte unternommen werden, um das Problem zu beheben.
- Schließen Sie das Gespräch positiv ab und bieten ggf. eine Information über die Lösung des Problems an (sofern nicht sofort realisierbar).
- Führen Sie im Unternehmen ggf. ein Beschwerdemanagement ein.

## Einwände in Wünsche umwandeln

Gerade im beruflichen Bereich tauchen oftmals Einwände auf, die Projekte oder gemeinsame Aufgaben beeinträchtigen können. Um arbeitsfähig zu bleiben und eine gerechte Aufteilung der anstehenden Aufgaben sicher zu stellen, gilt es, Vorwände von echten Einwänden zu unterscheiden. Echte Einwände beruhen auf Sachargumenten, Vorwände sollen oftmals zusätzliche Arbeit oder Änderungen im täglichen Ablauf verhindern. Sehr hilfreich ist die Frageform „Was stattdessen?“, da hiermit Einwände in Wünsche oder Anforderungen gewandelt werden und umsetzbar werden. Wenn jemand erzählt warum etwas nicht funktionieren wird, sollte der Einwand aufgegriffen und in konstruktive Bahnen gelenkt werden:

Einwand	Fragestellung
„...so geht das nicht!“	„Verstehe ...und wie könnte es funktionieren?“ alternativ: „Was schlagen Sie vor?“
„Ich bin damit ganz und gar nicht zufrieden.“	„Was müsste geschehen, damit Sie zufrieden sind?“
„Ich bin nicht mehr bereit, ständig länger zu bleiben.“	„Unter welchen Umständen wären Sie bereit, auch in Zukunft die nötigen Überstunden zu leisten?“
„Das können wir nicht finanzieren.“	„Welcher Betrag wäre möglich? Welche Zahlungsmodalitäten könnten dazu führen, dass die Finanzierung ermöglicht wird?“

## Umgang mit aggressiven Gesprächssituationen

Für aggressive und unfaire Fragen und Einwände gilt es gegebenenfalls, die Notbremse zu ziehen. Hierfür eignen sich Formulierungen wie:

- Wie meinen Sie das?
- Wie soll ich das verstehen?
- Worauf genau zielt Ihre Frage ab?
- Wie denken Sie selbst darüber?
- Welche Antwort würden Sie sich denn von mir wünschen?
- Aus welchen Gründen fragen Sie mich das?
- Was verstehen Sie in diesem Zusammenhang unter ...?

## Souverän am Telefon

Gute wie schlechte Laune kann man am anderen Ende der Leitung deutlich fühlen. Sind Sie gereizt und nervös? Oder zuversichtlich? Glauben Sie an Ihren Erfolg? Lächeln Sie auch am Telefon! Eine freundliche Mimik wirkt sich direkt auf die Stimme aus und beeinflusst die Gesprächsatmosphäre. Beschäftigen Sie sich nicht mit Nebentätigkeiten, während Sie telefonieren. Auch das wird Ihr Gesprächspartner wahrnehmen. Und vor allem: Setzen Sie vorab die „Wertschätzungs-Brille“ auf!

Ihre Stimme lässt sich wiederum durch die Haltung beeinflussen: Setzen Sie sich gerade hin und lehnen Sie sich zurück. Das weitet den Brustraum, die Stimme klingt dann voller und souveräner. Junge Frauenstimmen wirken am Telefon oft zu hoch oder kindlich – und damit unsicher. Gerade junge Frauen sollten daher versuchen, die Stimme zu senken, dabei allerdings nicht unnatürlich zu klingen.

Bei geplanten Telefonaten mit Kunden, Kollegen oder Geschäftspartnern kann es sinnvoll sein, zielführende Fragen vorzubereiten. Sprechen Sie in kurzen Sätzen und passen sich an das Sprechtempo Ihres Gesprächspartners an. Das gilt auch für die Ausdrucksweise: Vermeiden Sie unnötige Fremdworte und Fachbegriffe, besonders wenn Sie vermuten, dass Ihre Gesprächspartner damit überfordert ist. Machen Sie Pausen! Bei Verhandlungen fassen Sie zum Schluss die Abmachungen und alles Wichtige noch einmal zusammen. Gegebenenfalls senden Sie dem Gesprächspartner die Zusammenfassung schriftlich zu. So gehen Sie sicher, dass keine Missverständnisse aufkommen und die vereinbarten Schritte eingehalten werden.

So nicht ☹:



Foto: benicce – Fotolia.com

## Literaturtipps

- > Überzeugend auftreten  
Wie Sie sich selbst wirkungsvoll präsentieren  
von Johannes Stärk  
Cornelsen Verlag
- > 30 Minuten für die persönliche Inszenierung  
von Reinhard Philippi  
Gabal Verlag
- > Sie sagt, er sagt  
Kommunikationspsychologie für Partnerschaft, Familie und Beruf  
von Dagmar Kumbier  
rororo Verlag
- > Die Psychologie des Überzeugens  
Ein Lehrbuch für alle, die ihren Mitmenschen und sich selbst auf die Schliche kommen wollen  
von Robert B. Cialdini  
Huber Verlag, Bern
- > Argumentieren unter Stress  
Wie man unfaire Angriffe erfolgreich abwehrt  
von Albert Thiele  
Deutscher Taschenbuch Verlag
- > Sich durchsetzen  
von Susanne Dölz und Carmen Kauffmann  
Haufe Verlag
- > Miteinander reden 1 – 3  
Störungen und Klärungen. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Das "Innere Team"  
und situationsgerechte Kommunikation  
von Friedemann Schulz von Thun  
rororo Verlag
- > Professionelle Gesprächsführung  
Ein praxisnahes Lese- und Übungsbuch  
von Christian-Rainer Weisbach  
Deutscher Taschenbuch Verlag
- Der skandinavische Weg der Führung – sind unsere nordischen Nachbarn zukunftsfähiger?  
Ein Lagebericht für Führungskräfte  
von Birgit und Martin Stülten  
Tredition Verlag

- Männer sind anders, Frauen auch  
von John Gray  
Goldmann Verlag
- FrauenMACHT!  
Die besten Wege, zu überzeugen und erfolgreich zu sein  
von Marion Knaths  
Berlin Verlag
- Lean In: Women, Work and the Will to Lead  
von Sheryl Sandberg  
WH Allen
- Frauen reden, Männer machen?  
Wie wir aus der Klischeefalle ausbrechen und besser zusammenarbeiten.  
von Kishor Sridhar  
Gabal Verlag
- Souverän als Führungskraft  
Das Team motivieren, inspirieren und zum Erfolg führen  
von Birgit Stülten