

Christian Zielke

Kritiker überzeugen

Wirksame Strategien für Verhandlungen,
Gespräche und Konflikte



HAUFE.

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Kritiker überzeugen

Prof. Dr. Christian Zielke

Kritiker überzeugen

Wirksame Strategien für Verhandlungen, Gespräche und Konflikte

1. Auflage

Haufe Group
Freiburg · München · Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print: ISBN 978-3-648-14796-2	Bestell-Nr. 10616-0001
ePub: ISBN 978-3-648-14797-9	Bestell-Nr. 10616-0100
ePDF: ISBN 978-3-648-14798-6	Bestell-Nr. 10616-0150

Prof. Dr. Christian Zielke

Kritiker überzeugen

1. Auflage, Januar 2021

© 2021 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Bildnachweis (Cover): ©contrastwerkstatt, Adobe Stock

Produktmanagement: Anne Rathgeber

Lektorat: Ursula Thum, Text+Design Jutta Cram

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

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

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 Kritiker¹ 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 Fernsehteam, 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
info@zielke-institut.com

1 Wie Sie Vorschläge unterbreiten, die angenommen werden

»Ich habe ein Problem«, sagte Hanna, die erfolgreiche Geschäftsführerin eines Familienunternehmens. »Es gelingt mir nicht, die Kritiker von meinen Ideen und Vorschlägen zu überzeugen. Immer wenn ich den Führungskräften in den Besprechungen etwas vorschlage, ernte ich viele Vorbehalte und Bedenken. Das kostet nur unnötig viel Energie, Zeit und Nerven. Was kann ich dagegen tun?«, fragte sie besorgt.

Hanna hatte mich für ein Executive-Coaching gebucht, weil sie großen Wert auf wissenschaftliche Erkenntnisse legte, die sich schnell in die Praxis umsetzen lassen. Sie hatte gehört, dass ich seit Jahrzehnten im oberen Management tätig bin und für alle Probleme eine passende Lösung finde, die optimal auf die Persönlichkeit des Klienten zugeschnitten sind. Deshalb engagierte sie mich.

Gleich zu Beginn stellte sie mir ihre wichtigen Fragen, auf die sie schnell eine gute Antwort haben wollte:

- Welche Überzeugungsformeln kann ich einsetzen, die immer wirken?
- Wie entschlüssele ich die Werte, die Motivation und die Entscheidungsmuster meines Gegenübers und nutze sie?
- Mit welchen Formulierungen überzeuge ich die Kritiker von meinen Vorschlägen?

1.1 Drei Überzeugungsformeln, die immer wirken

»In der Praxis haben sich drei Überzeugungsformeln bewährt«, erklärte ich ihr. »Welche Vorgehensweise den am erfolgversprechendsten ist, hängt vom Thema und der Zielgruppe ab.« – »Erzähl mir mehr darüber«, bat sie.

Die Pro-und-Contra-Formel

Aus der Sicht der Zuhörerinnen und Zuhörer wirkt die Pro-und-Contra-Formel fair und glaubwürdig, weil Sie explizit auf die Meinung der Gegenseite eingehen. Die Pro-Contra-Formel eignet sich, wenn Sie sich in Ihrem Vortrag oder in einem Diskussionsbeitrag mit konträren Positionen auseinandersetzen wollen.

Dabei gehen Sie zuerst auf die Interessenlage der Kritiker ein, indem Sie zunächst deren Position darlegen und begründen. Dies hat den positiven Effekt, dass sich die Kritiker verstanden fühlen und keinen Grund haben, weitere Kritik und Bedenken zu äußern.

Hier gehen Sie wie folgt vor:

- Themen nennen
- die Gegenposition darlegen
- Gegenargumente behandeln
- die eigene Position darstellen
- eigene Argumente bringen
- Fazit
- zum Handeln auffordern

»Wie soll ich mir das konkret vorstellen?«, fragte Hanna. »Kannst du mir einige Beispiele geben für gute Formulierungen, die ich sofort in die Praxis umsetzen kann?« – »Du fragst nach einem Skript für deine Besprechungen?« – »Ja«, sagte sie. »Ich suche immer nach einigen Sätzen, die ich in der Praxis einfach verwenden kann.«

Ein Skript sollte immer an die Person des Sprechers angepasst sein. Ein guter Berater erkennt sofort, welche Sätze für die einzelne Person authentisch sind, und kann individuelle Formulierungen vorschlagen, die in der jeweiligen Situation besonders wirkungsvoll sind. Ansonsten sollten solche Formulierungen nur mit Vorsicht übernommen werden. Es gilt, diejenigen Sätze zu finden, die für die eigene Person und das eigene Anliegen authentisch sind.

Hier einige Formulierungen, die sich in der Praxis bewährt haben:

- »Das Thema ist umstritten.« – eine Ja-Haltung bei den Kritikern erzeugen
- »Die einen vertreten den Standpunkt A ...« – die Gegenposition darlegen
- »Dafür spricht ..., dagegen spricht ...« – die Gegenposition entkräften
- »Die anderen vertreten deshalb den Standpunkt B ...« – die eigene Position darlegen
- »Dagegen spricht ... dafür spricht ...« – die eigene Position bekräftigen
- »Bei Abwägung von Pro und Contra lässt sich als Fazit festhalten, dass vieles für Standpunkt B spricht.« – Fazit herausstellen
- »Deshalb sollten wir Standpunkt B folgen.« – zum Handeln auffordern

Einige Zuhörer und Zuhörerinnen bemerken bei diesem Vorgehen gar nicht, dass sich die Argumentation beim Standpunkt B umdreht. Während bei der Ansicht A zuerst die Pro- und dann die Contra-Argumente angeführt werden, gibt der Sprecher bei der Ansicht B zuerst die Contra- und dann die Pro-Begründung. Dies hat den psychologischen Effekt, dass der Kritiker geschickt auf den Standpunkt B eingestimmt wird.

Allerdings hat diese Vorgehensweise zwei Nachteile:

1. Sie ist manipulativ und kann schnell erkannt werden.
2. Sie bedarf einer guten Argumentation, die gründlich vorbereitet sein muss.

Für Menschen, die wenig Zeit haben, sich auf eine ausführliche Diskussion einzulassen, empfiehlt sich daher eine andere Vorgehensweise, um Kritiker von den eigenen Vorschlägen zu überzeugen.

Die Standpunktformel

Bei der Standpunktformel begründen Sie, warum Sie für oder gegen eine Sache sind. Sie verzichten aber darauf, sich mit der Gegenposition auseinanderzusetzen. Diese Überzeugungsformel eignet sich in Diskussionsrunden, im Interview oder in Gesprächen.

Dabei gehen Sie wie folgt vor:

- den eigenen Standpunkt darlegen
- eine Begründung geben
- Beispiele aufführen
- eine Schlussfolgerung ziehen
- zum Handeln auffordern

Diese Überzeugungsformel lässt sich im Gegensatz zur Pro-und-Contra-Formel viel schneller mit Inhalt füllen und ist wegen ihrer Beispiele in der Praxis auch wirkungsvoller.

Hier einige praxisbewährte Formulierungen:

- »Ich bin dafür/dagegen, dass wir ...« – den eigenen Standpunkt darlegen
- »Dabei sind folgende Argumente wichtig: 1. ... 2. ... und 3. ...« – Begründung geben
- »Dies ergibt sich schon aus folgendem Beispiel: ...« – ein Beispiel aufführen
- »Hieraus sollten wir folgende Schlussfolgerung ziehen: ...« – Schlussfolgerung
- »Deshalb sollten wir jetzt ... tun.« – zum Handeln auffordern

Die Standpunktformel wirkt besonders gut in dem Moment, in dem die Kritiker schon auf eine Sichtweise eingeschworen sind. Sofern die kritischen Zuhörer noch nicht positiv auf den Sprecher eingestimmt sind, kann sich die Standpunktformel schnell in ihr Gegenteil verkehren.

Die Vorgehensweise hat zwei Nachteile:

1. Sie stößt schnell auf Widerstand, wenn keine Sympathie zwischen Sprecher und Zuhörern besteht.
2. Sie verlangt zwei bis drei Argumente und ein gutes Beispiel, das vorbereitet sein sollte.

Deshalb sollte es eine Vorgehensweise geben, die nicht davon abhängig ist, wie sympathisch der Sprecher auf die Zuhörer wirkt. Für Menschen, die nicht lange über gute

Argumente und Beispiele nachdenken möchten, bietet sich daher eine andere Überzeugungsformel an.

Die Problemlösungsformel

Die Problemlösungsformel ist geeignet, wenn Sie möglichst schnell und unkompliziert Ihre Zuhörerinnen und Zuhörer für eine Idee oder einen Lösungsvorschlag gewinnen wollen. Bei dieser Überzeugungsformel nutzen Sie eine Erkenntnis der Motivationspsychologie, nach der die Menschen die Neigung haben, Schmerzen zu vermeiden und nach Freude zu streben.

Ein Mensch, der mit sich zufrieden ist, hat in der Regel keinen Grund, sich zu verändern. Solange er sich im Zustand der Freude befindet, wird er sich schwer für andere Dinge begeistern lassen, die seine derzeitige Lage infrage stellen. Deshalb setzen kluge Motivatoren und Motivatorinnen das Prinzip von »Hölle« und »Himmel« ein. Damit sich etwas verändert, wird zunächst eine »Hölle« dargestellt, die zu vermeiden ist, um danach wieder in einen »Himmel« zu gelangen.

Dabei gehen Sie wie folgt vor:

- die Situationsanalyse darstellen
- negative Konsequenzen aufzeigen
- ein Ziel definieren
- einen Lösungsvorschlag unterbreiten
- zum Handeln auffordern

Bei den negativen Konsequenzen stellen Sie einen Zustand dar, der für die Zuhörer nicht akzeptabel ist. Je schlimmer die Folgen ausgemalt werden, desto einfach werden sich Kritiker davon überzeugen lassen, dass eine Veränderung notwendig und wichtig ist. Die angebotene Lösung ist umso attraktiver, je besser und angenehmer der daraus resultierende Himmel dargestellt wird.

Folgende Formulierungen haben sich in der Praxis bewährt:

- »Wir stehen vor folgender Situation: Eigentlich wollten wir X erreichen. Tatsächlich haben wir nur Y erreicht.« – die Soll-Ist-Abweichung darlegen
- »Wenn wir jetzt nicht handeln, hat dies folgende Nachteile: 1. ... 2. ... und 3. ...« – negative Konsequenzen aufzeigen
- »Deshalb sollten wir versuchen, diese Konsequenzen zu vermeiden.« – ein Ziel definieren
- »Daher habe ich folgenden Vorschlag: ...« – einen Lösungsvorschlag unterbreiten
- »Deswegen sollten wir jetzt XY tun.« – zum Handeln auffordern

Die Problemlösungsformel hat den Charme, dass sie keinen Widerstand erzeugt. Sie nutzen die Vorliebe des Kritikers für Probleme und Risiken, die er gern vermeiden will.

Indem Sie die negativen Konsequenzen der jetzigen Situation nennen, schauen Sie durch die gleiche kritische Brille, mit der auch der skeptische Zuhörer seine Welt sieht. Durch diese Gemeinsamkeit verschaffen Sie sich Sympathie beim Publikum und müssen mit weniger Widerstand rechnen.

Allerdings hat diese Vorgehensweise zwei Nachteile:

1. Sie wirkt nicht, wenn Sie nicht den wahren Schmerzpunkt des Kritikers treffen.
2. Sie bleibt wirkungslos, wenn Sie nicht den »richtigen« Himmel darstellen.

Deshalb sollten Sie bei dieser Vorgehensweise vorher sicherstellen, dass Sie die Sorgen, Ängste und Nöte der Zuhörer sehr gut kennen, um die »Hölle« als äußerst unschön und den »Himmel« als besonders erstrebenswert zu schildern.

»Was soll ich jetzt tun?«, fragte Hanna. »Welche Überzeugungsformel ist für mich am besten geeignet?« – »Wenn du einfach, schnell und pragmatisch überzeugen willst«, sagte ich ihr, »empfehle ich die Problemlösungsformel! In der Praxis hat sich herausgestellt, dass diese Vorgehensweise am besten bei einem kritischen Publikum wirkt. Warum? Weil du mit dieser Methode zum Freund des Kritikers wirst, da du mit ihm gemeinsam Kritik an der jetzigen Situation äuserst.«

»Ja, das ist sehr gut nachvollziehbar«, stellte Hanna fest. »Was mir jetzt noch fehlt, ist eine kleine Checkliste mit fünf Punkten, die ich zu einer Besprechung mitnehmen kann, um in jeder Situation schnell die Problemlösungsformel anzuwenden.« – »Ja, gerne«, erwiderte ich. »Da gibt es eigentlich nur fünf Fragen, deren Antworten automatisch zur richtigen Vorgehensweise führen.«

Diese fünf Fragen sollten Sie sich bei der Problemlösungsformel stellen:

1. Wie lautet das Problem mit der Soll-Ist-Abweichung?
2. Was passiert, wenn wir nicht handeln?
3. Was soll eigentlich erreicht werden?
4. Wie kann das erreicht werden?
5. Was sollten wir jetzt tun?

»Vielen Dank«, sagte Hanna. »Dann weiß ich jetzt ja, nach welchem Muster ich Vorschläge unterbreiten kann, die von Kritikern angenommen werden. Danke für das Coaching!« – »Stopp«, unterbrach ich sie. »Zum Schluss sollten wir noch einen wichtigen Punkt klären.« – Hanna schaute mich verdutzt an. – »Welchen Punkt?« – »Bevor wir das Coaching beenden, solltest du mal für dich überdenken, wie deine Einstellung gegenüber Kritikern ist. Sind sie Freunde oder Feinde?«

1.2 Warum Kritiker nicht Ihre Feinde sind

Oft werden Kritiker als ständige Nörgler, Zweifler und Besserwisser empfunden. Meistens denken wir gar nicht darüber nach, wie wichtig Kritiker für uns sein können.

In ihrer Position als Geschäftsführerin hatte Hanna einsame Entscheidungen zu treffen und wünschte sich einen Sparringspartner, der ihr den Spiegel in vertraulichen Angelegenheiten vorhielt, zu denen sie sich mit ihren Führungskräften nicht austauschen konnte. Sie suchte also auch einen Kritiker.

Kritiker sind wichtige Wegbegleiter, die

- uns schützen vor unnötigen Fehlern,
- uns warnen vor unbedachten Gefahren,
- uns bewahren vor gefährlichen Risiken.

Im Management haben Kritiker eine wichtige Funktion als

- Radarsystem für schwierige Managemententscheidungen,
- Airbag in gefährlichen Bremssituationen,
- Begutachter für komplexe Gefahrenlagen.

Jedes Unternehmen lebt davon, neue Ideen für Produkte und Dienstleistungen umzusetzen. Dabei spielt die vorsichtige Bewertung von neuen Vorschlägen eine wichtige Rolle, um nicht unnötig viel Geld zu verlieren. Leider wird die Rolle des Gutachters in den Unternehmen oft nicht angemessen gewürdigt. Die Abteilungen Controlling, Sicherheit und Revision haben häufig eine undankbare Aufgabe, die aber für das Fortbestehen des Unternehmens aber wichtig ist.

Je früher der Feedback-Geber in Entscheidungen einbezogen wird, desto schneller können sichere Entschlüsse gefasst werden, die zukunftsfähig sind. Deshalb ist auch bei jedem kreativen Ideenfindungsprozess nach dem Brainstorming der Kritiker gefragt, seine Bedenken zu äußern, damit seine Einwände für eine gute Lösung berücksichtigt werden können.

»Überdenke mal deine Einstellung zu Kritikern«, hatte ich Hanna beim Ende unseres Gesprächs geraten. »Kritiker können wertvolle Freunde sein, wenn sie es gut mit dir meinen.« Hanna dachte nach. »Vielleicht sollte ich den Begriff ›Kritiker‹ durch ein anderes Wort ersetzen, das positiver klingt?« – »Wie wäre es mit dem Begriff ›Feedback-Geber?‹«, fragte ich. »Oder ›Gutachter?‹« schlug sie vor.

»Damit du auch in anderen Situationen mit deinen Vorschlägen überzeugen kannst, wäre es gut, die Denk- und Entscheidungsmuster der Gutachter zu verstehen«, sagte ich. »Das hört sich gut an«, erwiderte Hanna. »Wie denken und entscheiden denn die Kritiker?«

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.