



Wer andere Menschen für sich und seine Ziele gewinnen will, muss überzeugend argumentieren können

UDO KREGGENFELD

**D**ie Pannen um die Maut und das Betreiberkonsortium Toll Collect dominierten unlängst über Wochen unsere Schlagzeilen. Außer den technischen Problemen waren es auch gravierende Mängel in der Kommunikation, die zum Desaster führten. Ein Paradebeispiel für fehlgeleitete Kommunikation. Aber wie können wir unsere Gesprächspartner für uns und unsere Ziele gewinnen?

Eine entscheidende Vorbedingung dafür ist, dass wir zu allererst Klarheit über diese Ziele schaffen. Finden Sie zuerst die Argumente, die Ihr Ziel untermauern. Je mehr stichhaltige Gründe Sie finden, desto besser. Und umso wahrscheinlicher ist es, dass Sie sich und andere motivieren können und die nötige Kreativität entwickeln, um Ihr Ziel zu realisieren. Sehr hilfreich ist es, vor einem wichtigen Verkaufsgespräch die Seiten gedanklich zu wechseln: Welche Interessen verfolgt mein Gesprächspartner? In welchem Motivkomplex entsteht für ihn – und für

Udo Kreggenfeld ist Berater und Trainer für Führungskommunikation in 70182 Stuttgart. Tel. (07 11) 7 65 76 53, Fax (07 11) 7 65 32 53, info@kreggenfeld.de

sein Umfeld – der größte Nutzen? Psychologisch gesehen dreht es sich in der Regel um ganz typische Motive: Menschen handeln, um ihren Komfort und ihre Bequemlichkeit zu erhöhen, um finanziell zu profitieren, die eigene Sicherheit zu erhöhen beziehungsweise Ängste zu vermeiden und nicht zuletzt der eigenen Selbstverwirklichung wegen. Wenn wir überzeugen wollen, spielt auch die Sympathie eine wichtige Rolle. Menschen finden sich sympathisch, wenn sie Gemeinsamkeiten besitzen:



Trainings helfen in der Gesprächsführung bessere Ergebnisse zu erzielen.

In Diskussionsrunden wirkt derjenige überzeugend, der sich den Ruf eines Experten erarbeitet hat.

In der politischen Meinung, im Sport oder bei denselben Hobbys. Womöglich öffnen sich ungeahnte Türen, weil man an derselben Uni studiert hat. Wer das Eis brechen will, sucht zu Beginn eines Gesprächs solche Berührungspunkte und sorgt so für eine angenehme Atmosphäre. Natürlich gilt auch im Blick auf die Verhandlungsziele: Wo liegen die Schnittmengen? Umgekehrt: Fragen Sie sich bereits im Vorfeld auch, wo Sie während des Gesprächs auf Differenzen stoßen könnten und setzen Sie sich konstruktiv damit auseinander. Wer tragfähige Lösung auch in kritischen Verhandlungsmomenten zur Hand hat, vermittelt den Eindruck eines erfolgreichen Problemlösers.

#### Erkennen Sie die Motive ihres Gegenübers

Die Strategie für ein Gespräch ist von zwei Größen abhängig: Wie wichtig ist Ihnen die Beziehung zu Ihrem Gesprächspartner? Und um welchen Preis wollen Sie Ihr Ziel durchsetzen? Daraus ergeben sich grundsätzlich vier Standardsituationen:

- ▶ **Win-Win:** Sie setzen Ihre Ziele im Einklang mit Ihrem Gesprächspartner durch und ermöglichen, dass auch dieser seine Ziele erreicht.
- ▶ **Kompromiss:** Beide Seiten machen zugunsten einer gemeinsamen Lösung Abstriche von den anvisierten Zielen.
- ▶ **Durchsetzen:** Sie setzen Ihre Ziele notfalls ohne oder gegen Ihren Gesprächspartner durch und nehmen selbst negative Konsequenzen für Ihre Beziehung in Kauf.
- ▶ **Fuß-in-der-Tür-Taktik:** Sie verzichten darauf, Ihre Ziele durchzusetzen, weil Ihnen die Beziehung zu Ihrem Gesprächspartner wichtiger ist – und hoffen auf spätere Erfolge.

Wenn Sie später eine angemessene Rente haben wollen, dann müssen Sie heute schon in die richtige





**GESPRÄCHSFÜHRUNG MANAGEMENT**

Vorsorge investieren. Die Argumentation des Versicherungsberaters klingt einleuchtend. Denn hier wirkt bei uns die Logik. Die Kraft der Argumentation lässt sich mit einer einfachen „Wenn-Dann-Verknüpfung“ jedenfalls bereits beachtlich steigern. Dabei ist es wichtig, sich den Zielen (angemessene Rente) des anderen bewusst zu sein und schlüssige Konsequenzen (Vorsorge) daraus zu ziehen. Überraschenderweise zeigt die „Wenn-Dann-Verknüpfung“ jedoch selbst dann Wirkung, wenn die Schlussfolgerung in Wirklichkeit gar nicht zwingend ist.

Eine Stufe höher lässt sich mit dem „Problem-Lösungs-Muster“ die Argumentationskraft weiter verstärken. Dies veranschaulicht folgendes Beispiel, in dem der Redner mit dem Problem eröffnet, dann die Ursachen nennt und die Lösung gleich obendrauf packt. Das Problem: Auf die gesetzliche Alterssicherung allein kann man nicht mehr vertrauen. Ihre Rente könnte einmal sehr gering sein. Die Ursache: Der Staat kann den Generationenvertrag nicht mehr gewährleisten. Denn immer weniger junge Menschen müssen für immer mehr alte Menschen aufkommen. Und die Lösung: Deswegen müssen Sie jetzt privat vorsorgen, um später ihren Lebensstandard entsprechend abzusichern.

Große Versicherungsunternehmen nutzen dieses Argumentationsmuster gern. Die Wirkungskraft der Worte erhöhen Redner, wenn sie Verknüpfungen wählen, die tatsächlich logisch sind und es keine Alternativen zu Ihrem Vorschlag gibt.

Der Ziel-Zustand (sichere Rente) leitet die Argumentation ein. Mit dem Ist-Zustand (fehlende Absicherung) schlagen Sie die Brücke zur Gegenwart und richten anschließend den Blick konsequent auf die Lösung (optimale Altersvorsorge). Vorteil: Dem eigentlichen Problem (fehlende Absicherung) wird so wenig Raum gegeben. Stattdessen gelangen Sie schnell an den eigentlichen Knackpunkt des Gesprächs, zur Entscheidung, jetzt die richtige Vorsorge zu wählen. Geht es weniger darum, den Gesprächspartner für

**ÜBERZEUGUNGSARBEIT**

**Mit weniger Argumenten mehr erreichen**

So manch einer hatte sein Gegenüber schon überzeugt, redete dennoch voller Euphorie weiter und stand am Ende leer da. Dies zeigt eine Geschichte von Mark Twain. Da predigte ein Missionar von dem Leid der Schwarzen so ergreifend, dass es einen seiner Zuhörer besonders ergriff. „Ich war so gerührt, dass ich statt der 50 Cents, die ich zu opfern gedachte, meine Spende verdoppeln wollte. Die Schilderungen des Missionars wurden immer eindringlicher und ich nahm mir vor, meine Gabe weiter zu steigern: auf zwei, drei, fünf

Dollar. Schließlich war ich dem Weinen nahe. Ich fand, alles Geld, das ich bei mir trug, reichte nicht, und ich tastete nach meinem Scheckbuch. Der Missionar aber redete und redete, und die Sache wurde mir allmählich langweilig. Ich ließ die Idee mit dem Scheckbuch fallen und ging auf fünf Dollar zurück. Der Missionar redete. Ich dachte: Ein Dollar genügt. Der Missionar redete. Als er fertig war, legte ich zehn Cents auf den Teller.“ Liefen Sie nicht zu viele Argumente. Besser ist es, sich auf wenige Begründungen zu konzentrieren.

ein Ziel zu gewinnen, sondern steht vielmehr im Vordergrund, Ihre Meinung darzulegen, so hilft das Instrument der Viererkette. Sie verleiht Ihrem Standpunkt Anschaulichkeit und weist konstruktiv den Weg für die nächsten Schritte. Ihr Auftritt wirkt konsequent und durchdacht. Die These oder Behauptung: Wenn Sie später finanziell abgesichert das Alter genießen wollen, müssen Sie heute bereits zusätzlich zur gesetzlichen Rente privat vorsorgen. Die Begründung: Nur eine private Vorsorge kann die absehbaren Einkommensverluste in der gesetzlichen Rentenversicherung ausgleichen. Das Beispiel oder Bild: Durchschnittliche Arbeitnehmer werden lediglich mit einer Rente von 1000 Euro rechnen dürfen und das bei steigendem Preisniveau. Die Folge oder Konsequenz: Wenn Sie heute lediglich 10% Ihres Einkommens monatlich dafür verwenden, brauchen Sie sich für später keine Sorgen machen. Die Kraft der Viererkette liegt in ihrer Klarheit. Wie Perlen auf einer Schnur folgen der These Begründung, Beispiel und Konsequenz.

Im Unterschied zur Viererkette ist das „Einerseits-Andererseits-Schema“ viel dialogischer angelegt, weil es die Position des Gesprächspartners explizit aufgreift. Sie schaffen damit eine bessere Atmosphäre, da sie mit dem Beitrag Ihres Gesprächs-

partners wertschätzend umgehen. Die These oder Behauptung: Sie sagen, dass Ihnen die gesetzliche Rente für Ihre Altersvorsorge zusammen mit ein paar Ersparnissen reicht. Einerseits: Das mag sein, wenn Sie genügsamer leben wollen als heute. Andererseits: Denn wenn Sie Ihren heutigen Lebensstandard behalten wollen, sich etwa auch Reisen und ein neues Auto leisten wollen, dann werden Sie nicht umhinkommen, heute mehr dafür zu investieren. Wer das tut ist für alle Fälle gut gerüstet.

Die dargestellten Argumentationsmuster mögen auf den ersten Blick bekannt und plausibel erscheinen. Vom bloßen Kennen bis zum instinktiven Beherrschen der rhetorischen Instrumente sind jedoch einige (Bewusstseins-)Schritte nötig. Trainings und Coachings helfen, sie für Gespräche und Verhandlungen zu nutzen und hier bessere Ergebnisse zu erzielen.

**Fazit**

- ▶ Wichtig ist das Erkennen und Nutzen der Motive und Interessen des Gegenübers
- ▶ Es gibt einige Argumentationsmuster, deren rhetorische Instrumente jedoch nicht nur gekannt, sondern auch beherrscht werden sollten



[www.maschinenmarkt.de](http://www.maschinenmarkt.de)

- ▶ Die Homepage von Udo Kreggenfeld