

Das E-BOOK zum Podcast

WLADISLAW JACHTCHENKO



**Einführung in die
WEISSE RHETORIK**

Inhalt

Einleitung: Behauptest Du noch?	4
Die 5 Facetten des Überzeugens	8
I. Die 10 Gebote des Argumentierens	10
II. Die 7 Stufen des Zuhörens	23
III. Die 5 Wege der Widerlegung	38
IV. Die 3 besten Fragetechniken	48
V. Die 1 Wahrheit, wie Du schnell Sympathie aufbaust .	53
Schlusswort: Wie Du Dich weiter verbesserst	59



Einleitung

Behauptest Du noch, oder argumentierst Du schon?

Stelle Dir vor, Du hast einen Nachbarn, der ständig mitten in der Nacht seine elektrischen Rollläden betätigt und Dich dabei weckt. Wie kannst Du ihn überzeugen, die brummenden Rollläden bereits am frühen Abend zu schließen? Oder Du möchtest wegen eines toxischen Kollegen die Abteilung in Deiner Firma wechseln. Wie überzeugst Du Deinen Vorgesetzten davon? Als Rhetoriktrainer treffe ich jeden Tag Menschen, die alle im Kern dasselbe wissen möchten: Wie kann ich meinen Gesprächspartner mit dem besseren Argument überzeugen?

Du argumentierst täglich. Und auch Du möchtest überzeugen, denn das ist ein natürliches Grundbedürfnis von uns Menschen, unsere Mitmenschen zu beeinflussen. Doch wo hast Du das richtige Argumentieren eigentlich gelernt? In der Schule? In der Ausbildung? Im Studium? Die Antwort ist: Die meisten von uns haben das Überzeugen mit guten Argumenten nie von der Pike auf gelernt, sondern argumentieren eher nach Gefühl. Das ist natürlich suboptimal.

Menschen zu überzeugen ist kein Zufall, sondern eine erlernbare Kunst.

Es gibt, allgemein gesprochen, zwei Wege, einen Menschen von etwas zu überzeugen: Der offene und ehrliche Weg mit besseren Argumenten und der verdeckte und manipulative Weg mit Scheinargumenten und psychologischen Tricks. Den zweiten Weg nenne ich „Dunkle Rhetorik“ – und wenn Dich diese Seite der Rhetorik auch interessiert, dann habe ich dazu ein gleichnamiges Buch geschrieben.

Doch die meisten Menschen wollen mit fiesen kommunikativen Tricks nichts zu tun haben. Sie bevorzugen den ehrlichen und transparenten Weg in ihrer Kommunikation. Diesen Weg nenne ich „Weiße Rhetorik“. Und genau um diese argumentative Seite der Rhetorik geht es in diesem Buch.

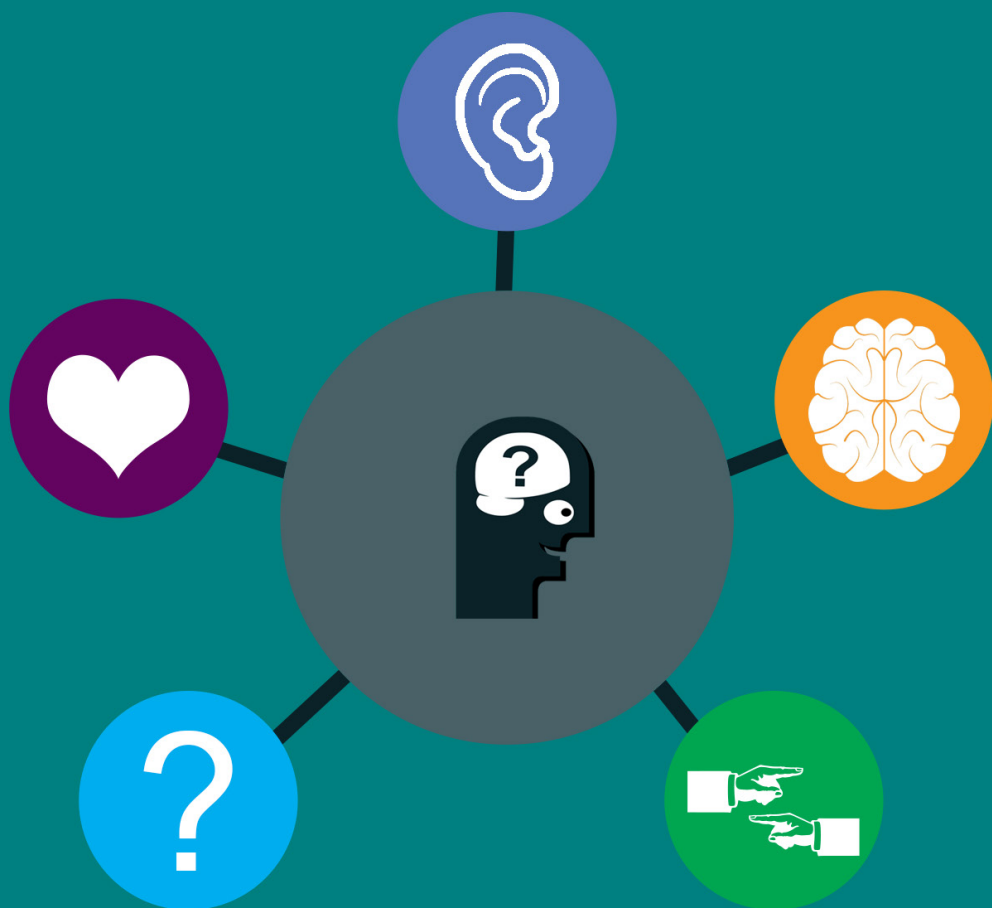
Vielen geht es täglich genauso wie Dir: Du möchtest zwar überzeugen, bringst Argumente, aber der Andere bleibt dennoch bei seiner alten Meinung. Egal was Du sagst. Das ist natürlich frustrierend. Was Dir fehlt, ist schlicht und einfach eine Tool-Box, wie man gute Argumente aufbauen und sie stärken kann.

Das Schöne am Argumentieren ist, dass die gleichen Regeln überall gelten. Das heißt, egal welche soziale Rolle Du gerade spielst (Kollege, Chefin, Vater, Kundin): Mithilfe der hier vorgestellten fünf Facetten des Überzeugens wirst Du dazu in der Lage sein, Deine Ideen besser zu begründen und Dich in Beruf und Alltag durch mehr Überzeugungskraft durchzusetzen.

Wie kannst Du Dich also mithilfe dieses Buches argumentativ verbessern?

Dabei helfen Dir zunächst die **10 Gebote des Argumentierens**. Darum wird es im nächsten Abschnitt gehen (Abschnitt I.). Und weil Du natürlich wissen solltest, welche Art von Argumenten bei Deinem Gesprächspartner am besten funktioniert, werde ich Dir die **7 Stufen des Zuhörens** nahebringen (Abschnitt II.). Anschließend präsentiere ich Dir die **5 Wege der Widerlegung** (Abschnitt III.), damit Du weißt, wie Du schlechte Argumente Deines Gesprächspartners auf eine freundliche, aber sachlich glasklare Art und Weise entkräften kannst. Im vorletzten Abschnitt geht es um die **3 besten Fragetechniken**, mit denen Du an die für Dich relevanten Informationen kommen wirst (Abschnitt IV.). Und zum Schluss verrate ich Dir noch **eine spannende Wahrheit** darüber, wie Du schnell von anderen Menschen Sympathiepunkte bekommst (Abschnitt V.). Übrigens, kannst Du - wenn Dich das Thema interessiert - meinen Spiegel-Bestseller „Weiße Rhetorik: Überzeugen statt manipulieren“ erwerben. Aber der Vorteil dieses E-Books ist, dass die Weiße Rhetorik hier kurz & knapp auf den Punkt gebracht ist.

Genug der Vorrede! Lerne die fünf Facetten des Überzeugens und trumpfe mit dem besseren Argument!



Die 5 Facetten des Überzeugens

Du musst dieses E-Book nicht chronologisch lesen. Springe gleich zu dem Abschnitt, der Dich am meisten interessiert:

Die 10 Gebote des Argumentierens

zur ersten Facette des Überzeugens

Die 7 Stufen des Zuhörens

zur zweiten Facette des Überzeugens

Die 5 Wege der Widerlegung

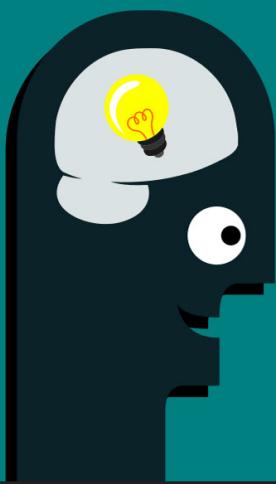
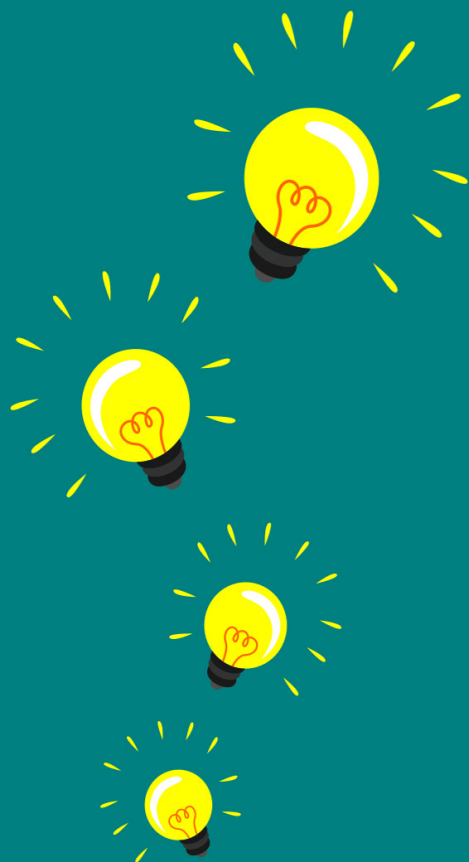
zur dritten Facette des Überzeugens

Die 3 besten Fragetechniken

zur vierten Facette des Überzeugens

Die 1 Wahrheit, wie Du schnell Sympathie aufbaust

zur fünften Facette des Überzeugens



I. Die 10 Gebote des Argumentierens

Überzeugen ist, wie gesagt, kein Zufall, sondern eine erlernbare Kunst. Und um diese Kunst zu beherrschen, möchte ich Dir gleich zu Anfang die 10 fundamentalen Grundregeln des Argumentierens nahebringen. Es geht darum, diese 10 Regeln in jeder Situation anzuwenden, in der Du jemanden überzeugen willst. Je mehr Du von diesen 10 Regeln in einem Gespräch gleichzeitig beachtest, desto wahrscheinlicher wirst Du Deinen Gesprächspartner überzeugen.

Das richtige Argumentieren ist die erste und wichtigste Facette der transparenten Kommunikation. Und hier sind sie - die 10 Gebote des Argumentierens.

Argumentations-Gebot #1: Mache das Thema relevant!

Jeder gute Kommunikator weiß, dass er – bevor er für oder gegen etwas argumentieren kann – zeigen muss, *dass* und *warum* sein Thema für den Gesprächspartner überhaupt

von Bedeutung ist oder sein sollte. Einfaches Beispiel zur Veranschaulichung: Der beste Autoverkäufer der Welt wird Dich wohl nicht zu einem Autokauf überzeugen können, wenn Du vor 3 Wochen bereits ein neues Auto gekauft hast.

Das Thema, von dem ich den Anderen überzeugen will, muss für meinen Gesprächspartner eine *aktuelle* Bedeutung haben. Das Argumentieren setzt also immer eine gewisse Kenntnis meines Gesprächspartners voraus. Wenn ich nicht weiß, was mein Gesprächspartner will oder was er braucht, dann muss ich das in einem Vorgespräch herausfinden (siehe dazu später die beiden Abschnitte *7 Stufen des Zuhörens* und *3 beste Fragetechniken*).

Zu argumentieren, bevor man weiß, was für den Anderen gerade wichtig ist, ist wie blind schießen.

Nachdem Du einige Informationen über Deinen Gesprächspartner gesammelt hast, geht es darum, ihm zu erklären, warum dieses Thema für ihn relevant ist oder sein sollte. Am einfachsten ist es hier, einen *konkreten Nutzen* des Themas gleich am Anfang des Überzeugungsprozesses mitzuteilen (sogenanntes „Nutzenargument“).

Gerade das Nutzenargument ist eine Deiner stärksten Überzeugungswaffen. Warum? Ganz einfach: Wir Menschen, auch wenn wir es nicht immer zugeben wollen, suchen in allen und allem nach einem Vorteil für uns selbst. **Und wenn mir mein Gesprächspartner einen Nutzen klar und deutlich vermittelt, dann lasse ich mich doch gerne von ihm überzeugen!**

Argumentations-Gebot #2: Die These muss klar und deutlich sein!

Jeder gute Kommunikator weiß, dass der Gesprächspartner gleich von Anfang an verstehen muss, worum es im Gespräch gehen wird. Klingt einfach. Geht aber im Alltag ziemlich häufig daneben. Stelle Dir vor, jemand möchte Dich von „Facebook-Pixel“ überzeugen. Dabei weiß er ganz genau, was er meint. Aber Du hörst den Begriff zum ersten Mal. Und verstehst erst einmal nur Bahnhof.

Und der Andere redet und redet und redet. Und zählt Vorteile auf. Und weitere Vorteile. Und noch weitere Vorteile. Aber Du weißt überhaupt nicht, worum es eigentlich geht und was er von Dir will. Kein Problem, sagst Du, ich kann doch einfach mal nachfragen. Das ist auch richtig. Nur trauen sich leider viele Menschen nicht, nachzufragen, weil sie sich dann dumm vorkommen. Viele lassen die Rede des Anderen kurz über sich ergehen – und legen für alle Zeiten den Hörer auf oder schmeißen die Visitenkarte gleich in den Müll.

Wenn Du also für etwas argumentierst, dann stelle bitte sicher, dass der Ausgangspunkt Deiner Argumentation, also Deine These, glasklar und verständlich ist. Definiere gleich am Anfang genau, worum es Dir in diesem konkreten Gespräch geht (das können natürlich auch mehrere Thesen/Themen sein).

Im Zweifel muss ein 6-jähriger Dich perfekt verstehen können. Nicht umsonst heißt es so schön: „Erkläre es mir, als wäre ich 6 Jahre alt!“ Dieser Spruch hat seine Daseinsberechtigung

nur deshalb, weil Menschen grundlegende Begriffe bereits am Anfang nicht gut erklären. Und alles, was danach in der Begründung kommt, ist für die Katz', wenn mein Gesprächspartner nach der Einführung gar nicht weiß, worum es überhaupt geht!

Argumentations-Gebot #3: Begründe die These mit Fakten!

Jeder gute Kommunikator weiß, dass Fakten auf jeden Gesprächspartner eine magische Wirkung haben. Einfach nur sagen, eine bestimmte Methode wird dem Unternehmen so und so viel Geld einsparen, ist erst einmal nur eine erweiterte Behauptung. Erst die Fakten sind der Beweis. Wenn es eine unabhängige wissenschaftliche *Studie* dazu gibt, dass eine bestimmte Methode dem Unternehmen so und so viel Geld einsparen kann, dann erhöht diese Studie Deine Überzeugungskraft immens.

Und selbst wenn Du keine Studie hast, kannst Du *Vergleiche* ziehen: Haben andere Unternehmen diese Methode angewendet? Andere Filialen? Wie sehen die Zahlen dort aus? Daher: Zahlen/Daten/Fakten solltest Du jeder Argumentation beifügen. Die Realität sieht leider so aus, dass Viele sich nicht ausreichend vorbereiten und leider nur mit der erweiterten Behauptung kommen: „Das wird uns viel bringen!“ – ohne die Behauptung mit Zahlen zu stützen. Der gute Kommunikator wird immer viel Zeit in die Vorbereitung stecken und mit konkreten

Zahlen argumentieren.

Zwar lieben die Menschen Fakten, wir sollten es aber natürlich nicht mit den Zahlen und Daten übertreiben und dem Gesprächspartner gleich 10 oder 20 Zahlen an den Kopf werfen. Zwei bis drei Zahlen sind absolut ausreichend und machen Dein Argument stärker. Und je anerkannter die Zahlen, also je anerkannter die zugrundeliegende Statistik, desto überzeugender ist es.

„Anerkannt“ bedeutet natürlich in jeder Branche etwas anderes: Für Juristen ist das eine aktuelle BGH-Entscheidung, für Manager aktuelle Quartalszahlen usw.

Es macht Sinn, die Zahlen an eine *Tafel* oder einen *Flipchart* (oder bei einem 1-zu-1 Gespräch auf ein Blatt Papier) zu schreiben. So bleiben sie beim Gesprächspartner mehr in Erinnerung, als wenn Du die Zahlen einmal nur mündlich nennst. Falls Du ein hübsches Diagramm oder eine vielsagende Abbildung hast, dann bietet sich *PowerPoint* an. Aber bitte kein *death by PowerPoint* mit 100 Slides pro Minute!

Argumentations-Gebot #4: Je tiefer die Begründung, desto besser!

Jeder gute Kommunikator weiß, dass er keine 2-3 Sätze der Begründung braucht, sondern fünf bis zehn Sätze, und manchmal sogar mehr. Stelle Dir vor, ein Kanzlerkandidat würde sagen, man sollte ihn wählen, weil er sich in wirtschaftlichen

Fragen gut auskennt und weil er viel Erfahrung in der freien Wirtschaft gesammelt hat.

Das sind zwar zwei Begründungen. Diese sind aber überhaupt nicht ausgeführt und gehen gar nicht in die Tiefe. Was heißt, er „kennt sich gut aus in wirtschaftlichen Fragen“? In welchen Fragen genau? Woher kennt er sich aus? Und was heißt „viel Erfahrung“? War er selber Manager? Oder woher kommen seine tiefen wirtschaftlichen Kenntnisse?

Häufig sind wir selber kritisch, wenn Andere nicht hinreichend begründen und sagen (häufig innerlich): *„Hat mich nicht überzeugt!“*

Wenn wir selber argumentieren, dann sollten wir immer ausführlich und tief begründen. Denn nur wer ausführlich begründet, hat eine Chance, dass sich seine Ansicht im Kopf des Anderen durchsetzt. Sonst wird unser Argument als oberflächlich abgetan und entfaltet keine Wirkung.

Argumentations-Gebot #5: Umstrittene Punkte ausführlicher begründen!

Jeder gute Kommunikator weiß, dass er nur umstrittene Punkte ausführlicher begründen muss. Einfaches Beispiel: Dass Paris die Hauptstadt von Frankreich ist, darauf muss man keine Begründungsarbeit verschwenden – das ist allen klar. Aber viele Dinge sind umstritten. Zum Beispiel alle Prognosefragen, also was in Zukunft wohl passieren wird, sind umstritten.

Manche Fragen sind ein wenig umstritten. Manche Fragen sind sehr umstritten. Welche Fragen das sind, ist natürlich von Branche zu Branche unterschiedlich. Ebenso von Firma zu Firma.

Was als Grundregel der Argumentation aber immer gilt: Je umstrittener eine Sache, desto mehr Begründungsaufwand muss ich erbringen, damit ich überhaupt eine Chance habe, Andere von meinem Punkt zu überzeugen.

Argumentations-Gebot #6: Wichtigste Begründung zuerst!

Jeder gute Kommunikator weiß, dass die Aufmerksamkeitskurve mit der Zeit immer weiter nach unten geht. Egal wie gut Du rhetorisch bist: Je länger Du redest, desto mehr schaltet Dein Zuhörer ab. Auch bei Obama hören nach 45min nicht mehr alle aufmerksam zu. Erst recht gilt das für nicht so talentierte Redner.

Daraus ergibt sich, dass wir den wichtigsten Punkt an den Anfang stellen müssen, wo noch die Aufmerksamkeit bei 100% ist.

Viele Menschen haben leider eine umgekehrte Idee. Sie sagen: „*Mein stärkstes Argument bringe ich als Highlight zum Schluss!!*“ – Schade nur, dass da keiner mehr zuhört...

Argumentations-Gebot #7: Strukturiere Deine Begründungspunkte!

Jeder gute Kommunikator weiß, dass er – um klarer zu sein – eine klare Struktur seiner Unterpunkte braucht. Und im Alltag sieht man es leider viel zu oft: Den Menschen fehlt eine klare Struktur.

Daher: Immer eine klare Struktur im Kopf haben, aber bitte nicht überstrukturieren. Es geht nicht darum, 17 Begründungspunkte zu haben. Meistens kann sich keiner an mehr als 3 Punkte nach einem Gespräch erinnern.

Deswegen hat es sich eingebürgert, dass man als Richtschnur sagt: Nie mehr als 3 Punkte. Und diese auch am Anfang der Rede ankündigen, damit das Publikum von Anfang an weiß, wohin die Reise geht.

Das große Storytelling überlassen wir daher am besten den Hollywood-Filmen. Im Berufsalltag wollen unsere ungeduldigen Kollegen gleich wissen, was sie erwartet. Erlösen wir sie und geben ihnen gleich zu Anfang des Gesprächs bzw. unserer Präsentation eine klare Struktur.

Argumentations-Gebot #8: Habe ein anschauliches Beispiel!

Jeder gute Kommunikator weiß, dass Beispiele eine Rede lebendig machen und leichter zugänglich sind als abstrakte Begründungen. Doch gute Beispiele muss man erst einmal finden. Viele Leute machen sich nicht die Mühe, ein passendes Beispiel zu finden – und reden abstrakt, also an den Köpfen, vorbei.

Ohne ein einziges Beispiel verlierst Du aber die Chance, beim Zuhörer in Erinnerung zu bleiben. Schon *Aristoteles* hat dafür plädiert, Beispiele in seine Argumentation zu integrieren – und aus Erfahrung weiß ich, dass Menschen sich an gute Beispiele noch 10 Jahre danach erinnern können.

Und das ist keine Übertreibung: Noch 10 Jahre danach können wir uns an ein außergewöhnliches Beispiel in einer Rede erinnern. Der Beweis? Auch Du hast sicher 1-2 gute Beispiele aus anderen Reden im Kopf, die Du schon vor vielen Jahren gehört hast – die aber trotzdem hängengeblieben sind.

Argumentations-Gebot #9: Entkräfe die Einwände im Voraus!

Jeder gute Kommunikator weiß, dass es zu seinem Argument bestimmte Gegenargumente gibt. Zu jeder These lässt sich mindestens ein richtig gutes Gegenargument finden. Und meist

steht dieses Gegenargument entweder unausgesprochen im Raum – oder ein kritischer Zuhörer bringt dieses Gegenargument in einer Zwischenfrage an.

Was tun? Ganz einfach: Einwände im Voraus entkräften – das wussten schon die alten Griechen. Ihr antikes Wort dafür war *Prolepsis*. Unser modernes Wort: *Einwandvorbehandlung*.

Ein Kommunikator, der auch mit Gegenargumenten gut umgehen kann, ist glaubwürdiger, weil er auch die andere Seite der Medaille sieht – und nicht nur verbohrt auf seine Position schaut. Wenn Du also Gegenargumente ansprichst und in Deine Argumentation integrierst, wirkst Du neutraler und besonnener.

Argumentations-Gebot #10: Bedenke die Ausnahmen!

Jeder gute Kommunikator weiß, dass Aussagen nicht IMMER oder NIE stimmen, sondern dass es immer Ausnahmen zu einem Argument gibt. Selbst der Grundsatz „Du sollst nicht töten“ gilt nicht absolut. Denn Notwehr ist eine akzeptierte Ausnahme, bei der die Tötung eines Anderen gerechtfertigt sein kann.

Und das gilt natürlich auch für Themen des Alltags. Auch hier gibt es immer Ausnahmen, wo die eigene These nicht komplett zutrifft. Ein Kommunikator, der diese Ausnahmen bedacht hat und sie auch in der Rede äußert, wirkt viel überlegter, als jemand, der ausnahmslos und borniert an seiner These festhält.

Dazu gibt es auch diesen schönen Spruch von Wendell Johnson: *„Always and never are two words that you should always remember never to use“*.

Bonus-Teil: Argumente verbessern mit zwei Zusatztipps

Jetzt, wo Du die 10 Gebote kennst, bist Du im Argumentieren schon 10 Schritte weiter als die meisten Anderen. Das Argumentieren ist, wie gesagt, das Herzstück der transparenten Kommunikation. Da ich aus der Erfahrung meiner Seminare weiß, dass Menschen mit den 10 Geboten zufrieden sind, aber einige noch 1-2 Schritte weitergehen wollen, hier noch zwei Zusatztipps, mit denen Du Deine Argumente auf ein noch höheres Level bringen kannst:

Erster Zusatz-Tipp: Keine logischen Sprünge, bitte!

Argumente verbessern heißt vor allem, bei einem Begründungsstrang zu bleiben. Viele Menschen springen in ihren Reden von Punkt zu Punkt, ohne eine Idee richtig gründlich auszuführen. Gründlich ausführen bedeutet, über einen bestimmten Aspekt mindestens 10 *logisch aufeinander folgende Sätze* zu sprechen, bevor man zu einem anderen Begründungsstrang übergeht. Ein Begründungsstrang bedeutet, dass man zum Beispiel über die wirtschaftlichen Folgen einer Entscheidung redet.

Der häufige Fehler im Alltag: Nach 2-3 Sätzen springt man von den wirtschaftlichen Folgen auf einen komplett anderen Punkt – zum Beispiel, was diese oder jene Entscheidung an personellen oder „politischen“ Folgen für das Unternehmen haben könnte. Doch mit 2-3 Sätzen überzeugt man niemanden von einer neuen Idee. Nicht umsonst gibt es das schöne deutsche Wort *Begründungsaufwand*. Man muss tatsächlich viele Sätze zu ein und derselben Idee beisteuern, um seine Behauptung ausreichend zu stützen.

Ich spreche an dieser Stelle gern über die „10-Sätze-Regel“: Bevor ich also auf einen neuen Aspekt eingehen darf, muss ich der ersten Idee mindestens 10 Sätze widmen. Sonst denken Deine Zuhörer, dass Deine Begründung zu oberflächlich war.

Daher weiß der gute Kommunikator: Es geht nicht um die Quantität der Argumente, sondern um deren Qualität. Oder anders formuliert: *Besser ein gut ausgeführtes Argument als fünf schlecht ausgeführte Argumente.*

Zweiter Zusatz-Tipp Schwächen stärken!

Jedes Argument ist angreifbar. Und jedes Argument hat seine eigenen Schwachstellen, an denen es besonders einfach widerlegt werden kann. Was Argumentations-Profis daher immer machen: Sie suchen ganz bewusst nach Schwächen des eigenen Arguments und stärken diese Schwächen.

Mit anderen Worten: Wo ist Dein Argument am einfachsten

angreifbar?

Wenn Du diese Stellen ausfindig gemacht hast, gibt es *zwei Lösungsansätze*: Entweder lässt Du die schwache Stelle ganz weg. Oder Du stärkst die Schwächen durch zusätzliche Begründungen, Beispiele, Analogien oder Studien.

Doch wie findest Du diese Schwächen am leichtesten?

Die Lösung: Du fragst einen Kollegen, der sich Dein Argument anhört und fragst ihn, wo aus seiner Sicht Deine Argumentation wackelig ist. Auch wenn der Kollege in der Regel kein besseres Argument aus dem Stand präsentieren wird, so kannst Du ihm allein schon dafür dankbar sein, dass er die Schwachstelle überhaupt ausfindig gemacht hat. Und diese Schwachstelle dann zu Hause selber „flicken“.



II. Die 7 Stufen des Zuhörens

Die zweitwichtigste Facette des Überzeugens ist die Fähigkeit, richtig zuhören zu können.

„Wenn Reden Silber und Schweigen Gold ist, dann ist Zuhören Platin“, schrieb Andrzej Majewski. Doch Zuhören ist nicht gleich Zuhören. Wir Menschen können mit unterschiedlichen Intensitätsgraden einer anderen Person zuhören. Insgesamt unterscheide ich zwischen 7 Stufen des Zuhörens.

Doch bevor wir zu den 7 Stufen kommen: Warum ist Zuhören Platin? Ist es einfach nur ein netter Aphorismus von Herrn Majewski? Oder ist da tatsächlich was wirklich Wahres dran?

Die Antwort ist einfach: Der gute Kommunikator muss wissen, wo er seinen Gesprächspartner „abholen“ muss. Und zwar sowohl intellektuell, als auch emotional. Wenn ein Experte zum Durchschnittsbürger spricht, muss er erst auf dessen Niveau herunterkommen. Ansonsten kommuniziert der Experte am Durchschnittsbürger vorbei.

Genauso ist es auf emotionaler Ebene: Wenn jemand wütend ist, dann muss ich das als guter Kommunikator bei meiner eigenen Botschaft berücksichtigen. Mit einem wütenden Gesprächspartner muss ich natürlich anders (viel vorsichtiger) kommunizieren, als mit jemandem, der mit bester Laune

meinen Sprachergüssen folgt.

Der einzige Weg, um für mich herauszufinden, in welchem intellektuellen und emotionalen Zustand sich jemand befindet, ist es, ihm genau zuzuhören.

Je mehr ich zuhöre, desto mehr erfahre ich über meinen Gegenüber. Und je aufmerksamer ich zuhöre, desto mehr weiß ich, welche Argumente bei ihm eher fruchten werden.

Doch wie aufmerksam hörst Du zu? Oder anders gefragt: Welche Zuhörstufen gibt es, mit denen wir unserem Gegenüber unser Ohr leihen können?

Meine Stufenleiter beginnt mit Stufe 0 – dem „Weghören“ und geht bis zur Stufe 7, dem „Empathischen Zuhören“. Legen wir los und lernen diese Stufen des Zuhörens kennen!

STUFE 0: WEGHÖREN = IGNORIEREN (den Anderen nicht beachten)

Es gibt ab und zu Situationen, da wollen wir aktiv weghören. Alles, was der Andere sagt, ist ein Störfaktor.

Beispiel: Jemand erzählt was, und der Andere whatsappt währenddessen fleißig weiter und hört aktiv weg. Er schaut den Sprecher gar nicht erst an und möchte nonverbal auch die Botschaft vermitteln: Ich höre Dir nicht zu! In diesem Fall können wir erst gar nicht vom Zuhören sprechen (daher auch Stufe 0!).

STUFE 1: VORTÄUSCHEN (den Anderen Raum geben, ihm aber nicht zuhören)

Die erste Stufe des Zuhörens ist das Vortäuschen. Wir nicken und schauen, denken aber an unsere eigenen Dinge und Aufgaben. Unerwartet und ständig schießen uns ganz plötzlich Gedanken durch den Kopf, die uns emotional bewegen. Und dies passiert natürlich häufig auch mitten im Gespräch mit einem anderen Menschen.

Nun haben wir zwei Möglichkeiten, wie wir damit umgehen: Entweder wir geben zu, dass wir kurz abgelenkt waren. Oder aber, und das passiert in dieser Zuhörstufe, wir täuschen das Zuhören vor.

Heißt: Wir nicken, halten weiter den Blickkontakt, stoßen ein teilnahmsloses „*mmhhh*“, „*aha*“ oder „*verstehe*“ aus uns heraus und haben dabei keinen bloßen Schimmer, was der Andere vorhin gesagt hat. Wer dies noch nie gemacht hat, werfe den ersten Stein!

STUFE 2: PROJIZIEREN (nur einzelne Wörter/ Sätze heraushören und diese auf eigene Weise interpretieren)

Stell Dir vor, jemand hört nur das Wort „Überstunden“ – sonst hört er nicht weiter zu – und interpretiert in das Gesagte hinein, dass der Gesprächspartner sich mal wieder über seine Arbeit

beschwert.

Beim Projizieren hört jemand lediglich sporadisch zu und bildet sich aufgrund einzelner Satzbruchstücke seine Meinung.

Warum tun Menschen das? Nun, das Zuhören erfordert viel Konzentration, und damit viel Energie. Und wenn wir selber müde oder lustlos sind, dann ist es einfacher, etwas unkonzentrierter zu sein, weil es weniger Energie verbraucht. Also hören wir nicht 100% zu, auch nicht zu 50%, sondern vielleicht nur zu 20% oder gar nur zu 10%.

Das Fatale: Häufig hören wir nur das, was wir hören wollen oder was wir erwarten. Wir verpassen entscheidende Nuancen und verfehlen damit komplett den Punkt unseres Gesprächspartners. Das wohl bekannteste Beispiel für projizierendes Zuhören ist eine Geschichte über den König Krösus, den letzten König von Lydien.

Krösus wollte gegen den verfeindeten Perserkönig Kyros II. in den Krieg ziehen. Doch um vorher sicherzugehen, dass sein Vorhaben von Erfolg gekrönt sein würde, ging er vorher zum Orakel von Delphi. Das Orakel war sagenumwoben und eine Art Google der Antike. Es wusste alles und auf die Weissagungen konnte man sich verlassen.

Als nun Krösus beim Orakel war und gefragt hat, ob sein Kriegszug gegen den verhassten Perserkönig von Erfolg gekrönt sein würde, antwortete das Orakel:

„Wenn Krösus den Halys (Fluss) überschreitet, wird er ein großes

Reich zerstören.“

Was hat da unser Krösus herausgehört? Er projizierte das zerstörte Reich sofort auf seinen Gegner und war ganz siegesgewiss. Er hörte nur, was er hören wollte. Doch meinte das Orakel nicht das Perserreich, sondern sein eigenes. Und so ist Krösus als der letzte König von Lydien in die Geschichte eingegangen.

Und bevor wir jetzt auf Krösus mit dem Finger zeigen: Wie oft haben wir nur das gehört, was wir hören wollten?

Viel häufiger als wir glauben. In der Psychologie spricht man vom sogenannten **Bestätigungsfehler**. Der Begriff bezeichnet einen Mechanismus, bei dem wir unbewusst Informationen konsumieren und verarbeiten, die unsere eigenen Ansichten bestätigen. Und gleichzeitig blockieren wir (unbewusst) alle Informationen, die unserem Weltbild widersprechen.

Krösus wollte nicht hören, dass er den Krieg verlieren könnte. Und er hat es deswegen auch nicht gehört. Mit fatalen Folgen.

Er hat seine Hoffnungen in die Weissagung des Orakels projiziert und wurde somit Opfer seines Bestätigungsfehlers.

Daher: Wenn Du nicht willst, dass Du dem Bestätigungs- oder dem Projektionsfehler auf den Leim gehst, solltest Du auf jedes Wort achten und es aus unterschiedlichen Perspektiven interpretieren. Doch das erfordert eine höhere Zuhörstufe, zu der wir noch kommen.

STUFE 3: KÜRZEN (dem Anderen zuhören, ihn jedoch in seinem Redefluss begrenzen)

Du kennst auch die Situationen, wo jemand ständig auf die Uhr schaut oder plötzlich aufsteht und schon mal in Richtung Tür geht. Damit gibt uns der Gesprächspartner (bewusst oder unbewusst) ein klares Signal, dass er nicht mehr zuhören möchte.

Er hat eine Weile zugehört, aber nun hat er keine Geduld oder keine Zeit mehr. Eine typische Aussage für diese dritte Zuhörstufe: „*Komm endlich auf den Punkt!*“

Natürlich ist jeder mal ungeduldig. Doch das Kürzen hat einen entscheidenden Nachteil: Man bekommt von seinem Gesprächspartner nicht die komplette Information. Ein kürzender Zuhörer kann höchstens *vermuten*, was der Andere später gesagt hätte, er kann es aber niemals zu 100% wissen. Und geht damit ein Risiko ein, den Anderen nicht verstehen zu können.

Immerhin ist diese Stufe aber besser als die zweite Stufe, weil der Zuhörer hier zumindest eine kurze Zeit aufmerksam ist und nicht wie bei Stufe 2 nur einzelne Wortfetzen wahrnimmt.

STUFE 4: ANTWORTSÜCHTIGES ZUHÖREN (zuhören, um zu widerlegen/widersprechen)

Es gibt einige Menschen, die hören anderen gerne zu. Doch nicht, um den Gesprächspartner zu verstehen, sondern nur, um zu antworten und ihn ggf. zu widerlegen oder ihm zu widersprechen. Diese Menschen sind ihrer Natur nach sehr kompetitiv. Es geht ihnen darum, im Gespräch zu „gewinnen“.

Jede Unterhaltung ist für den antwortsüchtigen Zuhörer eine Debatte, bei der nicht um die Wahrheit, sondern um das Rechthaben gekämpft wird. Häufig beginnen die Antwortsüchtigen ihre Sätze mit dem lauten Wörtchen „Aber..!“

Und ebenfalls häufig sagen unsere Antwortsüchtigen voller Stolz: „*Das sehe ich ganz anders!*“ und anschließend teilen sie ihre konträre Meinung auf eine Art und Weise mit, als hätten sie die Wahrheit mit einem großen Löffel gegessen.

STUFE 5: AUFMERKSAM ZUHÖREN (ehrlicher Versuch mitzubekommen, was der Andere sagt)

Erst bei dieser Zuhörstufe können wir zum ersten Mal von einem „echten“ Zuhören sprechen. Beim „aufmerksamen Zuhören“ stoppt der Zuhörer seinen inneren Monolog. Während er zuhört, schenkt er seinem Gegenüber dabei seine volle Aufmerksamkeit und versucht, keine wichtige Information zu verpassen.

Der aufmerksame Zuhörer hat den aufrichtigen Wunsch, seinen Gesprächspartner zu verstehen und scheut sich auch nicht davor, Notizen zu machen, um auch nichts zu verpassen. Typisches Verhalten: Er ist still er unterbricht nie, er hält konstant Blickkontakt.

Erst auf Stufe 5 hören wir zu, um zu verstehen, nicht um zu antworten. Es geht uns auf Stufe 5 nicht darum, auch unsere eigene Meinung mitzuteilen, sobald der Gesprächspartner aufgehört hat zu sprechen.

Auch wenn es auf den ersten Blick so aussieht, als sei Stufe 5 das höchste aller Güter, gibt es noch zwei Qualitätsstufen drüber. Und die schauen wir uns jetzt gemeinsam an.

STUFE 6: AKTIV ZUHÖREN (ehrlicher Versuch, durch aktives Nachfragen den Anderen zu verstehen)

Den Begriff „aktives Zuhören“ prägte Carl Ransom Rogers, der Begründer der Gesprächstherapie. Das aktive Zuhören beginnt mit einer offenen Grundhaltung. Es gibt keine Vorurteile gegenüber der anderen Person und keine Ablehnung von zunächst andersartig klingenden Ideen.

Beide Gesprächspartner treten einander authentisch und ehrlich entgegen und akzeptieren sich auf Augenhöhe.

Im Gegensatz zu den ersten fünf Stufen des Zuhörens kommt es auf dieser zur Anwendung ganz konkreter Techniken. Mithilfe

dieser Techniken fällt es dem Zuhörer leichter, 100% dessen zu verstehen, was unser Gesprächspartner gesagt und gemeint hat.

Technik Nr. 1: Nachfragen

Der aktive Zuhörer überlässt nichts dem Zufall. Wenn der Gesprächspartner etwas unklar oder unverständlich formuliert, dann fragt der aktive Zuhörer nach.

Stellen wir uns eine Situation vor, bei der Dein Kollege wütend und aufgewühlt nach seiner Präsentation zurückkommt in Euer gemeinsames Büro. Er erzählt Dir, dass seine Präsentation bei den Kollegen nicht gut ankam und der Chef einfach herausgegangen ist.

Um die Situation besser zu verstehen, fragt der aktive Zuhörer nach, woran man sehen konnte, dass die Präsentation nicht gut ankam und ob der Chef während oder nach der Präsentation gegangen ist. Möglicherweise sind weitere Nachfragen nötig, um die Situation zu 100% zu verstehen.

Der aktive Zuhörer weiß, dass er nur dann einen guten Ratschlag geben kann, wenn er die Situation komplett erfasst hat. Viel zu häufig geben Menschen einander Ratschläge, ohne die genauen Umstände zu kennen. Kein Wunder, dass die meisten Ratschläge deshalb nur zweitklassig sind.

Technik Nr. 2: Paraphrasieren

Die zweite Technik des aktiven Zuhörens ist das paraphrasieren. Der Zuhörer umschreibt das Gesagte mit seinen eigenen Worten. Das hat gleich zwei positive Effekte: erstens fühlt sich der Gesprächspartner gehört und zweitens bekommt er nach unserer Paraphrase die Möglichkeit, uns zu korrigieren oder uns zuzustimmen.

Wenn wir paraphrasieren, dann kommt es manchmal vor, dass wir das Gesagte nicht zu 100% verstanden haben. Möglicherweise liegt es auch am Gesprächspartner, der etwas nicht klar und eindeutig formuliert hat.

Wer aber für das Missverständnis ursächlich war, ist für den aktiven Zuhörer egal. Er hat das aufrichtige Interesse, den Anderen zu verstehen. Und neben dem Nachfragen und dem Paraphrasieren hat der aktive Zuhörer noch drei weitere Techniken parat.

Technik Nr. 3: Verbalisieren

Das Verbalisieren ist das zur Sprache bringen der meist unterdrückten oder versteckten Emotionen. Sehr häufig, vor allem in Deutschland, bemühen sich die Menschen um absolute Sachlichkeit. Doch der gute Zuhörer weiß, dass neben der Sachebene die emotionale Ebene eine entscheidende Rolle spielt.

Erst durch das Verständnis, wie mein Gesprächspartner zu einem bestimmten Sachverhalt emotional steht, bekommst Du ein komplettes Bild darüber, was Deinen Gesprächspartner bewegt.

Um auf unsere Beispielsituation zurückzukommen, könnte man unseren Kollegen fragen: *„Als der Chef herausging, warst Du wütend?“* Alternativ könnte der aktive Zuhörer auch die Art und Weise des Erzählten folgendermaßen kommentieren: *„Du sahst so verärgert aus, als Du über den Chef erzählt hast!“*

An dieser Stelle spielt es für den aktiven Zuhörer nicht die entscheidende Rolle, ob er die Emotionen, die er deutet, auch 100% richtig benannt hat. Denn unser Zuhörer wird sofort korrigieren und beispielsweise zugeben, dass er sich nicht wütend, sondern enttäuscht oder machtlos gefühlt hat, als der Chef herausgegangen ist.

Abhängig von der genannten Emotion wird der aktive Zuhörer viel besser verstehen, was sein Gesprächspartner fühlt und was sein eigentliches Problem ist.

Technik Nr. 4: Details klären

Die vierte Technik des aktiven Zuhörers sind Detailfragen. Sie unterscheiden sich von der ersten Technik des Nachfragens dadurch, dass hier keine allgemeinen Informationen abgefragt werden, sondern der Fokus auf Kleinigkeiten und Details gelegt wird, die möglicherweise eine entscheidende Rolle für das

Verständnis der Situation spielen.

Beispielsweise könnten wir unseren traurigen Kollegen fragen, zu welchem Zeitpunkt genau der Chef die Präsentation verlassen hat. Es kann ja sein, dass dies bei der Zusammenfassung in den letzten 5 Minuten der Präsentation geschah und der Chef in Wirklichkeit keinen einzigen inhaltlichen Punkt verpasst hat.

Eine Detailfrage kann auch auf einer Mutmaßung beruhen. Zum Beispiel könnte man als aktiver Zuhörer annehmen, dass der Chef mit seinem Smartphone herauslief, weil er eine wichtige Nachricht oder einen Anruf erhalten hat und deswegen sofort antworten musste.

Häufig beziehen Menschen äußere Umstände auf sich, obwohl es ganz andere Gründe für eine Situation gibt. Während also unser Kollege denkt, dass seine Präsentation schlecht war, ist es durchaus denkbar, dass ein wichtiger Kunde dem Chef eine SMS geschrieben hat und dringend um Rückruf gebeten hat. In diesem Fall hätte das Herausgehen des Chefs während der Präsentation nichts mit der Präsentation zu tun.

Gute Detailfragen kann der aktive Zuhörer besonders dann stellen, wenn er sich in die Situation des Erzählers geistig hineinbegibt und nach alternativen Erklärungsmustern sucht. Bei dieser Technik ist man also Sherlock Holmes oder Inspektor Columbo, der durch kleine aber wichtige Details der Wahrheit auf die Spur kommen will.

Technik Nr. 5: Weiterführen

Die fünfte Technik des aktiven Zuhörens hat damit zu tun, dass man die uns erzählte Situation weiterdenkt bzw. weiterführt. Häufig erzählt uns der Gesprächspartner nicht die komplette Geschichte. Um eine Geschichte aber richtig beurteilen und verstehen zu können, muss man natürlich auch deren Ende wissen.

In unserer Beispielsituation könnte man den aufgebrachten Kollegen fragen, ob er direkt nach der Präsentation das Gespräch mit dem Chef gesucht hat oder dies vielleicht später am Tag noch plant.

Manchmal ist der Erzähler in einem bestimmten Moment seiner Geschichte so gefangen, dass er sich gar nicht fragt, was als nächstes passiert und was die Situation für ihn bedeutet. Dieses Weiterführen bzw. die weiterführenden Fragen des aktiven Zuhörers führen ebenfalls dazu, die Bedeutung der Geschichte zu 100% zu verstehen.

STUFE 7: EMPATHISCH ZUHÖREN (sich in den Anderen hinein fühlen und ihm helfen)

Was ist nun die höchste Stufe des Zuhörens? Es ist das „empathische Zuhören“ mit anschließender Hilfe für unseren Gesprächspartner.

Paul Ekman unterscheidet dabei 2 Empathie-Arten:

*a) verstehen, was der Andere fühlt (kognitive Empathie) und
b) den Versuch, sich in die Position hineinzufühlen
(emotionale Empathie).*

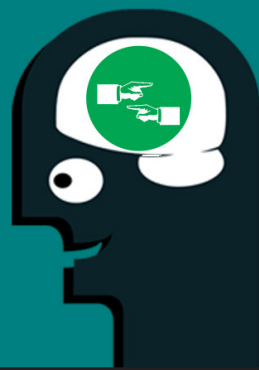
Insbesondere dann, wenn uns der Gesprächspartner sympathisch ist, entsteht ein natürliches Bedürfnis, ihm auch helfen zu wollen. Diese Hilfe kann natürlich ganz unterschiedlich aussehen. In manchen Situationen reicht es, für den Anderen einfach nur da zu sein und ihm unsere Zeit zu schenken. Ein anderer Gesprächspartner wünscht sich vielleicht ein leichtes Klopfen auf die Schulter oder eine Umarmung.

Schließlich gibt es auch Situationen, wo Menschen von Dir einen konkreten Lösungsvorschlag haben wollen, weil sie selber nicht weiterwissen. Welche konkrete Hilfe der Gesprächspartner von Dir benötigt, hängt von Eurer Nähebeziehung und der Schwere des geschilderten Problems ab.

Empathisch und helfend seinem Gesprächspartner zu begegnen ist jedenfalls die höchste Kunst des Zuhörens.

Was uns helfen kann, herauszufinden, was für eine Art von Hilfe der Andere von uns benötigt, ist es, auf seine **Intonation** und seine **Körpersprache** besonders zu achten. Die Stimme verrät uns sehr viel darüber, wie der Gesprächspartner sich gerade fühlt: ob hilflos oder entrüstet, ob orientierungslos oder enttäuscht. Die wahre Emotion steckt in der Melodie.

Aber auch die Körpersprache kann Bände sprechen. Wenn plötzlich der Blickkontakt wegfällt, jemand sich bei einem bestimmten Satz plötzlich nervös über die Oberschenkel streicht



III. Die 5 Wege der Widerlegung

Dieses E-Book trägt den Untertitel „Mit guten Argumenten überzeugen“. Doch was passiert eigentlich, wenn mein Gesprächspartner mich überzeugen will, aber leider nur schlechte Argumente bringt. Was passiert, wenn das, was er sagt, nicht relevant, nicht richtig oder nicht wichtig ist?

Ein guter Kommunikator beherrscht auch die Kunst der Widerlegung. Die Widerlegung beschreibt einen Prozess, in dem ich die Argumente meines Gesprächspartners entkräfte. Die 5 effektivsten Widerlegungstechniken möchte ich dir jetzt vorstellen.

Bevor es losgeht: Bei jeder Technik solltest Du ein Grundprinzip der Kommunikation beachten:

„Hart in der Sache, weich zur Person!“

Das heißt, selbst wenn Du in der Sache Recht hast und eine der folgenden Widerlegungstechniken anwendest, tust Du das auf eine freundliche, respektvolle und höfliche Art und Weise. Warum?

Ganz einfach: Niemand mag es, belehrt, korrigiert oder

entkräftet zu werden. Aufgrund der weit verbreiteten Rechthaberei wird Dein Gesprächspartner, sofern Du seine Argumente mit einem arroganten Ton auseinanderlegst, bis zum letzten Atemzug für sein vermeintliches Argument kämpfen.

Nicht selten verwandelt sich ein Gespräch, bei dem unhöflich widerlegt wird, in eine intellektuelle Debatte, bei der es keinen Sieger geben kann, weil niemand sein Unrecht eingestehen will.

Daher der ganz wichtige Tipp: Sei beim Widerlegen von schwachen Argumenten ein wahrer Diplomat! Nutze weiche Wörter, greif niemals die Person des Anderen an und verhalte Dich niemals triumphierend. Das kränkt Dein Gegenüber und er wird es Dir insgeheim übel nehmen, dass Du es gewagt hast, seine wertvollen Gedanken in Frage zu stellen.

Formulierungshilfen:

- statt „falsch“: nicht ganz korrekt
- statt „aber“: und
- statt „Das sehe ich anders!“: Könnte man auch anders betrachten, nämlich...
- usw.

Weiche Formulierungen sollten aber nicht davon ablenken, dass wir in der Sache hart bleiben und genau aufzeigen, dass das Argument des Anreden irrelevant bzw. nicht plausibel ist. Wir dürfen durchaus „hart in der Sache“ sein. Wir müssen es sogar, wenn wir wollen, dass der Gesprächspartner seine

schlechten Argumente aufgibt.

Schauen wir uns die 5 besten Widerlegungstechniken also mal genauer an!

1) Ist das Gesagte *relevant*?

Es geschieht viel häufiger als man denkt: Mein Gesprächspartner macht Aussagen, die gar keinen Themenbezug haben. Er führt Gründe an, die gar nicht zur konkreten Fragestellung passen. Er bezieht sich auf etwas, was wir bei diesem Gespräch gar nicht behandeln wollten. Auch persönliche Kommentare und verbale Attacken besitzen keinen Sachbezug und sind in der Sache irrelevant.

Meine Aufgabe als überzeugender Kommunikator ist es, dem Anderen die Irrelevanz seiner Aussagen klar und deutlich aufzuzeigen. Natürlich sollte es hart in der Sache, aber weich zur Person formuliert sein. Ich möchte meinen Gesprächspartner ja nicht provozieren oder als dumm darstellen, sondern mir geht es um die Sache.

Und wenn seine Aussagen mit der Sache, um die wir streiten, nichts zu tun haben, dann ist es meine Aufgabe, dies nicht nur zu sagen, sondern auch zu begründen, warum ich die Aussage oder ein Argument für irrelevant halte. Damit bekommt der Gesprächspartner nämlich noch die Gelegenheit, doch noch die Relevanz seiner Aussage deutlich zu machen.

2) Ist das Gesagte im Ergebnis *richtig*?

Die Argumente meines Gegenübers können manchmal sehr logisch und plausibel klingen. Doch am Ende des Tages müssen wir uns die Frage stellen, ob seine Annahmen und seine Schlussfolgerungen mit der Realität übereinstimmen.

Manchmal gehen unsere Gesprächspartner von faktisch falschen Voraussetzungen aus. Und manchmal kommen sie zu Schlussfolgerungen, die sich nicht mit der Wirklichkeit vereinbaren lassen. Beispielsweise denkt mein Gesprächspartner, dass ich den Vertrag bereits unterzeichnet habe, obwohl ich es nicht getan habe. Oder mein Gesprächspartner bezieht sich irrtümlicherweise auf Zahlen, die nicht aktuell sind.

In diesem Fall ist es meine Aufgabe, dies klar und deutlich zu benennen und auf höfliche Weise meinen Gesprächspartner darauf aufmerksam zu machen, dass seine Aussagen faktisch falsch sind. Und falls er die Fakten bestreitet, ihm objektive Beurteilungskriterien und Beweise liefern. Nichts widerlegt besser als die gelassene Darlegung der Fakten.

3) Ist das Gesagte richtig, aber *nicht so wichtig*?

Eine dritte Form der Widerlegung besteht darin, dass man das Gesagte zwar als richtig einordnet, die Aussagen aber im Vergleich zu etwas anderem nicht so gewichtig sind.

Dazu ein Beispiel. Stellen wir uns eine Helikopter-Mutter vor, die ihren 10-jährigen Sohn auf Erfolgsspur bringen möchte. Obwohl ihr Sohn einige Schwächen in Mathematik hat, hat unsere Mutter die wunderbare Idee, dass das Kind Chinesisch lernen soll.

Sie argumentiert, dass der Sohn in Zukunft mit Chinesisch bessere Berufschancen haben wird. China sei eine aufstrebende Weltmacht und Chinesisch würde von über einer Milliarde Menschen gesprochen werden. Die Berufschancen des Sohnes würden auch deshalb mit der neuen Sprache wachsen, weil Deutschland als Exportnation viel mit China handelt und der Sohn beim Bewerbungsgespräch mit Kenntnis der chinesischen Sprache sich von anderen Bewerbern absetzen wird.

Das Argument ist richtig. Es ist plausibel, dass der Sohn bessere Berufschancen haben wird, wenn er zusätzlich noch Chinesisch spricht. Es gibt aber ein gewichtiges Problem. Mathematik spielt in der Schule, ob man will oder nicht, bis zum Abitur eine entscheidende Rolle. Es wäre also wichtiger, jetzt seine mathematischen Lücken zu schließen. Denn vieles in der Mathematik baut aufeinander auf. Wenn der Sohn schon mit den Mathe-Grundlagen Probleme hat, ist es **wichtiger**, diese Lücken möglichst schnell zu schließen, als eine Zusatzqualifikation (Chinesisch) aufzubauen. Erst kommt die Pflicht (Mathe), dann die Kür (Zusatzsprachen)!

An diesem Beispiel sieht man ganz deutlich, dass mein Gesprächspartner durchaus Recht und ich gleichzeitig das bessere Argument haben kann. Es ist daher unsere Pflicht,

dem Gegenüber zu erläutern, dass und warum unser eigenes Argument mehr Gewicht hat. Selbstverständlich auf eine diplomatische Art und Weise!

4) Ist das Gesagte *plausibel* dargelegt?

Gerade wenn wir uns über die Zukunft unterhalten, ist es schwierig, mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit eine richtige Aussage zu tätigen. Wenn beispielsweise ein Mitarbeiter vorschlägt, Marketingmaßnahmen mit Facebook-Werbung zu tätigen, dann weiß zunächst niemand in der Firma, ob die Facebook-Werbung auch wirklich Umsatzerfolge bringen wird.

Hier ist entscheidend, dass unser Gesprächspartner plausibel darlegt, warum ein bestimmtes Ergebnis, also der Gewinn durch Facebook-Werbung, eintreten wird. Plausibilität bedeutet, dass der Gesprächspartner **nachvollziehbare** Gedankengänge macht, die mit **allgemeiner Lebenserfahrung** vereinbar sind, *keine Gedankensprünge* beinhalten und dass er offensichtliche **Gegenargumente** berücksichtigt.

Wenn der Kollege also sagt, dass viele andere Unternehmen mit Facebook-Werbung Erfolge gefeiert haben und er sogar drei Beispielunternehmen gefunden hat, die über ihre Erfolge im Internet berichten, dann ist es dennoch kein plausibles Argument.

Denn man müsste sich fairerweise auch die Frage stellen,

wie viele Unternehmen viel Geld in Facebook-Werbung hineingesteckt haben, ohne einen Gewinn erzielt zu haben. Es ist sogar wahrscheinlich, im Netz mehr Argumente für Facebook-Werbung zu finden, weil *erstens* viele Unternehmen sich aus Marketing-Gründen mit ihren Erfolgen brüsten, *zweitens* viele Marketing-Unternehmen bei der Erstellung von Facebook-Werbung helfen und mit dieser Art von Werbung Geld verdienen und *drittens* die meisten Unternehmen, die mit Facebook-Werbung Verluste machten, nicht öffentlich darüber im Netz schreiben werden, um ihr Image nicht zu gefährden.

Diese drei Gründe sprechen dafür, dass es zwar möglich, aber eben nicht wahrscheinlich ist, mit Facebook-Werbung viel Umsatz zu machen.

Wie man an diesem Beispiel schön sieht, sind einige Argumente auf den ersten Blick zwar glaubwürdig, aber eben nicht plausibel, weil wichtige Aspekte nicht beachtet wurden und somit das Argument von uns nicht akzeptiert werden sollte.

Kurz zusammengefasst, sollten wir uns bei der Plausibilität fragen:

- Ist das Argument meines Gegenübers logisch nachvollziehbar?
- Entsprechen seine Ausführungen der allgemeinen Lebenserfahrung?
- Gibt es Gedankensprünge?
- Wurden Gegenaspekte ausführlich gewürdigt?

Und wenn eine dieser Fragen verneint werden muss, dann ist

das Argument meines Gegenübers nicht plausibel und kann von uns widerlegt werden. Wie immer natürlich „weich zur Person“!

5) Ist das Gesagte *widerspruchsfrei*?

Wir alle wissen: Die Menschen sprechen viel, wenn der Tag lang ist. Die Frage ist, ob mein Gesprächspartner in all seinen Ausführungen widerspruchsfrei bleibt. Häufig sagt jemand morgens das eine, und abends das andere. Das liegt häufig daran, dass ein Mensch im Laufe des Tages (manchmal für sich selbst unbemerkt) seine Meinung ändert. Viele von uns sind wankelmütig. Das ist menschlich.

Doch genau dieser Wankelmut führt zu Widersprüchen. In unserem obigen Beispiel mit dem Kollegen, der sich für Facebook-Werbung einsetzt, ist es möglich, dass derselbe Kollege ein paar Tage zuvor die These aufgestellt hat, man dürfe beim Marketing nicht das Geld aus dem Fenster werfen. Und jetzt, wo er ein paar gute Geschichten über den Erfolg von Facebook-Werbung gelesen hat, ist er begeistert und hat bereits völlig vergessen, dass er ursprünglich ganz vorsichtig mit dem Marketingbudget umgehen wollte.

Das ist auch verständlich. Manchmal werden wir vom Enthusiasmus geradezu gepackt und vergessen unsere eigenen (guten) Prinzipien.

Wenn ich einen Widerspruch in den Aussagen meines

Gesprächspartners finde, dann werde ich damit das Argument meines Gegenübers sofort zu Fall bringen. In der Logik sagt man, dass der Widerspruch der größte anzunehmende Unfall in der Argumentation ist. Und wenn ich diesen Widerspruch auffinden kann, dann entkräfte ich dadurch das Argument auf wirkungsvolle Weise.

Selten wird sich jedoch ein Mensch innerhalb von einer Minute oder innerhalb desselben Tages widersprechen. Um einen Widerspruch ausfindig zu machen, sollte ich mir die Ansichten eines Kollegen, Freundes, oder Chefs merken oder zumindest in wichtigen Themenbereichen notieren. Damit wird es mir leichter fallen, diese Widersprüche überhaupt erst zu finden.

Auch hier noch einmal der Hinweis, dass wir bei der Widerlegung uns nicht voll Stolz in die Brust werfen sollten, dass wir das Argument des Gesprächspartners leicht widerlegen können. Denn das wirkt rechthaberisch und Rechthaberei ist für unsere Zwecke immer kontraproduktiv.

Statt zu sagen *„Deine Aussage widerspricht der These von heute Morgen!“* sollten wir sagen: *„Mir scheint, dass Du heute Morgen, als Du XY gesagt hast, genau das Gegenteil behauptet hast. Kannst du mich da aufklären?“*

Und natürlich macht der Ton die Musik. Diesen Satz solltest Du möglichst weich, möglichst freundlich und in ganz normaler Lautstärke von Dir geben. Denn bei der Weißen Rhetorik geht es um die Sache, und nicht ums Recht haben (letzteres ist ein wichtiges Thema der „Dunklen Rhetorik“).



IV. Die 3 besten Fragetechniken

Es gibt unendlich viele Fragetechniken. Es gibt die allseits bekannten offenen und geschlossenen Fragen. Es gibt Alternativfragen und Suggestivfragen. Es gibt Gegenfragen und Gretchenfragen, Definitionsfragen und Transferfragen und so weiter.

In diesem Abschnitt möchte ich Dir die besten drei Fragetechniken präsentieren. Mit diesen Fragetechniken wird es Dir leichter fallen, Deinen Gesprächspartner zu verstehen und schnell herauszufinden, wie Du ihn überzeugen kannst.

1. Die Erzählfrage

Um jemanden zu überzeugen, müssen wir wissen, wie er tickt. Dabei helfen uns natürlich die Zuhör-Stufen aus dem vorletzten Abschnitt. Vor allem müssen wir aber den Gesprächspartner zum Reden bringen. Und das geht unglaublich gut mit der sogenannten Erzählfrage.

Mit der Erzählfrage biete ich meinem Gesprächspartner an, mir eine kleine Geschichte zu erzählen. Der Vorteil ist, dass die

Frage so formuliert ist, dass der Andere das Gefühl bekommt, er könne unbegrenzt Informationen mitteilen. Und je mehr Informationen wir haben, desto besser für unser Verständnis.

Ein Beispiel für eine gute Erzählfrage: *„Können Sie uns bitte erzählen wie Sie das Unternehmen aufgebaut haben?“*

Wie Du siehst, kann der Gesprächspartner hierauf eine kleine bis mittellange Geschichte erzählen von den Anfängen seines Unternehmens bis zur Gegenwart. Das Schöne für uns ist, dass wir aus der Art und Weise der Erzählung sehr viele Hinweise auf ihn, seine Bedürfnisse und seinen Charakter bekommen.

Ein zweites Beispiel, diesmal aus dem Privatleben: *„Erzähl mal, wie es bei Dir gerade im Job läuft?“*

Auch diese Frage zielt darauf ab, dass Dein Gesprächspartner das Gefühl bekommt, zeitlich unbeschränkt und frei antworten zu können. Gleichzeitig ist die Frage so offen formuliert, dass Dein Gesprächspartner selbst auswählen kann, worüber er Dir als erstes erzählt. Diese Auswahl in seiner Geschichte lässt tief blicken in seine Gedanken- und Gefühlswelt.

Erst wenn wir wissen, was einen Menschen beschäftigt, können wir anschließend (gemäß den oben behandelten 10 Geboten) das passgenaue Argument dazu formulieren.

2. Die lösungsorientierte Frage

Die zweite unglaublich effektive Fragetechnik ist die sogenannte lösungsorientierte Frage. Hier fragst Du den Gesprächspartner ganz direkt, was denn passieren muss, damit er Dir zustimmt oder damit er eine bestimmte Handlung vornimmt.

Das Clevere an dieser Frage ist, dass uns unser Gesprächspartner auf diese Weise verrät, welche inneren Hürden er bisher verspürt und welche Voraussetzungen aus seiner Sicht noch nicht gegeben sind. Wenn wir aber wissen, was seine Hürden und Voraussetzungen sind, können wir diese entweder herstellen oder aber begründen, warum seine Ängste und Sorgen in dieser konkreten Situation fehl am Platz sind (natürlich ganz diplomatisch).

Ein Beispiel: *„Was muss passieren, damit wir uns heute bezüglich XYZ einigen können?“*

Anderes Beispiel: *„Was kann ich tun, Herr Kunde, damit Sie gleich noch unterschreiben?“*

Auf diese Fragen hin wird unser Gesprächspartner uns seine konkreten Gedanken mitteilen und diese können wir dann im Rahmen der Widerlegung behandeln.

3. Die Sammel- und Filterfrage

Die dritte sehr clevere Fragetechnik besteht aus der Kombination von zwei Fragetypen: der Sammel- und Filterfrage. Mit der Sammelfrage finde ich heraus, welche Punkte für meinen Gesprächspartner wichtig sind. Und mit der Filterfrage fordere ich meinen Gesprächspartner auf, mir zu sagen, was für ihn eine besondere Priorität genießt.

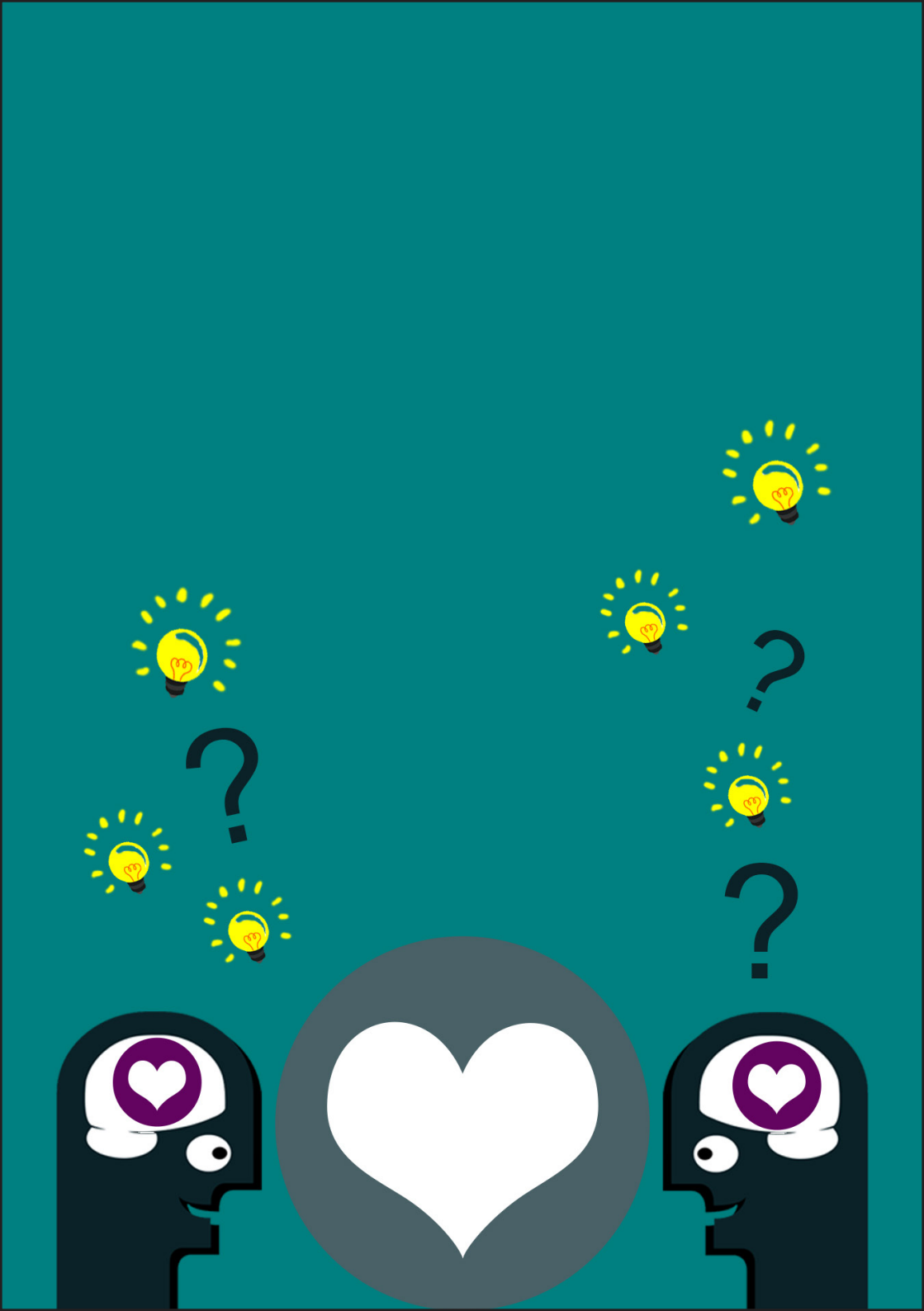
Sammelfrage: *„Welche Punkte sind beim Thema XY grundsätzlich wichtig für Sie?“*

Filterfrage: *„Welcher der von Ihnen genannten Aspekte ist denn für Sie am wichtigsten?“*

Selbstverständlich in genau dieser Reihenfolge: Bevor wir filtern können, müssen wir sammeln. Nach der Sammelfrage empfiehlt es sich, noch eine oder zwei Nachfragen zu stellen. Also zu fragen *„Gibt es da noch etwas?“*

Und anschließend mit der Filterfrage die Prioritäten herauskristallisieren.

Mit diesen zwei miteinander kombinierten Fragetypen haben wir gleich beides: Wir wissen zum einen, was unser Gesprächspartner allgemein zum Thema XY denkt. Und wir wissen zum anderen, was ihm dabei besonders wichtig ist. Denn jeder hat bei bestimmten Themen ganz individuelle Gedanken und Prioritäten. Erst wenn wir diese kennen, können wir ein passgenaues Argument formulieren, welches den Anderen überzeugen wird.



V. Die 1 Wahrheit, wie Du schnell Sympathie aufbaust

Rhetorik ist immer auch die Kunst, den Mitmenschen zu gefallen. Der Schlüssel zur Sympathie besteht darin, dass wir lernen müssen, **zuhörer-fokussiert** zu reden. Dann hören uns die Menschen nicht nur gerne zu, sondern sie mögen uns dann auch viel mehr. Und das geht am schnellsten mit dem sogenannten „Common Ground“.

Finde den „Common Ground“!

Gerade wenn Du dem Gesprächspartner eine neue Idee verkaufen möchtest, ist es wichtig, nicht gleich „mit der Tür ins Haus“ zu fallen. Viele Menschen machen den Fehler, gleich umstrittene oder zumindest unbekannte Konzepte zu erläutern, bevor sie den „Common Ground“ etabliert haben.

Was ist nun dieser „Common Ground“? Das ist, etwas frei übersetzt, das gemeinsame Fundament zwischen Dir und Deinem Gesprächspartner. Das heißt, Du solltest zunächst über die Dinge bzw. Ziele und Werte sprechen, die Du (ehrlicherweise) mit Deinem Gesprächspartner teilst. Auf diese Weise denkt er: *„Aha. Der denkt ja ganz ähnlich wie ich. Klingt*

ja auf jeden Fall ganz sympathisch, mal schauen, was er noch zu sagen hat.“

Die Bereitschaft, jemandem zuzuhören, der die eigenen Werte/Ziele teilt, ist in der Regel viel größer als bei jemandem, der gleich etwas komplett Neues/Anderes etablieren will. Denn wenn Du gleich mit Deiner innovativen Idee startest, dann denken viele Gesprächspartner: *„Was ist denn das? Also ich sehe das ganz anders! Ich würde beim Status Quo bleiben und glaube nicht, dass diese neue Idee eine gute Sache ist.“*

Beispiel für einen „Common Ground“

Der gute Kommunikator wird also in den ersten paar Minuten den „Common Ground“ suchen und finden.

Beispiel: Wenn Du eine neue Marketing-Idee hast, die viel besser ist, als der aktuelle Marketing-Plan der Firma, dann solltest Du nicht sagen, dass der alte Marketing-Plan Schrott ist. Denn möglicherweise finden andere Mitarbeiter den alten Plan ziemlich gut. Zudem wurde der alte Marketing-Plan höchstwahrscheinlich von vielen Mitarbeitern unterstützt – sonst würde er ja nicht in der Vergangenheit vom Team und den Führungskräften ausgewählt worden sein.

Der gute Kommunikator wird also über den alten Marketing-Plan zunächst sagen, dass er ziemlich gut ist und dass die Firma damit in der Vergangenheit ziemlich gut gefahren ist – und anschließend ein paar Zahlen/Daten/Fakten zum alten

Plan aufzeigen.

Und danach, ganz vorsichtig, wird er in etwa sagen: *„Nach gründlicher Überlegung ist mir ein Weg eingefallen, wie wir unser Marketing noch etwas verbessern können – und das würde ich Euch, liebe Kollegen, gerne in den nächsten Minuten vorstellen“.*

Zu beachten ist das Wort „etwas“. Der gute Kommunikator wird nicht sagen, dass seine Idee viel besser ist, als die alte Idee. Das würde arrogant klingen – und das mögen die wenigsten Zuhörer. Stattdessen wird der gute Kommunikator ganz bescheiden sein – selbst wenn er der felsenfesten Überzeugung ist, dass sein neuer Marketing-Plan 10 Mal besser ist als der alte.

Der „Common Ground“ ist in diesem Beispiel also der alte Marketing-Plan und die allseits geteilte Meinung, dass in ihm viele gute und wichtige Elemente bereits enthalten sind. Die Vorarbeit der anderen Kollegen auf diese Weise anzuerkennen bringt Dir Sympathie. Und diese Sympathie ermöglicht es Dir anschließend, dass Deine neue Idee schneller Anklang findet.

Das hier behandelte Beispiel von der neuen Marketing-Idee lässt sich natürlich auf alle anderen Themen und Berufsfelder und auch auf das Privatleben übertragen: Immer muss man vom „Common Ground“ ausgehen – und dann ganz langsam und vorsichtig davon abdriften.

Wie man den „Common Ground“ findet

Und jetzt ist natürlich die Frage: Wie finde ich diesen „Common Ground“? Woher weiß ich, was meine Gesprächspartner denken und glauben?

Die Antwort ist ziemlich einfach: Man muss seinen Gesprächspartner vorher befragen. Also konkret: Zu jedem einzelnen (relevanten) Kollegen gehen und nachfragen, was er über Thema X denkt. Und wenn man dann genug Meinungen gesammelt hat, dann weiß man, wie die Mehrheit tickt. Und im Idealfall hast Du dann tatsächlich alle Kollegen gefragt und bist über Dein Umfeld bestens informiert.

Diese Vorgehensweise ist natürlich nur bei unternehmensinternen Meetings möglich. Was aber tun, wenn Du einen unbekannten Kunden oder ein unbekanntes Publikum überzeugen möchtest?

Nun, das ist ein bisschen schwieriger. Im Fall, dass Du den Namen des Kunden hast, kannst Du eine kleine Recherche bei Xing/LinkedIn/Google machen über Deine(n) Gesprächspartner. Denn deren Ausbildung/Beruf/Arbeitserfahrung gibt bereits viele Informationen darüber, wie jemand „tickt“.

Der allerschwerste Fall ist, dass man vorher überhaupt keine Informationen über seinen Gesprächspartner hat. Dann müssen wir den „Common Ground“ in Thesen suchen, denen wohl die Mehrheit der Menschen zustimmen würde.

Beispiel: Ich möchte über das Thema „Newsletter“ reden – und ich habe keine Ahnung, wer mir zuhört und was meine

Gesprächspartner genau über das Thema denken. Aber ich weiß aus meiner Erfahrung, was die meisten Menschen über Newsletter denken: a) *„Ich bekomme zu viele Newsletter“*, b) *„Manchmal kann ich mich nur mit Mühe und Not vom Newsletter-System abmelden“* und c) *„Manchmal bekomme ich Newsletter, obwohl ich mich gar nicht angemeldet habe.“*

Alle 3 Sätze treffen zwar nicht auf alle Zuhörer zu – aber mit zumindest einer der Aussagen wird sich jeder angesprochen fühlen. Und daher solltest Du – egal welche These Du nachher zum Thema Newsletter vertreten möchtest – mit diesen allgemeinen Ideen anfangen und so gleich am Anfang der Rede Zustimmung ernten. Und wer gleich zu Beginn Verständnis für Deine Aussagen hat, der entwickelt mit der Zeit dann auch Sympathie zu Dir und Zustimmung zu Deinen anderen Punkten.

Doch zum Glück können wir im 21. Jahrhundert in den allermeisten Situationen unsere Gesprächspartner vorher googeln und uns auf sie und den potentiellen „Common Ground“ vorbereiten.

Und als Business-Coach weiß ich: Die wenigsten bereiten den „Common Ground“ vor, es kostet ja Zeit. Daher: Sei den Anderen einen Schritt voraus und bereite Dich richtig gut auf Dein Gegenüber vor. Denn Sympathie will/muss erarbeitet werden!



Schlusswort

Wie Du Deine Überzeugungskraft weiter verbessern kannst

Wie bei allen Fähigkeiten, so gibt es auch bei der Überzeugungskraft drei entscheidende Bereiche, die wir entwickeln müssen, um besser zu werden:

- unser Wissen
- unser Können
- und unser tägliches Anwenden

ZUM WISSEN:

Der erste Schritt, wie Du deine Überzeugungskraft weiter verbessern kannst, ist der Ausbau Deines Wissens. Genauer: Je mehr Überzeugungstechniken Du kennst, desto größer ist Dein Repertoire, auf das Du in einer konkreten Überzeugungssituation zurückgreifen kannst.

Ein guter und kostenloser Weg, Dein theoretisches Wissen auszubauen, ist mein Podcast **„Menschen überzeugen“**. In diesem Podcast geht es ausschließlich um Überzeugungstechniken und meine Gäste sind allesamt

Profi-Rhetoriker, die dank ihrer Überzeugungskraft erfolgreich geworden sind. Politiker, Unternehmer, Speaker, Wissenschaftler und weitere Überzeugungskünstler verraten Dir in diesem Podcast ihre besten Techniken. Zudem behandle ich in meinen Podcast-Rubriken "Schwarze Rhetorik" und "Weiße Rhetorik" die häufigsten fairen und unfairen Überzeugungsmittel, mit denen Du Menschen besser überzeugen kannst.

In diesem E-Book ging es ausschließlich um Weiße Rhetorik, also den ehrlichen und transparenten Weg, Menschen zu überzeugen. Natürlich hat die Rhetorik auch ihre dunkle Seite. In meinem Buch „Dunkle Rhetorik: Manipuliere, bevor Du manipuliert wirst“ erläutere ich die fiesesten Manipulationstechniken der Welt.

Schließlich kannst Du Dein Wissen mithilfe meiner **Online-Kurse** weiter vertiefen. Insbesondere empfehle ich Dir diese drei Kurse:

- Online Kurs „Argumentieren – Überzeugen – Durchsetzen“ (dort geht es um hilfreiche abstrakte und konkrete Argumentationstypen)
- Online-Kurs „Rhetorik für Profis“ (dort bekommst Du die besten Rhetoriktipps von Aristoteles, Platon, Cicero und vielen anderen Rhetorik-Stars).
- Online-Kurs „44 Fragetechniken: Effektiver kommunizieren mit guten Fragen“ (dort geht es um die 44 Fragetechniken, mit deren Hilfe Du Deine Gespräche erfolgreicher führen kannst).

In kurzen und prägnanten Videolektionen erkläre ich die wesentlichen theoretischen Punkte und Du hast einen lebenslangen Zugriff auf den Video-Content.

ZUM KÖNNEN:

Die Überzeugungstechniken zu kennen ist das eine. Das andere ist, diese Techniken auch zu beherrschen. Und das wird nicht auf einmal klappen. Die 10 Gebote des Argumentierens gleichzeitig zu beachten, ist gerade für Anfänger der Weißen Rhetorik eine große Herausforderung. Ebenfalls das Thema des empathischen Zuhörens und die fünf Widerlegungstechniken beherrscht kein Mensch auf einmal.

Ich empfehle Dir daher, nur mit einem bestimmten Lern-Punkt anzufangen. Das heißt, nicht alles gleichzeitig zu üben, sondern in Deiner täglichen Kommunikation beispielsweise auf das erste Gebot der Argumentation zu achten. Und das machst Du dann etwa eine Woche lang. Wenn Du nach circa einer Woche das gute Gefühl hast, dass Du das erste Gebot der Argumentation beherrschst, dann empfehle ich, zum zweiten Gebot der Argumentation zu schreiten, und dieses zweite Gebot in Gesprächssituationen im Alltag so lange zu trainieren, bist Du das gute Gefühl hast, es zu beherrschen.

Und so gehst Du nach und nach die 10 Gebote durch, die 7 Stufen des Zuhörens, die 5 Arten der Widerlegung, die 3 besten Fragetechniken und die eine Wahrheit über die Sympathie: den „Common Ground“. Selbstverständlich kannst Du das

auch in einer anderen, Deiner bevorzugten Reihenfolge tun.

Es geht bloß darum, sich nicht am Anfang zu überlasten und dann frustriert zu sein, dass nicht alles sofort und auf einmal klappt.

DAS ANWENDEN:

Hier wirst Du Dich vielleicht fragen, wo Du denn das gelernte Wissen anwenden kannst. Dafür brauchst Du, und das sind die guten Nachrichten, kein Seminar und keinen Coach! Alles was Du dafür brauchst, ist ein Gesprächspartner. Du kannst üben mit Deinen Kollegen, Deinen Nachbarn, Deinen Kindern und zufälligen Menschen auf der Straße.

Wichtig ist die Erkenntnis, dass Du in jedem Gespräch, ob beruflich oder privat, alle hier erläuterten Techniken anwenden kannst. Dazu zählen auch alle Telefonate, alle E-Mails und natürlich auch alle WhatsApp-Nachrichten.

Jedes Gespräch ist Deine Anwendungs-Chance.

Jemanden zu überzeugen ist kein Zufall, sondern eine erlernbare Kunst. Die 5 Facetten des transparenten Überzeugens kennst Du nun. Wann fängst Du an, Dein Wissen umzusetzen?

Dein Wlad

Bleiben wir in Kontakt!

Wlads Online-Kurse:



Wlads Podcast:



Wlads YouTube-Channel:



Lass uns vernetzen:

Linked  **XING**

Zu Wlads Büchern:

