

HEHN
Nadine

REVOL
YOU
TION

Modul 7 - Deine starke Argumentation

Einwände professionell bearbeiten

Inhalt

1. Umgang mit Kritik	3
2. Einwände und Kritik annehmen und ansteuern	5
3. Argumentation	7
4. Ausgang von Kritikgesprächen	17

1. Umgang mit Kritik

Egal ob im Geschäfts- oder Privatleben, es gibt immer Menschen um uns herum, die anderer Meinungen haben und diese auch preisgeben. Und dies geschieht gerade auch in Präsentationen, bei Bewerbungsgesprächen oder auch in Verhandlungen.

Stelle dir folgende Situation vor:

Du stellst ein Thema vor, zu dem du natürlich auch eine Meinung und Einstellung hast. Dein Chef gibt aber bereits nach den ersten 5 Minuten Preis, dass er absolut anderer Meinung ist und das von dir Präsendierte so nicht unterschreiben kann! Was machst du damit? Wie gehst du mit seiner Kritik um?

Wahrscheinlich kennst du solche Situationen nur zu gut und in vielen Fällen bleibt auf eine so direkte Kritik nur Schockstarre. Wir wissen gar nicht mehr, was wir entgegen sollen! Erst ein paar Stunden später fallen uns gute und schlagkräftige Gegenargumente ein.

Wenn du eine solche Situation bereits erlebt hast, perfekt! Dann hole dir diese Erinnerung wieder ganz klar in die Gegenwart zurück. Falls nein, dann suche dir eine ähnliche Situation, die mit Kritik dir und deinen Themen gegenüber zu tun hat. Dies könnte z.B. in einer Teambesprechung sein oder auch im Verein bei der Diskussion eines bestimmten Themas, z.B. Sport.

Nun gibt es verschiedene Wege, wie wir mit einer solchen Situation umgehen können:

1. Wir verfallen in Schockstarre und sagen gar nichts mehr:
Dies ist übrigens einer der schlechtesten Optionen, da es uns komplett die Souveränität nimmt!
2. Wir zeigen unseren Missmut über die Kritik und argumentieren emotional und ohne Verständnis dagegen.
3. Wir akzeptieren die Kritik und sind dankbar für andere Meinungen. Wir nehmen die Kritik auf und bearbeiten diese in einer höflichen und anerkennenden Weise!

Wahrscheinlich muss ich dir nicht sagen, dass Option 3 unserer Wunschvorstellung und vor allem auch unserem Ziel für das Coaching entspricht. Hierfür werden wir in diesem Modul eine Methode entwickeln, welche jede Kritik Situation für dich und deinen Gegenüber gewinnbringend auflöst. Dafür gibt es allerdings eine Grundvoraussetzung:

Du musst anfangen für jede Kritik dankbar zu sein!

Sieh Kritik und andere Meinungen ab sofort als etwas Positives an und lasse diese näher an dich ran. Das bedeutet nicht, dass du deine Meinung ändern musst. Im Gegenteil, wir wollen ja souverän und überzeugend unseren Standpunkt vertreten. Hierfür gehen wir ab sofort folgendermaßen vor:

1. Du erkennst die Kritik deines Gegenübers!

Meist fängt die Kundgabe einer anderen Meinung mit Sätzen wie diesen an:

- „Aber was ich nicht verstehe, ...“
- „Herr XY, da kann ich gar nicht mitgehen.“
- „Ich kann ihre Meinung nicht teilen.“
- „Das ist doch absoluter Schwachsinn.“

2. Du siehst die Kritik als etwas Positives an!

Freue dich wirklich darüber, dass sich dein Gegenüber für das Thema interessiert. Es wäre doch viel schlimmer, wenn deine Zuhörer kein Interesse hätten und bei deinem Vortrag eher einschlafen würden. Sage innerlich zu dir:

„Perfekt, eine andere Meinung! Jetzt kann ich diesen Aspekt endlich mal diskutieren.“

„Eine sachliche Diskussion, etwas Besseres gibt es nicht für meine Präsentation.“

„Interessant, eine andere Meinung. Jetzt bin ich gespannt was kommt.“

Wenn du diese beiden „einfachen“ Schritte umsetzen kannst und nicht in emotionale Rage über eine andere Meinung verfällst, dann bist du genau in der richtigen Verfassung, um die Kritik anzunehmen und professionell zu behandeln. Das Ziel ist natürlich das Gegenüber von der eigenen Meinung zu überzeugen, aber auch das ist kein MUSS.

Deine Grundhaltung zu Kritik muss zunächst passen und vor allem darfst du sie nicht persönlich nehmen. Viele Menschen verstehen Kritik an einer Sache oder an einem Thema als Kritik an Ihrer Person. Das ist eine schlechte Grundvoraussetzung, um mit deinem Zuhörer auf Augenhöhe zu diskutieren. Gerade die Augenhöhe ist extrem wichtig, d.h. dein Gegenüber muss merken, dass du seine Meinung ernst nimmst und du dich gerne auch mit ihm oder ihr auseinandersetzen möchtest.

Nutze diese Chance, Kritik aufzunehmen, professionell zu behandeln und aus dieser Diskussion noch gestärkter und souveräner rauszugehen, als du reingekommen bist. Siehe eine solche Zwischendiskussion auch als Möglichkeit, die Aufmerksamkeit von dir selbst (und vielleicht auch deiner Aufregung) wegzulenken und dadurch etwas lockerer zu werden. Eine professionelle Diskussion auf

Augenhöhe verleiht deinem Standing in der Präsentation einen wirklich großen Schub! Und um das zu erreichen werden wir nun eine Methode lernen, die sich ganz einfach auf jede Kritik in deiner Präsentation anwenden lässt.

2. Einwände und Kritik annehmen und ansteuern

Im ersten Schritt oben haben wir nun eine Möglichkeit entwickelt, Einwände und Kritik zu erkennen und anzunehmen. Nun ist noch zwischen unterschiedlichen Levels der aufkommenden Kritik zur unterscheiden:

1. Typ Nummer 1: Sachliche und höfliche Kritik

Dein Gegenüber drückt sich sehr gewählt und sachlich aus und kritisiert dabei lediglich inhaltliche Detailspekte.

2. Typ Nummer 2: Emotionale und persönliche Kritik

Du spürst in der Art und Weise, wie die Kritik ausgedrückt wird, dass ein emotionaler Aspekt mitschwimmt. Diese Art der Kritik ist gefährlich und du solltest behutsam damit umgehen.

Nun stellt sich die Frage: Wie reagierst du auf die Kritik?

Typ Nummer 1:

Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten auf diesen Typ der Kritik zu antworten. Hier die drei gängigsten Lösungswege:

- Gehe gerne sofort darauf ein. Nutze den Leitfaden unter Punkt 3 in diesem Modul und diskutiere den Aspekt kurz und präzise.
- Falls es sich um einen größeren Diskussionspunkt handelt, der den zeitlichen Rahmen deiner Präsentation sprengt, dann bedanke dich kurz für den Einwand und frage kurz nach, ob eine ausführliche Diskussion dieses Aspektes am Ende der Präsentation erfolgen kann. Falls dies für dein Gegenüber in Ordnung geht, notiere den Punkt an dem Flipchart für alle sichtbar und erstelle so eine Übersicht der zu diskutierenden Themen.
Du könntest dies folgendermaßen verpacken:

„Herr XY, ich finde den von Ihnen angesprochenen Aspekt sehr interessant. Gerne würde ich dieses Thema ausführlich diskutieren. Wäre es für Sie in Ordnung, wenn wir hierfür unsere Diskussionsrunde am Ende der Präsentation nutzen?“

Bei einer solchen Antwort wird dir normalerweise niemand diesen Vorschlag abweisen und du kannst deine Präsentation weiter vorführen.

- Falls es sich um einen Aspekt handelt, der später in deiner Präsentation noch vorkommt bzw. beantwortet wird, dann verweise höflich und bestimmend darauf. Ein Wortlaut könnte folgendermaßen lauten:

„Herr XY, vielen Dank für Ihre Frage. Diesen Aspekt finde ich auch sehr wichtig und ist Teil meiner Präsentation. Darf ich Sie um ein paar Minuten Geduld bitten, dann werden wir diesen Aspekt ausführlich besprechen.“

Typ Nummer 2:

Wie oben bereits beschrieben ist Typ Nummer 2 eine Art von Kritik, die man behutsam behandeln sollte. Es handelt sich um Emotionen und persönliche Befindlichkeiten, die sehr schnell zu großen Diskussionen führen können. Im Worst Case wird dadurch deine Präsentation gesprengt und du verlierst z.B. deinen roten Faden und deine Selbstsicherheit.

Deshalb rate ich dir an dieser Stelle immer dazu, diese Art der Kritik zeitlich ans Ende deiner Präsentation zu schieben. Um dies möglichst ruhig und verständnisvoll umzusetzen kannst du dich folgendermaßen erklären:

„Herr XY, vielen Dank für diese Frage. Ich spüre, dass Ihnen dieser Aspekt sehr wichtig ist. Deshalb würde ich dieses Thema gerne ausführlich mit Ihnen diskutieren und schlage vor, wir nutzen die Zeit nach meiner Präsentation. Bei Bedarf können wir beide diesen Aspekt auch nach dem Termin genauer beleuchten. Mir wäre dies sehr wichtig.“

Unter normalen Umständen solltest du mit dieser Aussage etwas Emotion aus der Situation nehmen können. Falls sich dein Gegenüber nicht gleich darauf einlässt, schiebe mit etwas mehr Bestimmtheit folgendes nach:

„Glauben Sie mir Herr XY, für mich persönlich ist dieser Aspekt genauso bedeutend wie für Sie. Wir beide hängen mit Herzblut an dieser Sache und ich bin gerne bereit unterschiedliche Standpunkte zu diskutieren. Aber bitte geben Sie mir die Möglichkeit, meinen Standpunkt in dieser Präsentation nochmal genauer darzustellen. Am Ende mache ich liebend gerne den Ring

auf und wir können jeden einzelnen Aspekt diskutieren. Nur bitte geben Sie mir diese zugesagten 30 Minuten. Danke für Ihr Verständnis.“

Durch die zeitliche Verschiebung der Diskussion erreichst du, dass Emotionen und Aussagen überdacht werden. Damit ist auf ein höheres Maß an Sachlichkeit am Ende der Präsentation zu hoffen.

Speziell für diesen Typ der Kritik, aber auch für die zuerst erläuterte Variante ist die Art und Weise deiner Argumentation ausschlaggebend. Deshalb nutze für den nächsten Schritt den Argumentationsleitfaden aus Punkt 3 und mache dadurch jede Kritik-Situation zu einer WIN-WIN Variante.

3. Argumentation

Nachdem du ab sofort die Signale für aufkommende Kritik und die verschiedenen Arten kennen gelernt hast, möchten wir natürlich auch auf die Kritik richtig eingehen, unsere Meinung vertreten aber vielleicht auch mit einer WIN-WIN Situation aus der Diskussion herausgehen.

Schritt 1: Anerkennung und Dankbarkeit

Schritt 2: Kritik verstehen

Schritt 3: Eigenes Verständnis der Kritik wiedergeben

Schritt 4: Anerkennende Aspekte der Kritik benennen

Schritt 5: Unzutreffendes zurückweisen (Argumentation)

Schritt 6: Zusammenfassen und Absprache treffen

Auf den ersten Blick ist dieser Leitfaden sehr übersichtlich und einfach anzuwenden. Im Folgenden möchte ich die einzelnen Schritte genauer beleuchten:

Schritt 1: Anerkennung und Dankbarkeit

Dies ist immer dein erster Schritt, um Kritik richtig aufzunehmen und zu verarbeiten: Sei dankbar und zeige es. Dein Gegenüber soll Wertschätzung erfahren und dadurch auch emotional beruhigt werden. Folgende Formulierungen können dir dabei helfen:

- *Vielen Dank für diesen Einwand. Wir sollten diesen berechtigterweise genauer betrachten.*
- *Unter diesem Blickwinkel habe ich die Sache noch nie betrachtet. Interessant.*
- *Interessanter Aspekt, Herr XY. Lassen Sie uns diese Sichtweise diskutieren.*
- *Vielen Dank für das offene Feedback.*
- *Herr XY, danke für diesen Detailaspekt. Mit Ihnen als Experten können wir das sicher gemeinsam lösen.*
- *Ich verstehe Ihre Sichtweise sehr gut. Und ich denke beide Blickwinkel haben eine Daseinsberechtigung.*

Du wirst schnell merken, welche Wirkung diese Wertschätzung und Anerkennung hat. Ich nutze diese Art der Kommunikation nicht nur in Präsentationen, sondern auch in alltäglichen Gesprächen. Achte allerdings darauf, dass es nicht zu aufgesetzt wirkt und du trotzdem natürlich überkommst.

Schritt 2: Kritik verstehen

Wir gehen sehr oft davon aus, dass wir das Gesagte wörtlich nehmen können und genauso verstehen, wie es der Gegenüber auch gemeint hat.

Gerade wenn mehr Emotionen mit im Spiel sind, müssen wir unbedingt analysieren, was genau gemeint ist und was das Problem sein könnte. Um diese Analyse durchzuführen gibt es nur eine Möglichkeit: Wir müssen nachfragen. Hier kannst du z.B. folgende Fragen einsetzen:

- *Was stört Sie an diesem Aspekt konkret?*
- *Was würden Sie anders einschätzen?*
- *Woher kommt Ihre Sichtweise?*
- *Inwiefern sind Sie davon betroffen?*
- *Was ist Ihr Wunsch an mich?*
- *Inwiefern hatten Sie mit diesem Thema in der Vergangenheit zu tun?*
- *Woher kommen Ihre Zweifel?*
- *Was würden Sie anders machen?*
- *Warum haben Sie diesen Blickwinkel eingenommen?*

Nutze vor allem offene Fragen, d.h. Fragen die z.B. mit WAS, WIE und WARUM beginnen und nicht mit JA oder NEIN zu beantworten sind. So erfährst du mehr über die Hintergründe und die Auslöser der Kritik. Versuche so viel wie möglich von deinem Gegenüber zu erfahren. Falls dein Gegenüber abblockt und dir nicht mehr Informationen geben möchte, würde ich höflich abblocken und wie folgt dein Verhalten beschreiben:

„ Herr XY, ich nehme wahr, dass dieses Thema für Sie sehr wichtig ist. Dennoch kann ich noch nicht ganz verstehen woher Ihre Sichtweise kommt und warum ich das Gefühl habe, dass Sie etwas ganz bestimmtes stört. Gerne können wir dies nachher nochmal zu zweit besprechen. Für mich ist die Diskussion an dieser Stelle leider nicht zielführend.“

Damit ist das Kritikgespräch an dieser Stelle beendet und zeitlich verschoben. Unter vier Augen kannst du dann erneut bei deinen Fragen und Schritt 2 ansetzen.

Diese eben dargestellt Aussage beinhaltet bereits eine sehr wirksame Methode, die in Schritt 3 näher dargestellt wird.

Schritt 3: Eigenes Verständnis der Kritik wiedergeben

In diesem Schritt hast du die Möglichkeit, das Gesagte und Verstandene in deinen eigenen Worten zu paraphrasieren und wiederzugeben. Dabei solltest du auf Abwertungen und Redefinitionen/ Verdrehungen verzichten und deinem Gegenüber das Gefühl geben, dass du seine Kritik wirklich versuchst zu verstehen. Für die Wiedergabe verwenden wir folgende Methode, welche du bereits im vorherigen Schritt kennengelernt hast:

1. Deine Wahrnehmung (Sachebene)

Gib in eigenen Worten wieder, was du verstanden hast. Fokussiere dich dabei auf eine sachliche Darstellung und nutze Zahlen, Daten und Fakten.

2. Die Wirkung (Selbstkundgabe)

Beschreibe, wie diese Kritik auf dich wirkt und welche Emotionen sie in dir erzeugt.

3. Dein Wunsch (Appell)

Formuliere, falls bereits möglich, einen Appell an dein Gegenüber. Weise dein Gegenüber darauf hin, was du dir für die weitere Vorgehensweise oder den Umgang miteinander wünschst.

Auch an dieser Stelle möchte ich dir ein paar Beispiel-Formulierungen mit auf den Weg geben, sodass es dir leichter fällt, das Tool anzuwenden:

Hierfür eine Beispielkritik: *Frau XY, Sie haben die Marktanalyse total falsch dargestellt!*

1. Deine Wahrnehmung (Sachebene)

- *Herr ZZ, Ich habe wahrgenommen, dass Sie mit der Darstellung meiner Marktanalyse nicht einverstanden sind. Aus meinem Empfinden heraus beziehen Sie sich vor allem auf die Marktgröße und die zu erwartenden Umsätze.*

2. Die Wirkung (Selbstkundgabe)

- *Auf mich wirkt das so, als hätten Sie eine klare Vorstellung davon, wie die Marktzahlen aussehen sollen. Leider habe ich selbst noch nicht die Möglichkeit gehabt mit Ihnen diesen Aspekt zu diskutieren.*

3. Dein Wunsch (Appell)

- *Ich wünsche mir, dass wir unsere Sichtweisen abgleichen und ich eine Einführung in die von Ihnen vorgegebene Standardstruktur bekomme. Damit kommen unsere beiden Expertensichten perfekt zusammen.*

Ich hoffe, dass du auch an dieser Stelle bereits gemerkt hast, wie du durch die richtige Formulierung deiner Kritik oder deiner Antwort auf die Kritik Emotion aus dem Verkehr ziehen kannst.

AUFGABE:

Lass uns an dieser Stelle kurz eine Pause einbauen. Wir haben bereits 3 ganz wichtige Schritte zur Kritikbehandlung kennen gelernt. Nutze nun diese Inhalte und die Beispielformulierungen, um einen Kritiksituation aus der Vergangenheit aufzulösen. Erinnerst du dich an eine Situation, womöglich während einer Präsentation, bei der deine Reaktion auf Kritik die Situation hat eskalieren lassen? Nutze diese Erinnerung jetzt und löse die Situation positiv auf, indem du deinen Leitfaden verwendest.

Beschreibe kurz deine Situation:

Benenne die Kritik möglichst kurz und nach dem ursprünglichen Wortlaut:

Wende Schritt 1 an: Anerkennung und Dankbarkeit

Wende Schritt 2 an: Kritik verstehen

Wende Schritt 3 an: Eigenes Verständnis der Kritik wiedergeben

1. Deine Wahrnehmung (Sachebene)

2. Die Wirkung (Selbstkundgabe)

3. Dein Wunsch (Appell)

Was glaubst du, wäre so die Kritiksituation anders ausgegangen?

Schritt 4: Anerkennende Aspekte der Kritik benennen

Sofern du nun noch tiefer in die Diskussion einsteigen möchtest und mittlerweile auch unterschiedlich Aspekte der Kritik herausgekommen sind, dann nutze dich folgenden Schritte, um einen gemeinsamen Kompromiss zu finden.

Der erste Schritt für den Kompromiss ist, dass du die für dich nachvollziehbaren Aspekte der Kritik benennst und auch als Verbesserungspotential aufnimmst. Dies könnte folgendermaßen formuliert werden, wir beziehen uns wieder auf das Beispiel oben mit der Kritik an der Marktdarstellung:

„Herr XY, ich gebe Ihnen Recht, dass wir die Diagramme anders darstellen könnten, um eine bessere Übersichtlichkeit zu erzeugen.“

Gib deinem Gegenüber bei den Aspekten, mit denen du leben kannst, Recht und spreche diese klar aus. Damit bereitest du Schritt 5 perfekt vor.

Schritt 5: Unzutreffendes zurückweisen (Argumentation)

Sofern du der Kritik deines Gegenübers nicht komplett zustimmen kannst, hast du nun die Möglichkeit, die nicht zu akzeptierenden Aspekte abzuweisen. Dabei spielt deine Argumentation eine wichtige Rolle.

Ein Argument ist eine Begründung, warum ein Thema nicht akzeptiert werden kann. Ein Argument baut sich aus unterschiedlichen Bestandteilen auf:

Argument = Merkmal + Nutzen

Dabei solltest du immer aus Sicht deines Gegenübers argumentieren, d.h. du musst seine Interessen kennen und auch ansprechen.

Ein einfaches Beispiel hierfür wäre:

- „Das Landleben bietet Wohnen in landschaftlicher Schönheit“ (Merkmal)
- „Das bringt dir Genuss, Stressabbau und einen Kreativitätsschub“ (Nutzen)

Im Fall unseres Beispiels mit der Marktbearbeitung könnte ein Argument folgendermaßen definiert werden, der Gegenüber ist dabei der Vertriebsleiter:

- „Diese Darstellung der Märkte zeigt sehr gut, welche Potentiale in den Märkten vorherrschen“ (Merkmal)
- „Und aus diesen Daten können wir speziell Potentialkunden für Sie und Ihre Vertriebsmannschaft herausfiltern“ (Nutzen)

Schritt 6: Zusammenfassen und Absprache treffen

Zu guter Letzt solltest du die diskutierten Aspekte nochmal kurz zusammenfassen und dir folgende Fragen stellen:

- Was genau werde ich ändern?
- Was kann ich übernehmen?
- Was behalte ich bei?
- Was werde ich nicht tun?

Ziehe Bilanz und fasse kurz zusammen. Sofern deine Argumentation in Schritt 5 stark genug war, akzeptiert dein Gegenüber diese Absprache und sieht diese als Kompromiss an.

AUFGABE:

Übe nun das Argumentieren. Gehe dafür zurück in die Aufgabe auf Seite 9 und überlege dir, welche Aspekte der Kritik du nicht annehmen möchtest. Liste genau diese Themen auf und überlege dir Argumente, die deinen Gegenüber davon überzeugen, dass deine Sichtweise auch für ihn gut ist. Kennzeichne hierbei Merkmal und Nutzen konkret:

4. Ausgang von Kritikgesprächen

Das Ziel für den Ausgang von Konfliktgesprächen sollte immer sein, dass du einen Kompromiss erzielst. Beharre nicht auf deiner Sichtweise, sondern gib deinem Gegenüber in kleinen wenigen Punkten oder eben Teilaspekten Recht.

Damit generierst du eine WIN-WIN-Situation, was dich als überzeugenden Teamplayer darstellt.

Wer Recht hat, das liegt, wie bei der Schönheit, im Auge des Betrachters.

Und jetzt viel Spaß bei deinem nächsten Konfliktgespräch! Und denke daran: ÜBEN. ÜBEN. ÜBEN.

Hier ist Platz für weitere Aufschriebe zu deiner Aufgabe:

[illegible]

Platz für weitere Notizen