

**Stéphane Etrillard**

**30 Minuten**

# **Überzeugen**

## Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

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

Umschlag und Layout:  
die imprimatur, Hainburg; Martin Zech Design, Bremen  
Lektorat: Sandra Klaucke, Frankfurt/Main  
Satz: Zerosoft, Timisoara, Rumänien  
Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2007 GABAL Verlag GmbH, Offenbach  
2. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

### Hinweis:

Das Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder Autor noch Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch gemachten Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

Printed in Germany

978-3-86936-264-9

# In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

## ***Kurze Lesezeit***

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>6</b>
<b>1. Grundlagen überzeugender Gesprächsführung</b>	<b>9</b>
Grundprinzipien in der Kommunikation	10
Die partnerzentrierte Haltung	18
Die unterschiedlichen Gesprächstypen	23
<b>2. Überzeugungstechniken</b>	<b>31</b>
Überzeugend argumentieren	32
Fragetechniken	34
Ich-Du-Botschaften	41
<b>3. Gewinner-Gewinner-Situation schaffen: der Schlüssel zur dauerhaften Überzeugung</b>	<b>45</b>
Rahmenbedingungen für souveräne Gespräche	46
Die Kunst der Verhandlung	50
Gewinner-Gewinner-Gespräch	55
<b>4. Der empathische Dialog als Basis der Überzeugungsarbeit</b>	<b>61</b>
Empathie in der Überzeugungsarbeit	61
Die Bedürfnisse Ihres Gesprächspartners verstehen	64

Die partnerzentrierte Sprache	67
Überzeugen mit emotionaler Intelligenz	69
<b>5. Erfolgsfaktor Wirkung</b>	<b>75</b>
Beziehungskiller Nr. 1: Mit Hochdruck überzeugen	75
Sympathie gewinnt	77
Vertrauen schafft Vertrauen	80
Glaubwürdigkeit überzeugt	82
Die Beziehungsebene pflegen	84
<b>Fast Reader</b>	<b>87</b>
<b>Der Autor</b>	<b>94</b>
<b>Weiterführende Literatur</b>	<b>95</b>
<b>Register</b>	<b>96</b>

# Vorwort

Obwohl die Entwicklung der Sprache die wohl wichtigste Errungenschaft der Menschheit darstellt, wird ihr insgesamt nur wenig Aufmerksamkeit gewidmet. Der Gebrauch der Sprache als Mittel der Kommunikation ist für die meisten Menschen eine Selbstverständlichkeit und wird daher nicht weiter reflektiert.

Nur selten wird die Interaktion zwischen Menschen als bewusster Prozess wahrgenommen, auf den wir sehr gezielt einwirken können. Indem wir uns selbst und unsere eigenen Interessen im Gespräch nicht in den Vordergrund stellen, sondern auf die Bedürfnisse, Interessen und Wünsche unseres Gesprächspartners eingehen, schaffen wir die Basis für eine partnerzentrierte Gesprächsführung.

In diesem Buch wird auf prägnante Weise dargestellt, auf welchen Voraussetzungen eine überzeugende Gesprächsführung basiert und wie Sie ein sach- und lösungsorientiertes Kommunikationsverhalten pflegen können. Häufig fehlt es vor allem an einem ausgeprägten Bewusstsein für die eigene Art der Gesprächsführung. Vorrangiges Ziel dieses Buches ist es daher, Sie für die Tücken der menschlichen Sprache zu sensibilisieren und Wege hin zu einer konstruktiven Gesprächsrhetorik anzubieten,

die Basis ist für die Stärkung Ihrer Überzeugungskraft. Wenn Sie lernen, Menschen mit Empathie anzusprechen, werden Sie sie auch überzeugen können – von Ihrem Anliegen und letztendlich auch von sich selbst.

Viel Freude beim Lesen wünsche ich Ihnen.

Ihr

*Stéphane Etrillard*

Stéphane Etrillard

Management Institute S E C S

Stéphane Etrillard Communication & Sales

Schloss Elbroich – Am Falder 4

D-40589 Düsseldorf

Tel: 02 11 – 7 57 07 40

Fax: 02 11 – 75 00 53

E-Mail: [info@etrillard.com](mailto:info@etrillard.com)

Web: [www.etrillard.com](http://www.etrillard.com)

Unseren kostenlosen Online-Managementbrief & Rhetorikbrief können Sie gerne unter

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

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

abonnieren.



# 30 MINUTEN

**Kennen Sie die wichtigen Grund-  
prinzipien in der Kommunikation?**  
Seite 10

**Beherrschen Sie die Kunst der  
partnerzentrierten Haltung?**  
Seite 18

**Kennen Sie die verschiedenen  
Gesprächstypen?**  
Seite 23



# 1. Grundlagen überzeugen-der Gesprächsführung

Wie wichtig die Beschäftigung mit Kommunikation ist, liegt schon deshalb auf der Hand, weil sie einen wesentlichen Teil unseres Lebens ausmacht. Die Aussage „Man kann nicht nicht kommunizieren“ bringt sehr deutlich zum Ausdruck, in welchem hohem Maße Kommunikation unser Leben bestimmt.

Wir kommunizieren immer. Denn in zwischenmenschlichen Zusammenhängen lässt sich Kommunikation nicht einfach abschalten, auch wenn wir dies hin und wieder gern täten. In allen Lebensbereichen, die in einem sozialen Kontext stehen oder die einen solchen Kontext herstellen, ist es immer von großer Bedeutung, dass und wie wir kommunizieren. Und dementsprechend spielt die Gestaltung unserer Kommunikation eine kaum zu überschätzende Rolle in unserem Leben.

# 1.1 Grundprinzipien in der Kommunikation

Eine bewusste Gesprächsführung bringt ausnahmslos Vorteile mit sich. Sie kann jedoch nur dann zum selbstverständlichen Bestandteil Ihres eigenen kommunikativen Verhaltens werden, wenn Sie elementare Mechanismen der Kommunikation kennen und anwenden können.

## ***Das Sender-Empfänger-Prinzip***

Die menschliche Kommunikation ist in ihren Grundzügen recht einfach beschrieben: Kommunikation ist die Übertragung einer Nachricht von einem Sender zum Empfänger. Dafür verschlüsselt der Sender die Information in bestimmte Signale (zum Beispiel mithilfe des Sprechapparats in gesprochene Worte); der Empfänger nimmt die Nachricht entgegen, entschlüsselt sie und erhält so die ursprüngliche Information. Was hier auf den ersten Blick sehr simpel klingt, ist in Wirklichkeit ein hochkomplexer Vorgang, der von Störquellen behindert werden kann. Von diesen Störquellen sind zum Beispiel Nebengeräusche bei einem Gespräch zwar eine sicher lästige, dennoch längst nicht die problematischste Variante. Ob nun die gesendete und/oder die empfangene Nachricht übereinstimmen, hängt in den meisten Fällen von

weitaus subtileren Störungen ab – und gerade für diese ist die zwischenmenschliche Kommunikation sehr anfällig. Die eigentliche Schwierigkeit bei der Interaktion zwischen Sender und Empfänger besteht darin, dass die jeweiligen Nachrichten immer ganze Pakete mit mehreren Botschaften enthalten.

Während Sie diesen Text lesen, erhalten Sie zunächst einige Sachinformationen, erfahren dabei jedoch noch etwas anderes: Schon durch die Art zu schreiben, offenbart sich der Autor selbst, und Sie werden sich irgendeine Meinung dazu bilden. Das ist dem Autor bewusst, und er wird natürlich versuchen, mit dem, was er zu bieten hat, einen guten Eindruck zu hinterlassen. Und ganz klar beinhaltet der Text auch einen Appell: Der Autor möchte Sie von den Vorteilen einer bewussten Gesprächsführung überzeugen, er möchte, dass Sie die hier vorgestellten Elemente in der Praxis einsetzen, um dadurch überzeugender kommunizieren zu können. – Schließlich, und dies ist der heikelste Moment des Sender-Empfänger-Prinzips, entsteht zwischen dem Leser und dem Autor eine Beziehung. Jeder Empfänger reagiert mit großer Empfindlichkeit darauf, wie er vom Sender behandelt wird. Allein dadurch, dass dieser Text über Kommunikationsprinzipien geschrieben wurde, setzt der Autor einen gewissen Informationsbedarf beim Leser voraus. Er begibt sich in eine belehrende Position.

Auch wenn er den Leser keinesfalls bevormunden, sondern vielmehr möglichst objektiv über Kommunikation schreiben will, mag sich der eine oder andere – etwa durch bestimmte Formulierungen – zuweilen nicht ganz mit seiner Rolle einverstanden erklären.

Die Beziehungsebene ist sehr diffizil, und hier entstehen die meisten Kommunikationsstörungen.

Auf der Beziehungsebene können wir nicht immer nach objektiven Maßstäben urteilen, vielmehr sind wir hier oft gezwungen, die Botschaften eines Gegenübers zu interpretieren. Hier treten häufig nicht alle Komponenten einer Botschaft offen zutage. Immer bestehen mehrere Möglichkeiten, Nachrichten und die (ggf. unterschwelligen) Botschaften zu deuten. Hinzu kommt, dass eben nicht nur eine Nachricht gesendet und vom Empfänger entschlüsselt wird – es ist meist ein fortwährendes, parallel stattfindendes Wechselspiel von Senden und Empfangen.

Kommunikation ist kein Vorgang, der übersichtlich geordnet und immer der Reihe nach abläuft.

### ***Kommunikationsstörungen vermeiden***

Die Kunst der bewussten Gesprächsführung besteht darin, Kommunikationsstörungen weitgehend zu

vermeiden. Die Formen von Kommunikationsstörungen sind vielfältig, sie alle haben dabei gemeinsam, dass sie grundsätzlich destruktiver Natur sind. Misslingt aufgrund von Störungen eine Verständigung im Gespräch, führt dies unweigerlich zu Widerständen und Konflikten, die zu eskalieren drohen, wenn eine Klärung ausbleibt. Es ist dann nur sehr schwer möglich, Überzeugungsarbeit zu leisten.

In vielen Fällen hat ein ungünstiger Verlauf von Kommunikationsprozessen seine Ursache nicht im Aufeinanderprallen unterschiedlicher Meinungen, sondern eher in einer an sich schon für Störungen anfälligen Kommunikation. Wenn eine Information anders beim Gesprächspartner ankommt, als es der Intention entspricht, wird eine reibungslose Verständigung verhindert. Problematisch wird diese Situation vor allem dadurch, dass den Beteiligten das Manko in der Informationsübermittlung oft nicht bewusst ist, weshalb sie auch keine Möglichkeiten haben bzw. nicht die Notwendigkeit sehen, gezielt auf den Kommunikationsprozess selbst einzuwirken.

#### Mögliche Störungen sind:

- fehlerhaftes Aussenden der Nachricht durch falsche oder nicht eindeutige Begriffe/Gesten
- Beeinträchtigungen in der Artikulation der Nachricht durch undeutliches oder zu leises Sprechen des Senders, durch unübliche Betonungen, Dialekte oder starke Akzente

- Störungen bei der Signalübertragung vom Sender zum Empfänger durch eine laute Geräuschkulisse, Ablenkungen, Sichtbehinderungen (bei nonverbaler Kommunikation), Signalunterbrechungen
- fehlerhaftes Empfangen der Nachricht durch Beeinträchtigungen des Hörens oder falsche Interpretation der Nachricht
- Widerspruch zwischen verbalen und nonverbalen Mitteilungen

Hindernisse potenzieren sich nochmals, sobald heikle Angelegenheiten thematisiert werden, wenn Stress und Hektik hinzukommen, wenn auch nur einer der Gesprächspartner unter Druck steht oder wenn das Gespräch während einer emotional aufgeladenen Situation stattfindet. Eine unsystematische, eher auf Zufall beruhende Gesprächsführung wird dann schnell zum Hürdenlauf, wobei den Beteiligten zuweilen nicht einmal bekannt ist, an welchen Stellen die Hürden stehen. Damit sind dann Missverständnisse, das Auftreten von Unklarheiten und Fehlinterpretationen so gut wie vorprogrammiert.

### ***Feedback***

In Gesprächen können wir uns letztlich nie ganz sicher sein, was genau beim Gegenüber angekommen ist. Wir wissen weder ganz genau, inwieweit der Sa-

chinhalt vom Gesprächspartner verstanden worden ist, noch wissen wir, ob und welche Botschaften zusätzlich beim Gesprächspartner angekommen sind. Gerade der letztgenannte Aspekt ist es, der den weiteren Gesprächsverlauf mitunter stark beeinflusst.

Hier dürfen wir uns gerne an die treffenden Worte des Psychotherapeuten und Kommunikationsforschers Paul Watzlawick erinnern, der meinte: „Ich weiß nicht, was ich gesagt habe, bevor ich die Antwort meines Gegenübers gehört habe.“

Rückmeldungen können helfen, Störungen zu vermeiden und Missverständnisse oder unerwünschte Interpretationen aufzuklären. Dabei wird auf der Sachebene klagestellt, dass der inhaltliche Kern der Botschaft vollständig vom Gegenüber erfasst wurde. Hinsichtlich der Beziehungsebene können wir uns vergewissern, dass unterschwellig keine störenden Begleitbotschaften von uns übertragen oder vom Gesprächspartner wahrgenommen wurden. So können wir ggf. rechtzeitig, also noch bevor negative Folgeerscheinungen auftreten, eingreifen und unsere Wortwahl korrigieren, fehlende inhaltliche Aspekte hinzufügen oder Widersprüchlichkeiten aufklären.

Das Feedback eines Gesprächspartners ist gleichzeitig auch ein Barometer für die Qualität der eigenen Kommunikation.