

**„Reden ist Silber – Kontern ist Gold“
Erfolgsfaktor Durchsetzungsstärke**



Kampfrhetorik – was ist das?

Sie setzt sich über manche von Menschen geschaffene Regeln hinweg, z.B. den Antwortreflex, Grenzen werden gedehnt oder überschritten. Sie bedeutet, Sprache und Kommunikation einzusetzen, um ein Ziel zu erreichen, z.B. sich durchsetzen zu wollen. Welche Waffen – Keule oder Florett – Sie einsetzen wollen, bleibt Ihnen überlassen.

Das Berufsleben ist kein Schrebergarten, sondern ein Dschungel. Nicht jeder, der sich selbst um Gerechtigkeit und Fairness bemüht, wird diese auch ernten.

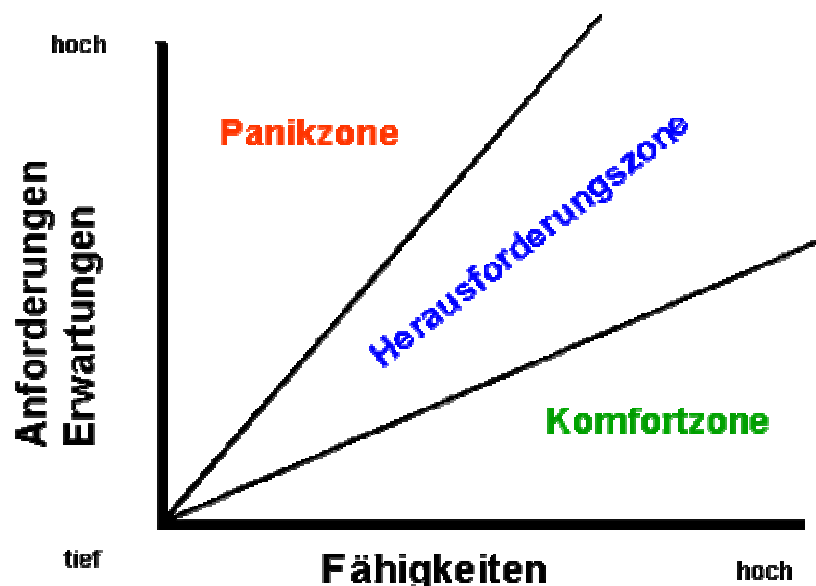
In der Kampfrhetorik geht es immer um den emotionalen Anteil der Kommunikation. Selbst bleibt man stabil, den Gegner soll man aber aus dem emotionalen Gleichgewicht bringen. Achten Sie deshalb immer auf die eigene Befindlichkeit! Welcher Zeitpunkt ist für eine verbale Auseinandersetzung am besten geeignet? Gibt es einen Raum oder Umstände, die Ihnen Sicherheit vermitteln?

Wenn Sie getroffen sind: erstes Mittel der Wahl ist immer: **Zeit gewinnen – und Thema umlenken!**

Achtung: **NIEMALS RECHTFERTIGEN!** Wenn Sie beginnen, sich zu rechtfertigen, sind Sie leicht angreifbar und aus dem emotionalen Gleichgewicht und Sie liefern dem Gegner Munition!

Außerdem bestimmen immer noch SIE, ob Sie und welchen Fehdehandschuh Sie aufnehmen; Sie bestimmen, wann Sie kampfbereit sind!

Schlagfertigkeit ist das, was einem auf dem Heimweg einfällt!



Der Weg ist NICHT das Ziel

Wenn Sie nur reagieren, müssen Sie auf Impulse von anderen warten und bestimmen die Zielrichtung nicht selbst. Besser ist die eigene Entscheidung!

Unterscheiden Sie zwischen Ziel und Wunschvorstellung!

Kriterien für Zielerreichung:

- Positiv formuliert
- Konkret
- Überprüfbar
- Ökonomisch (Kosten-Nutzen-Rechnung)
- Passend zu anderen Zielen, Werten etc.
- Beeinflussbar
- Flexibel

Planung – nicht ins kalte Wasser springen

Analysieren Sie nun – nach der Zieldefinition – die Situation, das Umfeld und die beteiligten Personen.

- Gibt es Mitspieler? (Haben andere ein Interesse an diesem Konflikt?)
- Gibt es Verbündete?
- Wer ist der Gegner? (welche Motive hat er, wie mächtig ist er, warum konkurriert er mit Ihnen.....?)
- Gibt es unbeteiligte Dritte? (graue Eminenz, Neutrale....)
- Gibt es Publikum? (will unterhalten werden!)
- Gibt es gefährliche Mitspieler? (sehr hoch oder tief in der Hierarchie)
- Welches Verhalten ist in diesem Umfeld üblich?
- Welches Image haben Sie?
- Welche Ressourcen haben Sie?
- Welche Örtlichkeiten stehen zur Verfügung? (Enge und Platznot – viel Abstand)
- Wieviel Zeit steht zur Verfügung?
- Welche Informationen haben Sie (sind sie überprüfbar oder nur Interpretationen?)

Macht und Hierarchie

Alles, was Sie planen, ist abhängig von Machtverhältnissen und Hierarchien, dabei ist auch an informelle Macht zu denken (Macht ist an die Person, nicht an die Funktion geknüpft; z.B. Sekretärin).

Wissen ist Macht!

Sie können formelle Macht nicht ignorieren, das wäre unklug; das heißt aber nicht, dass Sie sich Ihrem Chef bedingungslos unterwerfen müssen, seien Sie sich nur immer der möglichen Konsequenzen bewusst. Bleiben Sie auf der Sachebene, lassen Sie sich nicht künstlich klein machen.

Hilfreich: Entwerfen Sie ein „Worst-Case-Szenario“!

Die Wahl der Rolle

Es gibt keine zweite Chance für den ersten Eindruck! Darum entscheiden Sie: welche Rolle, welches Image möchten Sie bekommen?

Überlegen wirkt immer:

- Unerschütterliche Ruhe zeigen
- Sich genügend Zeit und Raum nehmen
- Raumgreifende Körperhaltung
- Vorher am vereinbarten Ort sein, bzw. zu spät kommen („Ich bin wichtig“)

Wirkungskraft stärken

Karrierechancen hängen ab von drei Hauptfaktoren:

zu 60 % vom persönlichen Bekanntheitsgrad
zu 30 % vom Image und Stil
zu 10 % von der eigenen Leistung

Die Macht des ersten Eindrucks

In den ersten 10 bis 180 Sekunden bildet sich jemand in drei Phasen eine Meinung über Sie:

1. Aufgrund Ihres Aussehens, Ihrer Körpersprache und Ihres Verhaltens: Freund oder Feind
2. Nun ist er/sie voreingenommen: selektive Wahrnehmung
3. Nun schreibt er/sie Ihnen Eigenschaften zu, die plausibel zu diesem Bild passen – es wird in Sie hineininterpretiert.

Checkliste: Ihr machtvolleres Outfit

Frauen:

- Kostüm, Hosenanzug, keine grellen oder Pastellfarben, hohe Stoffqualität; legerer: Rock / Hose mit Bluse oder Twinset; Rock nicht kürzer als Handbreit über dem Knie
- feine Baumwoll- oder Seidenblusen, edle Shirts
- Schuhe hochwertig und gepflegt, max. 6-cm-Absatz, auch im Sommer zumindest vorne geschlossen
- feinmaschige Strümpfe, auch im Sommer
- nicht viel Haut zeigen, nicht zu sexy stylen, dezentes Make-up, keine überlangen und stark farbigen Nägel

Machtvolleres Outfit für Herren:

- Anzug in gedeckter Farbe
- Hohe Stoffqualität
- Legerer: Kombination
- Hosensaum liegt vorne am Schuh auf und endet hinten zwischen Mitte der Ferse und Absatzanfang (je nach Saumweite)
- Unterster Knopf bleibt bei Einreihler und Weste immer offen
- Weißes oder dezent farbiges Hemd
- Schuhe hochwertig und gepflegt, am besten schwarz
- Strümpfe in uni, farblich zu Hose oder Schuh passend, lang genug, dass im Sitzen keine Haut zu sehen ist
- Gürtel in Schuhfarbe, klassisch gemusterte Krawatte

Der Schlachtplan – Die Strategie

- Gibt es für Sie Verbündete?
- Wo sind die Schwachstellen Ihres Gegners?
- Durch welches Verhalten können Sie Sympathien gewinnen?
- Welche Argumente spielen in dem betreffenden System eine große Rolle?
- Sind Sie mit Ihrer Rolle, Ihrem Image zufrieden? Können Sie etwas verändern?
- Haben Sie Einfluss auf die Wahl der Örtlichkeiten?
- Welche Sitzordnung wählen Sie? (Gegenüber, L-Form, Block,

- Infiltrieren)
- Arbeitet die Zeit für oder gegen Sie?
- Gibt es wichtige Informationen? (Hitler-Chamberlain)
- Gehen Sie auf die Meta-Ebene! (Beziehungs-Diagramm!)

Checkliste für Schlachtplan:

1. Analyse der Situation
2. Festlegung des Ziels
3. Strategiefragen (Gibt es Verbündete.....)
4. Erster Umsetzungsschritt
5. Überprüfen des ersten Schritts
6. Zweiter Umsetzungsschritt und Überprüfung...
7. Gesamtprüfung: Was hat die Strategie erfolgreich gemacht?
Was kann ich daraus lernen?

Wie überzeugt man Menschen?

Menschen gehen mit, wenn ihre Bedürfnisse, Sichtweisen und Erfahrungen berücksichtigt werden.

Setzen Sie sich für Ihre eigenen Interessen offen und beharrlich ein. Gleichzeitig gehen Sie fair auf Ihren Partner ein. Wenn andere Sie k.o. kommunizieren wollen: Zähne zeigen. Gespräche immer strategisch vorbereiten. D.h. Treten Sie mit offenem Visier an!

Ich-Botschaften:

Wünsche und Forderungen klar und unmissverständlich ausdrücken. Anstatt kommunikativer „Nebelkerzen“ (Man müsste das mal ansprechen; Wir dürfen uns das nicht bieten lassen; Es wäre gut, wenn keiner rauchen würde....) lieber „ICH“ gebrauchen.

***„Ich fühle...
wenn Sie...
weil...
und ich wünsche mir (erwarte)...“***

Viel hilft viel???????

Sie haben Ihre Argumente ausgefeilt, jeden möglichen Einwand vorbereitet? Doch der Gesprächspartner/die Gesprächspartnerin zögert?

Sie werfen nun alle Argumente ins Feld, nach dem Motto: Viel hilft viel, und das passende Argument wird wohl dabei sein.....

Doch je mehr Sie auf den anderen/die andere einreden, desto mehr verschließt er/sie sich?!

Oder: Strategie „Zuckerbrot“! Sie machen Zugeständnisse, um den anderen gnädig zu stimmen. Doch der reagiert abwehrend, empört oder aggressiv.

Stimmen Sie sich auf die Welt des Gegenübers ein.

Strategie: **WABRIMIDA**

Nur wer den/die andere/n individuell wahrnimmt, findet die richtigen Ansätze, um ihn/sie zu überzeugen.

*„Wir sehen die Welt nicht, wie sie ist. Wir sehen die Welt, wie wir sind.“
(aus dem Talmud)*

Entscheidende Fragen für das „WABRIMIDA“ des Partners/der Partnerin:

1. Was ist ihm/ihr wichtig?
2. Welche Interessen zeigen sich, welche Ängste, Befürchtungen schwingen mit?
3. Wie ist der aktuelle Kontakt zu mir?
4. Welche Verallgemeinerungen, Vorannahmen zeigen sich?

Werkzeug:

Paraphrasieren und spiegeln

„Wenn ich Sie richtig verstanden habe...“

„Sie meinen also...“

„Ich fasse noch mal zusammen...“

„Mit anderen Worten...“

„Sie befürchten also...“

„Ich habe den Eindruck, Sie sind jetzt enttäuscht.“

„Ich kann mir vorstellen, dass....“



Spiegeln auch körpersprachlich einsetzen! („in Rapport gehen“)

Bereich	Möglichkeiten der Angleichung
Körpersprache	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sprechgeschwindigkeit, Tonfall ▪ Atemrhythmus ▪ Mimik, Gestik ▪ Körperhaltung, Körperspannung ▪ gleiche räumliche Ebene, z. B. beide sitzen oder stehen ▪ äußeres Erscheinungsbild, z. B. formell oder lässig
Sprache	Sprachmuster, z. B. Formulierungen, Fach- und Schlüsselwörter wiederholen; bildhafte, gefühlsbetonte oder sachliche Sprache verwenden; kurze, knappe oder detailreiche Aussagen
Einstellungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was ist uns wichtig? ▪ Was lehnen wir ab? ▪ Was macht uns Spaß?

Rapportbruch:
um Gespräch abzukürzen
redselige PartnerInnen zu bremsen
Grenzen zu setzen

„Am meisten mögen wir die, dir uns ähnlich sind, und die sich für dieselben Ziele einsetzen wie wir.“ (Aristoteles)

Argumentationstechniken

Kraftvoller Sprachstil:

Benutzen verbaler Weichspüler pflegt nur vermeintlich die Beziehungsebene. Tatsächlich schwächt man damit die eigene Aussagekraft und wertet die eigenen Belange ab.

Checkliste: Vorsicht Weichspüler!

Konjunktive	könnte, dürfte, müsste, sollte, wäre, hätte
Entschuldigungen	„Tut mir leid, aber ...“ usw.
Floskeln	eventuell, eigentlich, vielleicht, irgendwie, manchmal
unbeendete Aussagen	„Könnten wir schon so machen ...“ (... aber ich halte das für keine gute Lösung.)
Fragen statt Aussagen	„Das geht so nicht in Ordnung?“ „Wir entscheiden das jetzt?“
Selbstverkleinerungen	„Ich verstehe nicht viel davon, aber muss man nicht erst den Strom anstellen?“
Zaunpfähle	„Die Tastaturen müssten mal wieder gereinigt werden.“ „Scheint schwierig zu sein, die Belege richtig abzuheften.“

Deutliche Formulierungen

- kurze Sätze
- Gedankenlauf logisch gliedern
- Weniger ist mehr

Logische Argumente

Wenn die eigenen Gedanken nachvollziehbar aufgebaut sind, so verleiht das Durchschlagskraft.

Checkliste Argumentation

- Argumente müssen beweisbar sein (Referenzen, Erfahrungen etc.)
- Auf Gegenargumente vorbereitet sein
- Nutzen für „Käufer“ erklären (WABRIMIDA)
- Verkaufsfördernd reden: „Sie profitieren“ – „Das bringt Ihnen den Vorteil, dass...“ – keine „man-Formulierung“
- Wichtige Argumente mehrmals wiederholen
- Immer nachfragen, ob die Argumente verstanden worden sind: „Sehen Sie das auch so?“ – „Ist dies für Sie wichtig?“
- Pausen machen
- Fragen stellen – Antworten mit eigenen Argumenten in Verbindung bringen

Arten von Argumenten:

MUSS-Argumente: Nutzen-Argumente, WABRIMIDA-Argumente

SOLL-Argumente: Beispiele, Referenzen

KANN-Argumente: Geschichte

Begegnen von Einwänden:

Nicht beseitigen!

Grundsätzlich recht geben, wenn irgendwie möglich!

Verständnis zeigen

Nie direkt widersprechen!

Formulierungen: „Das ist richtig, doch muss man bedenken...“ „Das verstehe ich“ – „Das stimmt“ – „Das ist eine interessante Frage...“

Methoden: auf Eis legen (Antwort kommt später), Gegenfrage stellen („Ist das bei Ihnen oft der Fall?“); vorwegnehmen („Viele sagen, dass... Doch...“) – Relativieren (Nachteil-Vorteil), Alternativen bieten („Wenn dieser Punkt für Sie entscheidend ist, können wir Ihnen folgende Alternative anbieten....“)

Rationale Verkaufsargumente: Preis/Leistung, Zusatzleistungen, Konditionen, Amortisation

Emotionale Verkaufsargumente: In-Sein, bei ... gut dastehen, das Gewissen beruhigen, sich gut fühlen, gut aussehen, von anderen Leuten akzeptiert werden, aus Sympathie, anderen einen Gefallen tun, etwas Sinnvolles tun, für jemanden das Beste wollen

Wittsack – Formel

5.) Einleitung

Ein Bild "zeichnen"
Eine Frage an die Zuhörer
Provokante Behauptungen

2.) Die derzeitige Situation

Wie kam es dazu?
Welche Ursachen sehe ich?
Aufzählung von Fakten und Tatsachen

3.) Die gewünschte Situation

Meine Vision
Die veränderte Situation sieht wie aus?
Wie wäre der verbesserte Zustand?

4.) Mittel und Wege

Wie komme ich/wir zum gewünschten Zustand?
Mit welchen Mitteln?
Welche Möglichkeiten sehe ich?

1.) Schluss

Appell
Was ich von Euch will
Was sollt / könnt Ihr tun

Positive Formulierungen

Das „Wie“ Ihrer Aussage entscheidet, wie Ihr Gesprächspartner sie aufnimmt. Wenn Sie die Aufmerksamkeit des anderen auf negative Aspekte lenken, bringen Sie ihn mental in eine schlechte Stimmung. Das heißt natürlich nicht, dass Sie die Sachlage verfälschen sollen. Doch eine positive Sichtweise macht die Aufnahme leichter.

negative Formulierung	positive Formulierung
Ich bin Montag nicht im Büro.	Ich bin ab Dienstag zu erreichen.
So geht das nicht.	Was halten Sie von dieser Idee?
In der Zeit ist das nicht zu schaffen.	Ich kann das in der gewünschten Qualität erledigen, wenn ich eine Stunde mehr Zeit bekomme.
Das weiß ich nicht, ich kenne mich da noch nicht aus.	Damit Sie eine gesicherte Antwort bekommen, möchte ich mich erst genau informieren.
Dafür bin ich nicht verantwortlich.	Das liegt in der Zuständigkeit von Herrn Meier.

negative Problemformulierung	positive Zielformulierung
Diese Reparatur ist total vermurkst. Das werde ich mir nicht bieten lassen.	Was werden Sie tun, damit ich wieder mit Ihrer Werkstatt zufrieden bin?
Ich fände es total unangenehm, wenn wir wieder zu spät kommen.	Ich fände es total angenehm, wenn wir diesmal pünktlich kommen.
Bitte vermeiden Sie alle Terminzusagen, die mit mir nicht abgestimmt sind.	Bitte vereinbaren Sie in Zukunft ausschließlich Termine, die mit mir abgestimmt sind.

negativ: schwache Verpackung	positiv: starke Verpackung
Das Projekt ist nicht schlecht gelaufen.	Das Projekt habe ich mit meinem Team erfolgreich abgeschlossen.
Die Besprechungsteilnehmer waren einigermaßen angetan von dem Vortrag.	Der Vortrag hat die Teilnehmer weitgehend überzeugt, und folgendes sollten wir noch ergänzen ...
In diesem Bereich habe ich noch Defizite.	In diesem Bereich habe ich noch Steigerungsmöglichkeiten.

Argumente

Man sollte die Bedeutung nicht überschätzen! Das WIE ist wichtiger als das WAS!

Vorgehen:

1. Gesprächsziel definieren
2. Argumente sammeln (für Ihre Meinung!)
3. Argumente gewichten und optimieren (maximal FÜNF)
Welche Information wird vermutlich die größte Überzeugungskraft haben?

Prioritätenreihung:

A = Muss-Inhalte (Nutzenargumentation, Referenzobjekte)

Beispiele für Brückenformulierungen:

„Das bedeutet für Sie..“

„Das bringt Ihnen...“

„Damit erreichen Sie“
„Damit bewirken Sie...“
„Das versetzt Sie in die Lage...“

B = Soll-Inhalte (praktische Beispiele, Vergleiche, Fälle, Wiederholungen)

C = Kann-Inhalte (Infos zur Vorgeschichte, technische Detailinformationen, Sinnsprüche, Anekdoten)

4. Einwandbehandlung
5. Roten Faden definieren

Checkliste: Verhandlung führen

1 Themen der Verhandlung benennen

- Ziel betonen, gemeinsam ein vernünftiges und gütliches Ergebnis zu erzielen

2 Interessen der Parteien erkunden

- Interessen und Ziele des anderen herausfinden: aktiv zuhören, paraphrasieren, klärende Fragen stellen
- selbst Informationen über eigene Interessen geben
- Gemeinsamkeiten betonen, Unterschiede lösungsorientiert formulieren
- Signale für mögliches Entgegenkommen des anderen wahrnehmen und selber aussenden

3 Gemeinsam nach Lösungsmöglichkeiten suchen

- Vorschläge der anderen Partei einfordern
- realistische Vorschläge machen und selbstbewusst vorbringen; nicht mit Maximalangebot beginnen, sonst nur noch Verhandlungsspielraum nach unten; keine Zugeständnisse ohne Gegenleistung machen
- Möglichkeiten für gegenseitigen Nutzen suchen
- Lösungen nicht zu früh bewerten, da sich so schnell die Positionen verhärten

4 Lösungen aushandeln

- Lösungsvarianten nach objektiven Kriterien bewerten
- Gesamtpaket schnüren statt sich auf einzelne Gegenstände zu fixieren; Kompromissbereitschaft zeigen, aber hart bleiben, wenn der andere kompromisslos ist

5 Abmachung treffen

- Vereinbarung für alle Gegenstände detailliert festhalten, am besten schriftlich
- sich nicht an Teilvereinbarungen binden, bevor nicht alles geklärt ist
- Ausführung der Entscheidung konkret festsetzen: Wer macht was bis wann? Wann und wie werden wir das Ergebnis überprüfen?

Körpersprache, Gestik, Mimik

Selbstsicherheitshaltung – aber wie? 80 % der Informationen werden nonverbal vermittelt.

Übung: „Ich bin gut“ in Selbstsicherheitshaltung!

Durchsetzungsschwache Menschen sabotieren ihre Ziele dadurch, dass sie sich körperlich klein machen, wenig Raum einnehmen, Kritik und Forderungen durch Lächeln entschärfen, zu leise oder monoton sprechen und kaum Blickkontakt halten.

Die innere Haltung beeinflusst die äußere Wirkung!
Die äußere Haltung beeinflusst die innere Haltung!

Mimik	
untersicher – schwach	– ausweichender Blick, unterwürfiger Blick von unten nach oben – starrer, verspannter Gesichtsausdruck – Verlegenheitslächeln
sicher – souverän	– häufiger Blickkontakt zum Partner – flexibler, der Situation entsprechender Gesichtsausdruck
übersicher – aggressiv	– anstarren, aggressiv-arroganter Blick von oben nach unten – häufiges Augenbrauen- und Stirnrunzeln
Gestik	
untersicher – schwach	– keine, Hände und Arme spannungslos hängend oder hektisch-verkrampft – Bewegungen dicht am Körper – an sich selbst festhalten oder mit Gegenständen spielen, herumnesteln
sicher – souverän	– betonende Gesten zwischen Mund und Nabel, runde Bewegungen – ruhig und kontrolliert, lebhaft
übersicher – aggressiv	– Drohgebärden, nach vorne oder auf den anderen gerichtete Bewegungen – wildes Herumfuchteln, getaktete Bewegungen mit hoher Anspannung

Haltung	
untersicher – schwach	<ul style="list-style-type: none"> – sich klein machen, seitlich abwenden, Schultern hochziehen, Kopf schräg – Füße im Stand dicht zusammen – auf der äußersten Stuhlkante sitzen
sicher – souverän	<ul style="list-style-type: none"> – aufrechte Haltung, Schultern und Kopf gerade aufgerichtet halten – stabil und ruhig auf beiden Beinen stehen, Füße schulterbreit auseinander – ganze Sitzfläche ausfüllen
übersicher – aggressiv	<ul style="list-style-type: none"> – sich größer machen, Brustkorb aufplustern, Oberkörper weit vorbeugen, Kopf und Nase überhoch halten – breitbeiniger Stand
Distanz	
untersicher – schwach	<ul style="list-style-type: none"> – Distanz vergrößern, zurückweichen – möglichst wenig Raum beanspruchen
sicher – souverän	<ul style="list-style-type: none"> – Distanz flexibel der Situation anpassen – Raum beanspruchen
übersicher – aggressiv	<ul style="list-style-type: none"> – Distanz verringern, „auf die Pelle rücken“, bedrängen
Tonfall	
untersicher – schwach	<ul style="list-style-type: none"> – leise, undeutliche Aussprache – monotone oder fragende Sprechmelodie – langsames Tempo, viele lange Pausen

sicher – souverän	<ul style="list-style-type: none"> – Lautstärke der Situation angepasst, deutliche Aussprache – abwechslungsreiche Sprechmelodie – ruhiges Tempo, angemessene Pausen
übersicher – aggressiv	<ul style="list-style-type: none"> – überlaut, extrem betonte Aussprache – ausrufartige Sprechmelodie – sehr schnelles, oft stakkatoartiges Tempo, sehr kurze oder keine Pausen

Sitzordnung und Räumlichkeiten

Gegenübersitzen: wirkt konflikt-eskalierend; zur Deeskalation: L-Form
 Sitzen mehrerer Personen im Block: demonstriert Einheit, löst Widerstand und Ängste bei der Gegenseite aus.

Verteilung von Bündnis-Partnern über den Raum: ermöglicht Blickkontakt und diskretes Zusammenspiel.

Günstig: neben einer mächtigen Person, gegenüber einer mächtigen Person, neben Verbündeten.

Ungünstig: Tür oder Personen im Rücken; Sonnenlicht im Gesicht oder im Rücken, Tafeln im Rücken.

Werkzeuge

Derbe Waffen ziehen heftige Gegenschläge nach sich. Feine Klingen sind anspruchsvoller, aber viel eleganter!

- **Das erste Wort:** bestimmt die Richtung des Gesprächs
- **Das letzte Wort:** bleibt am stärksten im Gedächtnis
- **Lange reden:** je mehr Sie reden, desto weniger Zeit haben die anderen
- **Wiederholen:** das was Sie sagen, ist wichtig!
- **Unterbrechen:** Niemals: „Darf ich aussprechen“ – sondern: „Jetzt bin ich am Wort!“; kein redeunterstützendes Verhalten (Nicken, Lächeln...); unterbrechen Sie häufig mit „Warum?“. Im Notfall: „Sie haben jetzt 10 Minuten ohne Pause referiert, ohne zu überprüfen, ob ich Sie verstanden habe.“
- **Rückfragen:** „Warum haben Sie das jetzt gesagt“ verschafft Atempause und zwingt den anderen in die Rechtfertigung; wer fragt,

der führt!

- **Thema wechseln:** „Das ist hier nicht die Frage, die Frage ist vielmehr....“
- **Ignorieren:** Nicht alles verdient Ihre Aufmerksamkeit!
- Das Gegenüber direkt und mit Namen ansprechen: führt zur **Beißhemmung!**
- **Lautstärke:** wirklich wichtige Leute können es sich leisten, auf Lautstärke zu verzichten.
- **Anstarren:** wirkt immer!
- **Blickkontakt vermeiden:** greift das Selbstbewusstsein des anderen an!
- **Sich Raum nehmen:** Breiten Sie sich aus!
- **Paralleldiskussionen:** nimmt dem Sprecher das Selbstbewusstsein
- **Penetranz setzt sich durch**
- **Rollenzuweisung:** „Was halten Sie als berufstätige Frau von dem, was Herr Huber da gesagt hat? Sind Sie darüber nicht empört?“
- **Abwertung und Aufwertung:** „Sie müssen, Sie werden das tun....“ – „Ohne mich hätte das nicht geklappt.“ – „Haben Sie sich das wirklich gut überlegt?“ – „Sie dürfen nicht so leichtgläubig sein.“
- **Psychomasche:** Sie stellen freundlicherweise Ihre Kompetenz zur Verfügung. Sie widmen sich den Problemen der anderen – Sie legen den anderen auf die Couch, sitzen daneben auf einem Stuhl und helfen dem anderen, zu seinen Problemen vorzudringen.

Killerphrasen

„Du hast ja keine Ahnung!“

„Ich mein's ja nur gut!“

„Das haben wir schon immer so gemacht!“

Killerphrasen passen nicht zum Thema, sollen emotionalisieren und zum Schweigen oder in Rage bringen.

Standardantworten:

- „Auf dieses Niveau begeben mich nicht.“
- „Was bringt es dir, so verletzend zu sein“
- „Meinen Sie das wirklich ernst?“
- „Was wollen Sie damit aussagen?“
- „Und nun, nach ein paar unqualifizierten Bemerkungen, zurück zum eigentlichen Thema.“

Niemals rechtfertigen oder verteidigen!

Beispiele für Killerphrasen:

„Das haben wir schon immer so gemacht.“

„Sie sind ja inkompetent.“

„Haben Sie das nötig?“

„Sind Sie da wirklich ganz sicher?“

„In Ihrem Alter...“

„Sie haben keine Ahnung.“

„Das ist wieder typisch für dich.“

„Sei doch nicht immer so emotional, aggressiv...“

„Du verstehst überhaupt keinen Spaß.“

„Diese Idee hatten schon andere vor Ihnen.“

„Sind das Ihre ganzen Argumente?“

Zusammenfassung „Vorwurfsmühle“

- **Warum? (Warum haben Sie das jetzt gesagt?)**
- **Auf dieses Niveau begeben mich nicht!**
- **Was bringt es dir, so verletzend zu sein?**
- **Meinen Sie das wirklich ernst?**
- **Was genau wollen Sie damit sagen?**
- **Und nun, nach ein paar unqualifizierten Bemerkungen, zurück zum Thema!**
- **Wenn ich Sie richtig verstehe, sind Sie mit der bisherigen Vorgehensweise nicht einverstanden.**
- **Was Sie da sagen, hat mich menschlich tief enttäuscht.**
- **Das ist hier nicht die Frage, die Frage ist vielmehr....**
- **Das ist hier nicht das Thema, es geht vielmehr um....**

- **Wo konkret liegen Ihre Bedenken?**
- **Da täuschen Sie sich!**
- **Dazu sage ich nichts. Kein Kommentar!**
- **Das Gegenteil ist richtig.**
- **Wenn Sie unter verstehen, dann bedanke ich mich für das Kompliment!**
- **Ich würde das gern verstehen. Wie meinen Sie das?**
- **Gerade weil.....**
- **Das verletzt mich. Wie lösen wir das jetzt?**
- **Ich merke, dass Sie das verärgert hat.**
- **Herr, Frau XY, wieso sagen Sie das?**
- **Ich lasse mich von Ihnen nicht beleidigen. Ich erwarte eine Entschuldigung.**
- **Was meinen Sie: hat sich mit dieser Bemerkung Ihr Image verbessert oder verschlechtert?**
- **Sie müssen sich in einer sehr schwachen Position befinden, wenn Sie mich in dieser unfairen Weise angreifen. Welche Einwände haben Sie in der Sache?**
- **Darüber spreche ich nur mit wenigen Menschen. Sie gehören nicht dazu!**
- **Was müsste getan werden, damit es für Sie passt?**

Literaturliste:

- "Die Kunst der Kampfrhetorik" - Cicero, Kuderna
- "Cleverer Antworten auf dumme Sprüche" - Cicero, Kuderna
- "Sich durchsetzen" - S. Dölz
- "Argumentieren" - C. Gramm
- "Argumentieren unter Stress" - A. Thiele
- "Provokative Rhetorik" - K. Bredemeier
- "Nicht auf den Mund gefallen" - M. Pöhm
- „Um keine Antwort verlegen“ – B. Latour