

360°

FORWARD THINKING

Controlling

Management

Rechnungslegung



Prof. Detlev R. Zillmer

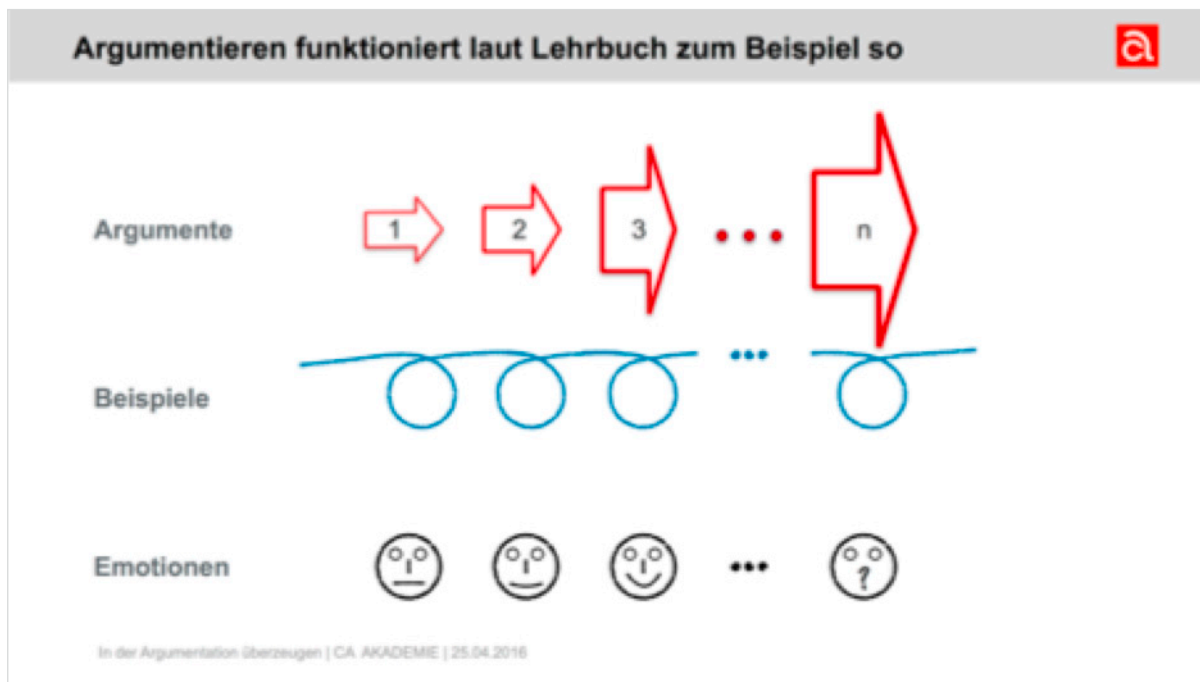
In der Argumentation überzeugen

Auch im digitalen Zeitalter bleibt das Gespräch

41. Controller Congress 2016

In der Argumentation überzeugen

Auch im digitalen Zeitalter bleibt das Gespräch



Stichwort Argumente:

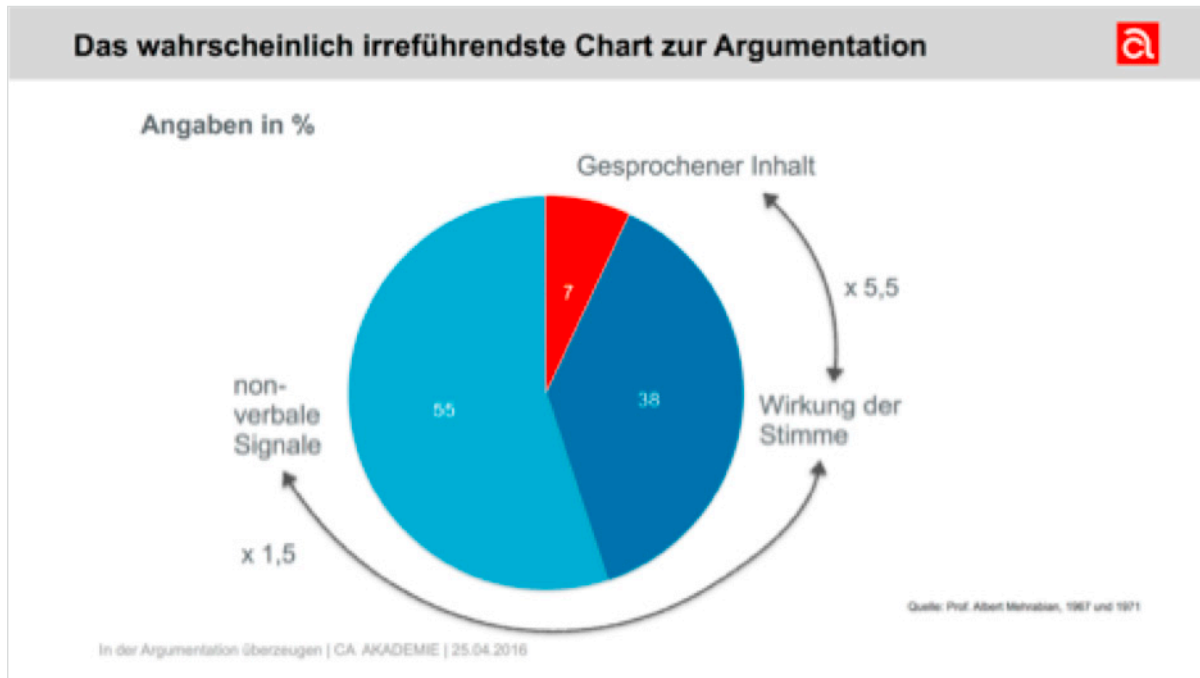
- sammeln und niederschreiben
- sortieren – am besten vom schwächsten hin zum stärksten Argument
- Das stärkste Argument idealerweise ganz zum Schluss benennen, denn das Letztgesagte bleibt beim Gegenüber am längsten hängen

Stichwort Beispiele:

- Argumente, mindestens die wichtigsten davon, mit nachvollziehbaren Beispielen abrunden
- Beispiele erzählen eine kleine Geschichte was sich wo, wie, warum zugetragen hat und was das aus Ihrer Sicht für Folgen hatte oder was Sie dabei gelernt hatten
- Auf diese Art werden Ihre Gedanken, Begründungen und Schlussfolgerungen transparent und ermöglichen dem Gegenüber, in Ihre Vorstellungswelt einzusteigen

Stichwort Emotionen:

- Mit Ihren Argumenten sollen Sie Emotionen beim Gegenüber auslösen (und freilich auch eigene entsprechend zeigen)
- Diese Emotionen sind bspw.: Freude, Begeisterung oder Sorgen, Ängste
- Aus der richtigen emotionalen Rührung heraus erhalten Sie leichter die Zustimmung für Ihre Argumentation



Die falsche Interpretation dieses Bildes:

Der Inhalt ist unwichtig, denn der Zuhörer achtet nur zu ca. 7% auf den gesprochenen Inhalt. Die Stimme als auch die non-verbalen Signale sind wichtiger und sollten deswegen perfektioniert werden. Ergo: besuchen Sie dringend eine Schauspielschule!

Die Geschichte hinter dem Bild:

Der amerik. Kommunikationsforscher Prof. Albert Mehrabian wollte nachweisen, dass auch Ihr Körper bei einer Informationsaufnahme mit beteiligt ist, also „wahrnimmt“. Er machte Tests mit Studenten, bei denen bewusst Variationen in der Informationsübermittlung eingebaut wurden:

A. Worte:

1. Positive Wörter die klare Gefühle auslösen, wie z.B.:
Honey (dt.: Liebling), my Dear, thank you, wonderful, great, ...
2. Neutrale Wörter, wie z.B.: maybe, really, what, is okay, ...
3. Negative Wörter die klare Gefühle auslösen, wie z.B.: terrible, no, don't do, mistake, your fault, ...

B. Stimmfärbung:

1. Positiv (Freude, Entzücken)
2. Neutral (emotionslos)
3. Negativ (Ärger, sauer sein)

C. Mimik:

1. Freundlich, freudig
2. Neutral
3. Verärgert, sauer

Für die Tests wurde jeder Aspekt mit jedem kombiniert.

Ergebnis:

Bei Diskrepanzen zwischen gewählten Worten, gehörter Stimmfärbung bzw. beobachteter Mimik tritt der gesprochene Inhalt in den Hintergrund. Sie sind damit beschäftigt für sich zu ergründen, was der andere nun von Ihnen will. These bestätigt – Ihr Körper nimmt die Diskrepanz wahr, während Sie zuhören.

Bedürfnisse stehen leise im Hintergrund und beeinflussen den Erfolg



■ Bedürfnisse, die jeder Mensch von Natur aus hat:

- Essen, Trinken
- Atmen, Bewegung
- Schlaf, Ruhe

■ Bedürfnisse, die individuell unterschiedlich (aus-)geprägt sind:

- Anerkennung, Wertschätzung, Beachtung
- Freiheit, Autonomie, Kontrolle
- Sicherheit, Harmonie, Stabilität

■ Bedürfnisse, die in Organisationen und Teams eine Rolle spielen:

- Image, Status (-symbole), Macht
- Einfluss, Respekt, Wissen
- Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, Authentizität

In der Argumentation überzeugen | CA AKADEMIE | 25.04.2016

Allgemeine Bedürfnisse:

- Permanent aktiv
- Hier eher uninteressant

Individuelle Bedürfnisse:

- Hier sind Menschen unterschiedlich ausgeprägt
- Für jeden von uns ist ein bestimmtes Bedürfnis wichtiger als ein anderes

Organisations-/Team-Bedürfnisse:

- Wie gebe ich mich im Team bzw. in der Organisation, um mir wichtige Bedürfnisse zu befriedigen?
- Was erwarte ich von anderen im Team oder in der Organisation?

These:

Missachte ich mit meinen Handlungen als auch Argumenten die Bedürfnisse meines Gegenübers, führt das zunächst einmal zu Irritationen. Ist die gemeinsame Geschichte an Irritationen länger, verschärft sich das Ganze und führt zur mehr oder weniger starken Ablehnung des Gegenübers.

Egal was ich dann an durchdachten Argumenten anführe, sie stoßen auf Ablehnung weil ich als Mensch bereits abgelehnt bin.

Erkenntnis:

Wollen Sie mit Ihren Argumenten beim Gesprächspartner landen, dann versuchen Sie seine Bedürfnisse (möglichst gut) zu bedienen.

Gut fahren Sie mit einer „wertschätzenden Kommunikation“



Elemente einer wertschätzenden Kommunikation:

■ **Worte und Formulierungen, die die Musik machen:**

- aber, nicht, müssen — weglassen, denn so organisiert man sich Missverständnisse oder Widerstand
- ohne negative Wertungen argumentieren — denken Sie an die Bedürfnisse des Gegenübers
- loben und anerkennen der Arbeit des Gegenübers — Reframing

■ **Ihre eigene Haltung ist oft entscheidend:**

- Hören Sie **richtig** zu — vermeiden Sie das „Vorausdenken“
- Fragetechniken sind wichtiger als Schlagfertigkeit — gekonnt neugierig sein
- Seien Sie sich Ihrer momentanen Gefühle bewusst — gezielt einbauen können

In der Argumentation überzeugen | CA AKADEMIE | 25.04.2016

Was kann ich sonst noch tun?

Das grosse Stichwort der „wertschätzenden Kommunikation“ ...

Worte und Formulierungen:

- „Ja – aber ...“ meint Nein.
- „Nicht“ bewirkt, dass (m)eine Aussage nachträglich negiert wird und so zu Missverständnissen beitragen kann.

Beispiel: „Vergess deinen Laptop nicht“. Ja was jetzt? Zuerst soll ich ihn also „vergessen“ (Satzanfang) und dann kommt die Negation im letzten Wort. Also wird mir gesagt, ich soll ihn „mitnehmen“. Deswegen wäre von Anfang an besser: „Und denke dran – nimm deinen Laptop mit.“ Eine klare und eindeutige Kommunikationsaussage.

- „Müssen“ – habe ich höchstens als Kind ...

Eigene Haltung:

- Richtig zuhören – meint:
 - Ich bin mit meiner ganzen Aufmerksamkeit bei Dir.
 - Ich habe solange Du sprichst keine anderen Gedanken.
 - Ich lausche Dir, bist Du fertig bist.
 - Ich frage bei Dir nach, wenn mir etwas unklar ist
 - Ich wiederhole Deine Aussagen, wenn ich sicher stellen will, dass ich Dich richtig verstanden habe.
- Fragetechniken – vor allem die „W“-Fragen anwenden können
- Gefühle:
 - Lauschen Sie in sich hinein und nehmen Sie (Stör-)Gefühle wahr
 - Bauen Sie diese in den Gesprächsverlauf mit ein
 - Beispiel:

*„Ich bin jetzt irritiert. Im letzten Gespräch sagten Sie zu mir ...“
„Da freue ich mich mit Ihnen!“*



Methodenwissen und Social Skills
für mehr Wirtschaftskompetenz.

CA controller akademie®

Unternehmenssteuerung in der Praxis

CA management akademie®

Mit Wissen in Führung

CA institute for accounting & finance®

The Art of Accounting

**CA Akademie privates Institut für
Controlling und Unternehmensführung AG**

www.ca-akademie.de

Münchner Str. 8
D-82237 Wörthsee
Telefon +49(0)8153-88974-0
Telefax +49(0)8153-88974-25
kontakt@ca-akademie.de

Vorstand

Dorothee Deyhle
Dr. Klaus Eiselmayer

Vorsitzender des Aufsichtsrats
Dr. Dr. h. c. Albrecht Deyhle

CA AKADEMIE®