

# Argumente und Gegenargumente

- ✿ Argumente stark formulieren
- ✿ Überzeugend argumentieren
- ✿ Umgang mit Gegenargumenten
- ✿ ICH – WIR – Es ist – Sie – FÜR SIE
- ✿ Durchsetzungskraft

# Unterscheide Fakten und Argumente

- ★ **Fakten und Daten** werden gemessen, gezählt,...
  - ★ Daten und Fakten werden (im Rahmen einer Expertise) genannt: „*Es gibt... Es sind... So ist... So viele... Tatsache ist... Klar ist...*“ dazu die Zahlen,...
- + (Verständnis)Frage
- ★ Als Verhandlungs- oder Gesprächspartner „wollen“ wir etwas und beziehen Position.
  - ★ „*Wir müssen...*“ ist erst eine Behauptung
  - ★ „*Ich will...*“ klingt nach Egoismus und Willkür
  - ★ Argumente sind notwendig. Argumente werden „gemacht“; d.h. es werden „von jemand“ die Fakten und Daten mit Wertungen, Gewichtungen, Konsequenzen.... verbunden.  
„*Weil so viele...Leute, Autos... → deshalb ist es notwendig...*“  
„*Weil das so ist..., MÜSSEN wir...*“
  - ★ Wer gut argumentiert, erreicht mehr!

## Häufig genutzte Argumente

- **Fakten-Argumentation:** Gesetzeslage, Grenzwerte, Normen, ...
- **Werte-Argumentation:** Verantwortung und Pflicht, Gerechtigkeit, Nachhaltigkeit...
- **Plausibilitäts-Argumentation:** natürlich...logisch... schon immer... alle... jeder weiß...
- Tradition, Vergleiche, Beispiele, Konsequenzen...
- Warnungen = sachl. Hinweis auf Konsequenzen u Folgen
- Drohungen = (aggressiver) Einsatz von Macht u Gesetz

**Welche Form der Argumente passt recht häufig in deinen Verhandlungen?**

# Argumente stark formulieren

- ✿ Je mehr du von deinem GP weißt, je besser du dich auf ihn einstellst, umso größer ist die Chance, **die richtigen Argumente** „für ihn“ zu finden.
- ✿ Wähle 2.3... Argumente, von denen du annimmst, dass sie für deinen GP annehmbar/logisch sind.  
(Der Wurm muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler!)
- ✿ Bedenke, dass der GP deine Argumente annehmen muss, dass er sie akzeptieren muss. Das hat viel mehr mit Gefühl als mit Logik zu tun! Hirnforschung:  
*„Überzeugung basiert grundsätzlich auf einer Emotion und wird erst im zweiten Schritt rational gerechtfertigt“ (Brandl S.26)*

Hinter Ablehnung und Gegenargumenten stehen immer Gefühle: Befürchtungen und Ängste, eigene Wünsche, eigene Vorstellungen und Bedürfnisse

# Für wichtige Besprechungen, für wichtige Verhandlungen sind die Hauptargumente vorbereitet

- 2, 3,.. gute Argumente sind ausreichend.
- Sie finden Ihre Hauptargumente üblicherweise, wenn Sie (sich oder einem Bekannten) die Frage beantworten: „Warum sollten wir das SO lösen, SO machen?“  
Sie antworten nun:  
„Unbedingt SO, weil...“ oder „Vor allem deshalb SO, weil...“

*und das sind jetzt deine Hauptargumente!*

# Für eine perfekte Formulierung hat sich ZANBA bewährt

**ZANBA:** (Brandl S.34)

## **Ziel – Argument – Nutzen – Beispiel – Aufforderung**

**Ziel:** „Wir müssen dringend neue MA... einstellen.“

**Argument:** „Wir haben große Aufträge bekommen...“

**Nutzen:** „Das zusätzliche Personal bringt uns... Flexibilität...  
Geschwindigkeit... Bisher: lange Lieferzeit...Preisdruck  
wegen Lieferfristen...“

**Beispiel:** „Letzte Woche hätte ein Kunde..., wenn wir...“

**Aufforderung:** „Geben wir uns einen Ruck. Investieren wir in...“

# So könnte das Argument eines Antragstellers lauten

## **Ziel – Argument – Nutzen – Beispiel – Aufforderung**

**Ziel:** „Wir müssen dringend unsere Betriebszeiten verlängern.“

**Argument:** „Wir haben große Aufträge bekommen...“

**Nutzen:** „Wir brauchen mehr Produktivität... Wir haben jetzt schon zu lange Lieferzeit...Preisdruck wegen Lieferfristen...“

**Beispiel:** „Letzte Woche hätte ein Kunde..., wenn wir...“

**Aufforderung:** „Helfen Sie uns, damit wir umgehend alle Bedingungen erfüllen können, damit wir die Betriebszeiten erweitern können“

# Ein Verfahrensleiter könnte mit ZANBA einen perfekten Start hinlegen

**Ziel:** „Wir haben den vorliegenden Antrag auf Verlängerung der Betriebszeiten zu erledigen.“

**Argument:** „Es ist es wichtig, dass die Wirtschaftsleistung in unserem Bundesland erhöht wird und dass gleichzeitig die gesetzlichen Regelungen eingehalten werden. Ebenso ist es wichtig, dass ein Interessensausgleich mit den Anrainern gefunden wird.“

**Nutzen:** „Mit einer einvernehmlichen Regelung können alle Beteiligten zufrieden sein und es gibt eine faire Lösung für die Region.“

**Beispiel:** „Ein ähnlicher Fall, bei dem es nicht zu dieser Einigung gekommen ist, hängt jetzt schon zwei Jahre in der Luft und hat viel Ärger verursacht“

**Aufforderung:** „Lassen sie uns heute einen guten Kompromiss erzielen.“

**Struktur:** „Der Ablauf für die kommenden zwei Stunden ist so geplant: 1. Der Antragsteller ... 2. Die Anrainer... 3. Der Projektant... 4. Der Sachverständige... 5. ...“

Sind Sie mit diesem Ablauf einverstanden? (Blickkontakt!!) Danke! Dann bitte ich den Antragsteller in drei Minuten...

# Was erhöht deine Argumentationsstärke?

Damit du überzeugst, ist wichtig

- ☀ 1. Dein **Engagement** wirkt. Der andere muss spüren, dass du dahinter stehst!

- ☀ 2. Die **Personalisierung** wirkt (= Nutzenbrücken)

Die Daten und Fakten werden mit den Bedürfnissen, Wünschen des GPs verbunden.

Seine Worte werden benutzt und

wiederholt (wirtschaftlich, gerecht, muss sich rechnen...).

Je passender, umso wirkungsvoller.

Formuliere: „Für Sie bringt das... Ihnen bringt das, Davon haben Sie... Sie wollen doch....“

+ Frage

# Erwartete Einwände vorwegnehmen und auf Gegenargumente vorbereitet sein

Wer sich bei der Vorbereitung in die Lage des anderen hinein versetzt, hat gute Chancen, vorab zu planen:

1. Welche Einwände will ich vorwegnehmen? Bevor du in „Zugzwang“ kommst und auf Einwände reagieren musst, ist es hilfreich und klug, vermutete Einwände vorwegzunehmen. *„Ich kann mir gut vorstellen, dass für Sie ganz wichtig ist...“* *„Ich vermute, Sie fragen sich nun wie...“*
2. Welche Gegenargumente erwartete ich und wie will ich reagieren und antworten?

Welche Erfahrungen hast du damit und wie könnte das in deinen Fällen aussehen?

# Auch bei optimaler Argumentation musst du mit Einwänden rechnen

- ✿ „...das ist ungerecht, unfair, Privatsache, nicht machbar, das kann nicht sein... das ist nicht logisch... das kommt zu teuer....“
- ✿ Was steckt dahinter?
  1. **Der Andere hat andere Werte und Normen**
  2. **Der Andere hat Ängste:** Angst vor Verlust, Übervorteilung, vor Veränderungen, vor unbekanntem Konsequenzen, Existenzbedrohung, Machtverlust.., sich zu früh festzulegen,...
  3. **Der Andere hat schlechte Erfahrungen** von früher

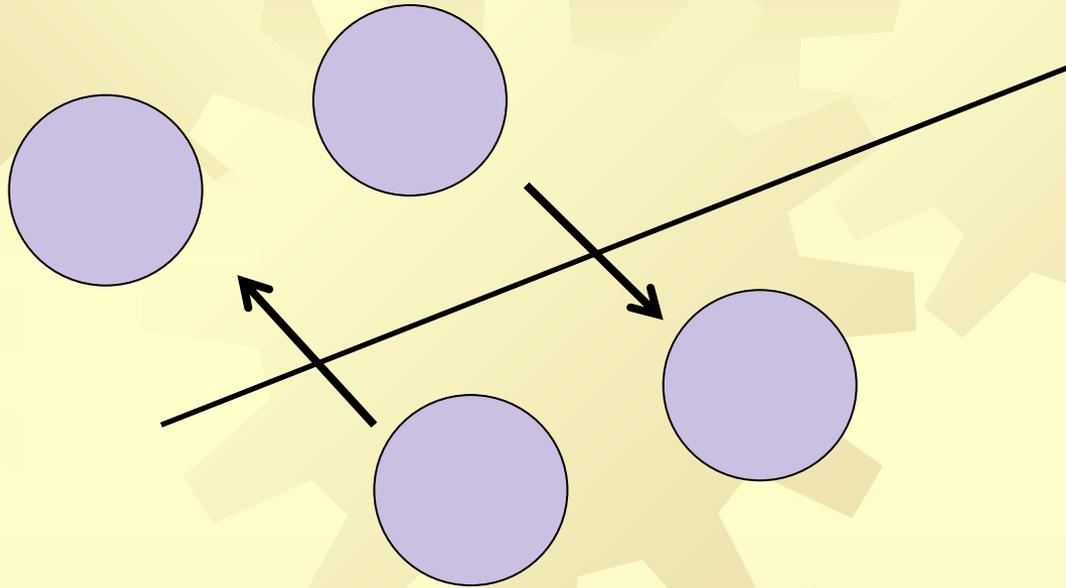
Welche Einwände kommen in deinen Verhandlungen immer wieder **und wie gehst du damit um?**

# Einwände sind keine Kampfansagen, sondern Orientierungshilfe!

- ✿ Du hörst...
- ✿ **WAS** der andere NOCH nicht akzeptieren kann,
- ✿ **WAS** der andere NOCH nicht annehmen kann?
- ✿ Du überlegst nun: Welche „**Hilfe**“ braucht er, um den Vorschlag annehmen zu können?

# Erinnere dich an **das Paradigma**

„Bring den anderen auf deine Seite!“

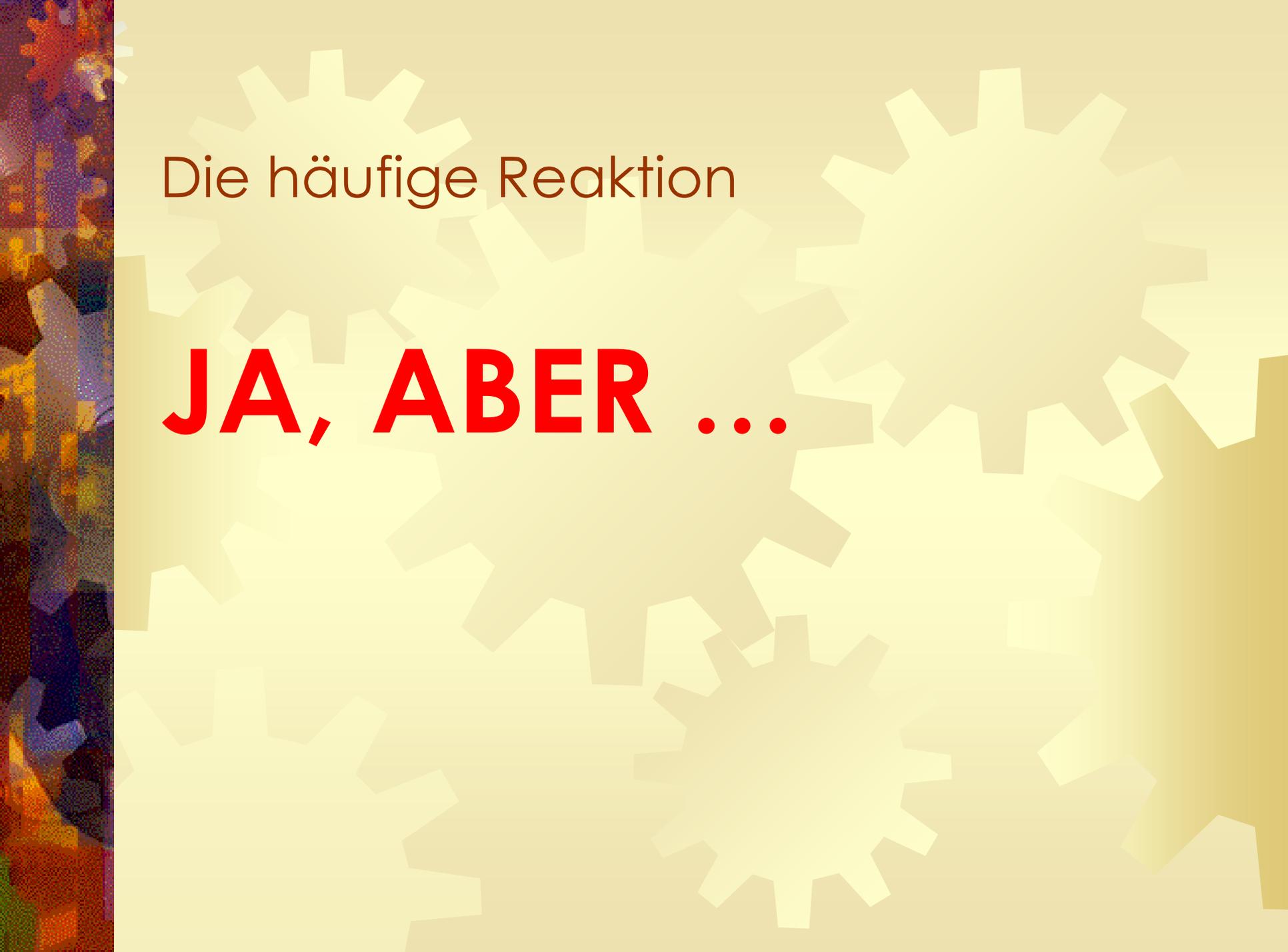


„**Was brauchen Sie.. Was brauchst du,**  
damit du mein Angebot, meine Vorschläge,  
meine Lösungen... annehmen kannst?“

# Der Schlüssel zum Erfolg:

Je mehr Emotionen im Spiel sind, umso wichtiger sind die zwei Grundsätze:

- 1. Das Paradigma** für kooperatives Verhandeln:  
**„Was brauchst du NOCH, damit du mein Angebot, meinen Vorschlag, meine Lösung,... annehmen zu kannst?“**
- 2. Die Regel** zur De-escalation aus der Kommunikationswissenschaft:  
**„Zuerst Verständnis, dann Information“**

The background features a light beige gradient with several faint, semi-transparent gear shapes scattered across it. On the left side, there is a vertical strip with a colorful, abstract, and textured appearance, possibly representing a gear mechanism or a complex system.

Die häufige Reaktion

**JA, ABER ...**

Die häufige Reaktion

~~JA, ABER ...~~

ist ein **absolutes NO-GO**

Festige deine (neue) Gewohnheit und  
sag immer ...

**JA...**

**UND...**

# Vier weitere Tipps für den professionellen Umgang mit Gegenargumenten

1. Du reagierst nicht, sondern du entscheidest, wie du **Agieren** willst: ignorieren – ausweichen – fragen

↙  
du übergehst völlig

↙  
verschieben  
vertagen,

↓  
du stellst „einfach“  
eine andere Frage

2. Du nutzt häufig die **PUF-Methode**:

**P**uffern – **U**mformulieren – **f**ragen

↓  
aha, O.K  
+ Pause

↓  
Du „nimmst“ was passt:  
„Ihnen ist also wichtig...“  
„Die Gerechtigkeit...“

↘  
und „führst“ mit einer Frage  
„Wie wäre es, wenn wir...?“  
„Könnten wir da nicht...?“

### 3. Ein hilfreicher Drei-Schritt

**Anerkennung (oder Bestätigung)** des Einwandes: „*Sie erleben... Für Sie ist...*“ mit Respekt und mit Pause

**Deine Antwort:** *“Für uns ist sehr wichtig... Wir denken da auch an... Ganz wesentlich ist auch...”* = deine Sicht, deine Begründung, deine Fakten, dein (altes oder neues) Argument als **ergänzende, parallele, andere**... Sichtweise und nicht als Entgegnung, Rechtfertigung, Angriff, Gegenargument!!

**Offene Frage dazu:** Eine Frage zur Annahme, zur Konsequenz, zur Sichtweise... **„Wer fragt, führt“**

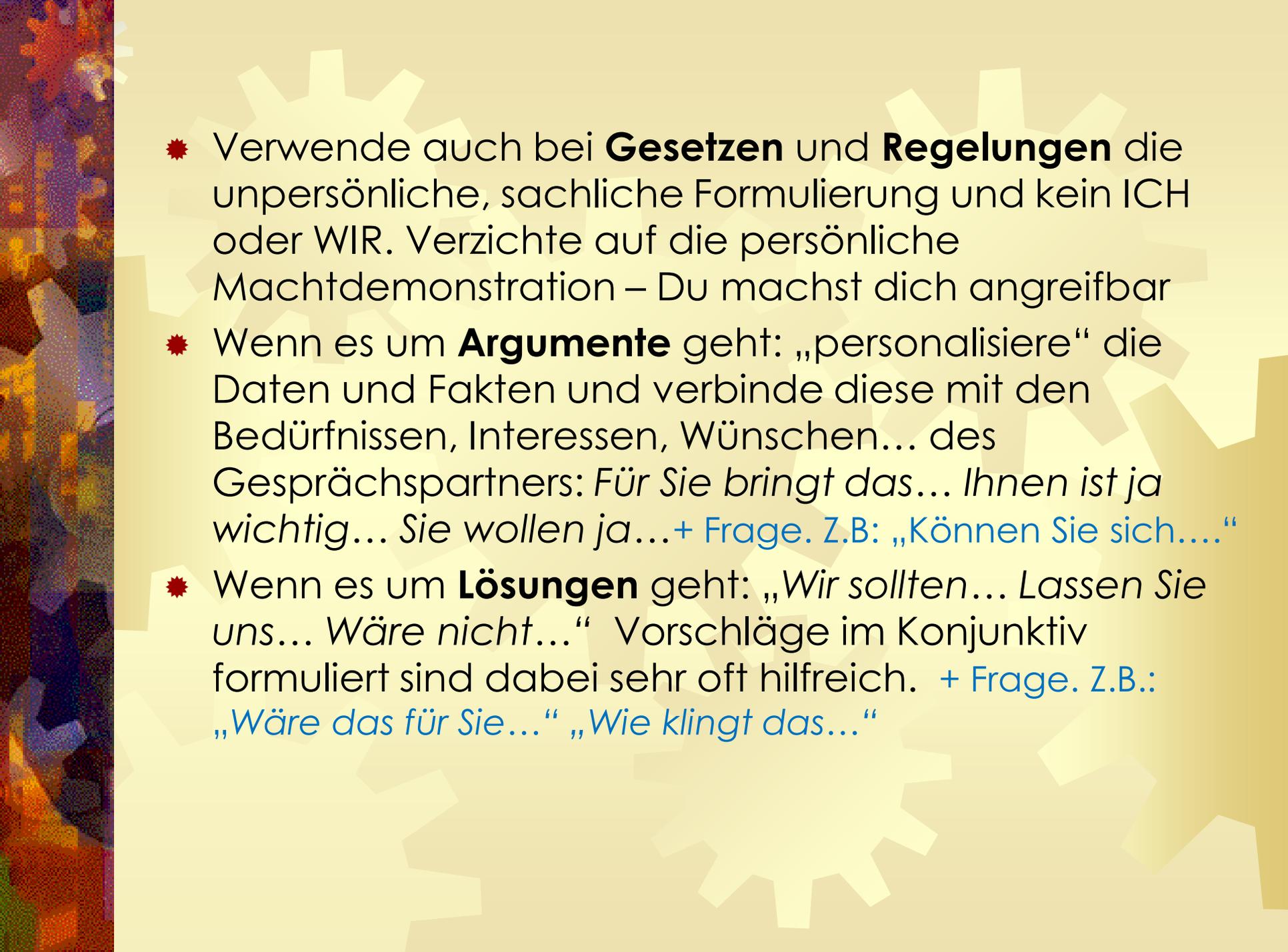
### 4. Du unterscheidest Vorwände und Einwände

Eine wichtige Unterscheidung:

## **ICH – WIR – ES IST - SIE – FÜR SIE**

...und danach die „professionelle“ Frage an den GP

- ✿ „Nur“ wenn es um eigene **Interessen, Vorstellungen, Emotionen, Bedürfnisse, Einstellungen, Gefühle...** geht: „*Ich... Mir... Für mich...*“ → das ist die (wichtige) Balance zum sachlich, rationalen Aspekt + Frage Z.B: „*Wie ist das für Sie?*“
- ✿ Vorsicht mit: „*Ich kann für Sie machen...nicht machen..*“
- ✿ In seltenen Fällen passt auch ein WIR!
- ✿ Wenn es um **Fakten, Daten** geht: „*Es ist... Tatsache ist... Klar ist...*“ dazu die Zahlen,... + Frage. „*Sehen Sie ähnlich...*“

- 
- Verwende auch bei **Gesetzen** und **Regelungen** die unpersönliche, sachliche Formulierung und kein ICH oder WIR. Verzichte auf die persönliche Machtdemonstration – Du machst dich angreifbar
  - Wenn es um **Argumente** geht: „personalisiere“ die Daten und Fakten und verbinde diese mit den Bedürfnissen, Interessen, Wünschen... des Gesprächspartners: *Für Sie bringt das... Ihnen ist ja wichtig... Sie wollen ja... + Frage. Z.B: „Können Sie sich....“*
  - Wenn es um **Lösungen** geht: „*Wir sollten... Lassen Sie uns... Wäre nicht...*“ Vorschläge im Konjunktiv formuliert sind dabei sehr oft hilfreich. + Frage. Z.B.: „*Wäre das für Sie...*“ „*Wie klingt das...*“

# Zur eigenen **Durchsetzungsfähigkeit:** Selbstreflexion und Erfahrungsaustausch

- Wann hast du bekommen, wann hast du erreicht, was du wolltest? Nenne ein Beispiel
  - Wie hast du das erreicht?
  - Hast du dafür bestimmte Strategien, Taktiken eingesetzt?
- Hast du eine Lieblingsstrategie, wie du dich (wie du deinen Willen) durchsetzt?
- Wie agierst du im Beruf, wie privat? Worin liegt der Unterschied?
- Wo bist du gefährdet zu Machtmissbrauch, wo zu Unterwürfigkeit? – Chef, Partner, Kinder, als Experte, ...

# FS.: Durchsetzungsfähigkeit

- ☀ Hast du eine Grundhaltung in Beziehungen oder ist das situativ sehr verschieden?

harmoniesüchtig

sehr nachgiebig

nachgiebig

eher nachgiebig

eher bestimmt

bestimmt

sehr bestimmt

starr

- ☀ Wie wichtig ist deine aktuelle Verfassung = Gestimmtheit und aktueller Energielevel?