

DR. GUDRUN FEY

# ÜBERZEUGEN? SO GEHT'S!

ALLES, WAS SIE  
ÜBER KLUGES  
ARGUMENTIEREN  
WISSEN MÜSSEN



## NIE MEHR UM EIN GUTES ARGUMENT VERLEGEN

Jeder hat das schon erlebt: In einem Gespräch, einer Diskussion oder einer Besprechung gehen die Argumente aus. Vom Gegenüber in die Enge getrieben, bleibt man am Ende meist frustriert und verärgert zurück. Doch es geht auch anders.

Dass man auch ohne Sachargumente überzeugen kann, wusste schon Aristoteles. Rhetorik-Expertin Dr. Gudrun Fey knüpft daran an und motiviert, bewährte Techniken und Möglichkeiten vermehrt zu nutzen, um Gesprächspartner selbst ohne spezifisches Wissen für sich zu gewinnen:

- Redensarten und Topoi wirkungsvoll einsetzen
- Sie sind Ihr stärkstes Argument!
- Mit Glaubwürdigkeit und Emotionen überzeugen
- Wer fragt, führt – wer diskutiert, verliert!

Gudrun Fey

# ÜBERZEUGEN? SO GEHT'S!

Alles, was Sie über kluges  
Argumentieren wissen müssen

 metropolitan.

Dieses E-Book enthält den Inhalt der gleichnamigen Druckausgabe, sodass folgender Zitiervorschlag verwendet werden kann:

**Gudrun Fey, Überzeugen? So geht's!**  
metropolitan, Regensburg 2017

Auf [www.metropolitan.de](http://www.metropolitan.de) finden Sie unser komplettes E-Book-Angebot. Klicken Sie doch mal rein!

Wir weisen darauf hin, dass Sie die gekauften E-Books nur für Ihren persönlichen Gebrauch nutzen dürfen. Eine entgeltliche oder unentgeltliche Weitergabe oder Leihe an Dritte ist nicht erlaubt. Auch das Einspeisen des E-Books in ein Netzwerk (z. B. Behörden-, Bibliotheksserver, Unternehmens-Intranet) ist nur erlaubt, wenn eine gesonderte Lizenzvereinbarung vorliegt.

Sollten Sie an einer Campus- oder Mehrplatzlizenz interessiert sein, wenden Sie sich bitte an unseren E-Book-Service unter 0941 5684-0 oder [b2b@metropolitan.de](mailto:b2b@metropolitan.de). Weitere Informationen finden Sie unter [www.walhalla.de/b2b](http://www.walhalla.de/b2b).

© metropolitan – ein Imprint des WALHALLA Fachverlags  
Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH & Co. KG, Regensburg  
Dieses E-Book ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt.  
Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung  
sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in  
irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert,  
vervielfältigt oder verbreitet werden.

ISBN: M005600

# Inhalt

Nie mehr um ein gutes Argument verlegen .....	7
1 Tatsachen, Fakten, Bewertungen und Meinungen .....	9
2 Was Menschen überzeugt .....	27
3 Der Überzeugungsprozess als Trichter .....	43
4 Klug argumentieren .....	51
5 Plausibilität überzeugt .....	63
6 Emotionen beeinflussen .....	71
7 Werte und Taten überzeugen .....	83
8 Die Macht der Worte nutzen .....	93
9 Wer fragt, führt .....	107
10 Umgang mit Einwänden und Gegenargumenten .....	115
11 Womit Sie noch überzeugen .....	121
12 Welche Lösungen gibt es außerdem? .....	133
13 Beispiele: So können Sie überzeugen .....	145
14 Reife Abwehrleistung – aber gekonnt! .....	151
Nachwort .....	157
Danke .....	159



## Nie mehr um ein gutes Argument verlegen

Wenn Wissen Macht wäre, müssten doch Sach- und Fachargumente immer wirken – oder? Trotzdem merken wir häufig, dass die Menge unserer Informationen und die Macht unseres Wissens die gewünschte Wirkung verfehlen. Es muss demnach noch Mächtigeres in der Kommunikation geben. Es ist die Plausibilität. Denn etwas, das plausibel ist, muss nicht bewiesen werden. Und genau diese Überzeugungskräfte erschließt Ihnen dieses Buch.

Das bedeutet nicht, dass Sie jetzt über alles Mögliche schwafeln oder subjektive Eindrücke als „alternative Fakten“ verkaufen sollen, um zu überzeugen.<sup>1</sup> Denn wenn es nachweisbare Tatsachen gibt, die etwas anderes belegen, gefährdet dies Ihre Glaubwürdigkeit. Robert Bosch, der Gründer der Robert Bosch GmbH, hat erkannt: „Geld verloren, nichts verloren. Vertrauen verloren, alles verloren.“

Vertrauen gewinnen wir einerseits durch richtige und belegbare Informationen, andererseits durch unser Auftreten und eine überzeugende Form der Kommunikation: kluge, einfühlsame und wahrhaftige Redekunst – erfolgreiche Rhetorik! Deswegen möchte ich Ihnen hier kompakt und leicht lesbar die wichtigsten Helfer aus dem klassischen und modernen rhetorischen und psychologischen Instrumentarium vermitteln. Schon mit ein wenig Übung und Konsequenz können Sie Ihrer Meinung öfter Gehör verschaffen und auf Basis gegenseitigen Respekts die Kommunikation mit anderen Menschen in Ihrem Sinne beeinflussen.

Sie selbst sind Ihr stärkstes Überzeugungsmittel! Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit sind Ihr größtes Kapital. Setzen Sie es klug und gezielt ein! Denn so werden Sie mit den in diesem Buch aufgeführten Möglichkeiten häufiger und leichter überzeugen. Dafür wünsche ich Ihnen viel Erfolg.

---

<sup>1</sup> Die Beraterin des US-Präsidenten Donald Trump Kellyanne Conway hat diesen Begriff eingeführt.

## **Ich bin zwar kein Fachmann**

Wenn Sie für einen bestimmten Sachverhalt noch Argumente benötigen, schreiben Sie mir: *Gudrun.Fey@t-online.de* – Ich helfe Ihnen gern.

*Gudrun Fey*



# 1

## Tatsachen, Fakten, Bewertungen und Meinungen

### Wie entstehen Meinungen oder Überzeugungen?

Sobald diese Frage geklärt ist, fällt es Ihnen leichter, Meinungen und Überzeugungen anderer zu beeinflussen oder zu ändern.

Aristoteles stellt in seiner Schrift „De anima“ fest: *„Nichts ist im Verstand/Geist, was nicht zuvor in den Sinnen war.“* Alles, was wir mit unseren Sinnen (Sehen, Hören, Fühlen, Schmecken, Berühren) wahrnehmen, landet – wie man heute weiß – zuerst im Kurzzeitspeicher des Gehirns. Doch nur das Wenigste davon wird einem bewusst, da nur wahrgenommen wird, was von momentanem Interesse ist.

Wenn ich Sie beispielsweise bitte, auf Ihre Armbanduhr zu sehen und mir deren Ziffernblatt zu beschreiben, können Sie das, nachdem Sie wieder aufgesehen haben, sicherlich auch. Frage ich Sie jetzt, wie spät es genau ist, wissen Sie das in der Regel nicht, weil Sie sich nur auf das Aussehen des Ziffernblatts konzentriert haben.

Oder stellen Sie sich folgende Szene vor: Sie fahren mit Ihrem Auto bei einsetzender Dämmerung mit eingeschalteten Scheinwerfern. Nun werden Sie in Ihrer Umgebung nur das sehen, was die Scheinwerferkegel beleuchten. Alles andere nehmen Sie zwar trotzdem wahr, aber eben nicht bewusst. Zauberkünstler machen sich genau dieses Phänomen zunutze, indem sie die Aufmerksamkeit der Zuschauer auf Unwichtiges lenken.

Das, was letztlich den Kurzzeitspeicher in Bruchteilen von Millisekunden passiert, landet im limbischen System und wird dort im Hippocampus, der „Bewertungszentrale“, emotional eingefärbt, bevor es seinen endgültigen Speicherort im Gehirn erhält. Solche Bewertungen können sein: gut – schlecht, angenehm – unangenehm, süß – sauer, kalt – heiß usw. Geht von dem, was den Kurzzeitspeicher passiert hat, augenblicklich eine Gefahr aus – wenn

## Tatsachen, Fakten, Bewertungen und Meinungen

etwa eine Schlange registriert wird –, kommt es im limbischen System nicht zu einer sofortigen Aktivierung des Hippocampus, sondern der Amygdala, des Mandelkerns. Dort werden Ereignisse, die wir als bedrohlich und damit als negativ bewerten, sogar dauerhaft gespeichert. Sofort im Anschluss wird der ganze Körper in einen Alarmzustand versetzt, vor allem bei der Ausschüttung des Stresshormons Adrenalin. Signalisiert dann nach Prüfung mit den über Schlangen gespeicherten Informationen das Langzeitgedächtnis „Moment, das ist eine harmlose, ungefährliche Blindschleiche“, beruhigt sich das ganze System wieder.

Es macht durchaus Sinn, dass alles, was unser Wahrnehmungsvermögen im Gehirn blitzschnell registriert, zugleich auch bewertet wird. Denn es gab und gibt noch immer Situationen, in denen das instinktive Einschätzen das Überleben sichert: Gefährlich oder nicht gefährlich, spontan reagieren oder abwarten, Feind oder Freund?

Bewertungen sind jedoch nicht in Stein gemeißelt. So kann eine neue Liebe zuerst der Traumprinz oder die Traumprinzessin sein und nach näherem Kennenlernen zum größten Schuft oder zur treulosen Tomate mutieren. Geändert hat sich meist nicht dieser Mensch, sondern wie man diese Person jetzt wahrnimmt und bewertet. Deshalb können schlimme Ereignisse oder Erfahrungen, die jemand in seiner Kindheit gemacht hat, nicht völlig gelöscht werden. Sie verblassen mit der Zeit oder können im Rahmen einer psychotherapeutischen Behandlung so umgedeutet werden, dass der oder die Betroffene besser damit umzugehen weiß.<sup>2</sup> „Bewerten“ kann also auch ein „Umdeuten“ sein.

Das bedeutet, dass alles, was man überhaupt bewusst wahrnimmt, bewertet wird. Deshalb ist es naiv zu glauben, man könnte ohne Vorurteile durch das Leben gehen. Die wahre Klugheit besteht darin, genau das zu akzeptieren. So kann man sich seinen Vorurteilen stellen, sie überprüfen und gegebenenfalls ändern. Bereits als Hans-Georg Gadamer die Hermeneutik, die Lehre vom Auslegen und Verstehen, entwickelte, wurde vielen klar, dass alles, was wir wahrnehmen, gefiltert wird und letztlich nur aus dem Kontext heraus verstanden werden kann.

---

<sup>2</sup> „Umdeuten bedeutet ..., den begrifflichen und gefühlsmäßigen Rahmen, in dem eine Sachlage beurteilt wird, durch einen anderen zu ersetzen, der den ‚Tatsachen‘ der Situation ebenso gut oder sogar besser gerecht wird und dadurch ihre Gesamtbedeutung ändert.“ In: Watzlawick, Paul: Wenn du mich wirklich liebst, würdest du gern Knoblauch essen.

Die inzwischen durch die Hirnforschung gesicherte Tatsache, dass es keine auf Anhieb objektiven Erkenntnisse gibt, ist „starker Tobak“ für alle, die daran glauben oder glaubten. Dazu gehören viele Philosophen, wie etwa René Descartes oder Immanuel Kant. Es ist aber stets möglich, seine als wahr empfundenen Erkenntnisse zu überprüfen und zu objektivieren.

## Wann Fakten überzeugen

Genaugenommen gibt es nur sehr wenige Sachverhalte, die erwiesenermaßen Tatsachen oder Fakten sind, etwa dass Menschen sowie Tiere und Pflanzen sterben oder die Erde kugelförmig ist und um die Sonne kreist. Dass Gegenstände, die man in die Luft wirft, immer herunterfallen, und zwar mit einer berechenbaren Geschwindigkeit. Oder denken Sie an statische Berechnungen, die es Architekten und Bauingenieuren ermöglichen, Hochhäuser wie das Burdch Chalifa in Dubai mit einer Höhe von 830 Metern zu erbauen, ohne dass diese einstürzen. Dahinter steckt eine Reihe von Naturgesetzen, die man kennt und auf die man sich verlassen kann. Hiervon braucht man niemanden zu „überzeugen“, da sie sich mit wissenschaftlichen Methoden beweisen lassen. Aristoteles formuliert das folgendermaßen:

*Aber wir beraten nur über solche Dinge, welche sich allem Anschein nach auf zweierlei Weise verhalten können: Denn über das, was nicht anders sein, werden oder sich verhalten kann, beratschlagt niemand, (...).<sup>3</sup>*

Daneben gibt es jedoch wesentlich mehr Sachverhalte, die sich nicht eindeutig belegen lassen, zum Beispiel die lebenslange Ehe als die beste Form menschlichen Zusammenlebens, gesunde Ernährung oder sportliche Betätigung als Garantie für ein langes Leben ohne Krankheiten.

So unterscheidet Aristoteles zwischen Sachverhalten, die sich dem „Bereich des Wissens“ zuordnen lassen, und anderen, die in den „Bereich des Meinens“ gehören. Bei den Sachverhalten im Bereich des Wissens kann man mit bestimmten Methoden beweisen, dass es sich um Tatsachen handelt. Deshalb braucht man hier keinerlei rhetorische oder dialektische Fähigkeiten, um sie jemandem klar zu machen. Dazu gehören die bereits erwähnten

---

<sup>3</sup> Aristoteles, Rhet. 1357a

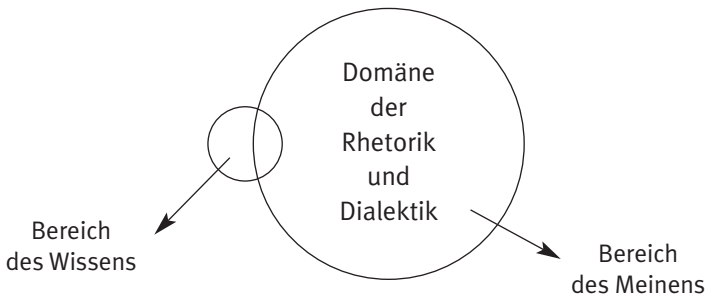
## Tatsachen, Fakten, Bewertungen und Meinungen

Naturgesetze. In Anlehnung an Aristoteles nennt man sie die sogenannte Res et Verba-Wahrheit, denn in vielen Fällen genügt die Übereinstimmung von Aussage und Tatsache, um etwas zu beweisen.

Wenn ich sage: „Die Tür ist rot“, und sie ist wirklich rot, dann hat man die Übereinstimmung von Aussage und Tatsache. Allerdings könnte man auch hier schon darüber streiten, ob die Tür himbeerrot, feuerrot oder eher weinrot ist. Doch dieses Problem lässt sich mithilfe der allorts anerkannten RAL Classic-Farbskala sicherlich schnell aus der Welt schaffen.

So wird man auch nicht über die Uhrzeit diskutieren, da eine Weltzeituhr exakt angibt, wie spät es gerade ist. Genauso wenig werden Sie sich darüber streiten, ob  $3 + 3 = 6$  ist. Doch bitte bedenken Sie, dass man sich auf all dies vor vielen Jahren unter Fachleuten geeinigt hat, um gerade solchen Streitereien aus dem Weg zu gehen. Deshalb gehören diese Definitionen und vergleichbaren Sachverhalte bereits in den Bereich des Meinens. Dieser Bereich ist im Vergleich zum Bereich des Wissens unendlich viel größer. Hier gibt es nur eine sogenannte Konsenswahrheit, das heißt man einigt sich auf das, was zukünftig als „wahr“ gilt, oder man entscheidet aufgrund von Wahrscheinlichkeit oder Plausibilität.

### Wo ist Überzeugen notwendig



Daneben gibt es Sachverhalte, die man bis heute vergeblich zu beweisen versucht hat und letztendlich nur glauben kann, etwa dass es einen Gott gibt und Jesus Gottes Sohn ist. Trotzdem sagen viele Menschen, dass es Gott wirklich gibt, auch wenn man das nicht beweisen kann. Doch ebenso wenig ist es möglich, zu beweisen, dass es ihn nicht gibt.

### FAZIT

Es gibt einen Bereich des Wissens. Hier braucht man nicht überzeugen, weil es sich um überprüfbare und/oder wissenschaftlich gesicherte Tatsachen handelt, doch:

*Was wir wissen, ist ein Tropfen, was wir nicht wissen, ein Ozean.*

Sir Isaac Newton

Darüber hinaus gibt es also den viel größeren Bereich des Meinens. Meinungen und Überzeugungen entstehen aufgrund von Bewertungen und sich wandelnder Definitionen. Sie sind nicht „in Stein gemeißelt“, sondern lassen sich mit rhetorischen, dialektischen und psychologischen Methoden beeinflussen und ändern.

### Vom Besonderen auf das Allgemeine schließen – und umgekehrt

Wenn Sie also jemand von etwas überzeugen möchten, werden Sie schon festgestellt haben, dass die meisten Menschen zu dem entsprechenden Thema oder Sachverhalt bereits eine Meinung haben.

Oft wird jedoch – ausgehend von einem Einzelfall oder einigen wenigen Fällen – eine allgemeine Aussage getroffen. Fragt man jemanden zu einem bestimmten Thema nach seiner Meinung, bekommt man zwar manchmal die Antwort „Ich habe keine“, doch bedeutet das nur, dass sich dieser Mensch noch nicht mit diesem Thema beschäftigt hat, denn sonst hätte er eine. Warum? Die Meinungsbildung, sprich die Bewertung von Sachverhalten oder Menschen, vollzieht sich außerordentlich rasch. Meist genügen dafür wenige Fakten. Wie Sie inzwischen wissen, hängt das damit zusammen, dass alles, was in unserem Gehirn dauerhaft gespeichert werden soll, zuerst im limbischen System bewertet wird.

Nehmen wir folgendes Beispiel: Ein deutscher Vermieter hat einst mit einem italienischen Mieter schlechte Erfahrungen gemacht. Wird er die Wohnung erneut an einen Italiener vermieten? Wohl kaum. Selbst wenn er weiß, dass er hier „vom Besonderen aufs Allgemeine“ schließt. Man nennt dies einen induktiven Schluss. Natürlich kann es auch umgekehrt sein. Wenn

## Tatsachen, Fakten, Bewertungen und Meinungen

der Vermieter gute Erfahrungen mit einem Italiener gemacht hat, wird er die Wohnung später höchstwahrscheinlich gern wieder an einen Italiener vermieten. Doch der Schluss, dass auch dieser Italiener ein angenehmer Mieter sein wird, ist genauso falsch wie das Gegenteil.

Man wird jedoch selbst feststellen, dass es ungeheuer schwierig ist, sich gegen solche Schlussfolgerungen innerlich zur Wehr zu setzen. Deshalb ist das Verallgemeinern beim Überzeugen eine wichtige Strategie, auch wenn sie von der klassischen Logik aus betrachtet als Fehlschluss gilt.

Ebenso logisch falsch ist der Schluss „vom Allgemeinen aufs Besondere“, der deduktive Schluss. Dieses Phänomen lässt sich häufiger in TV-Talkshows beobachten. Wenn sich die Beteiligten aufregen, neigen sie häufiger zu Verallgemeinerungen. Das zeigt sich beispielsweise an Wörtern wie „alle“, „jeder“, „niemand“ oder „nie“ und „immer“.

### BEISPIEL:

„Bei unserer ungesunden Lebensweise leiden wir alle mit 70 Jahren an Bluthochdruck. Wenn alle täglich Sport treiben würden, wären wir alle bis ins hohe Alter gesund.“

Da man einen induktiven ebenso wie einen deduktiven Schluss sehr leicht durch ein einziges Gegenbeispiel entkräften kann, ist es sinnvoll, sich differenziert auszudrücken: Das bedeutet nichts anderes als die Verwendung einschränkender Wörter wie „grundsätzlich“, „meist“, „in der Regel“, „normalerweise“, „oft“ oder „üblicherweise“.

### FAZIT

Sowohl ein induktiver Schluss als auch ein deduktiver Schluss, der meist auf persönlichen Erfahrungen beruht, führen zur Bildung bestimmter, generalisierter Meinungen und Überzeugungen. Um sie gegebenenfalls zu erschüttern, genügt ein einziges Gegenbeispiel.

## Kann man andere überhaupt überzeugen?

Nun, wenn Sie nicht dieser Meinung wären, dann hätten Sie vermutlich dieses Buch nicht gekauft. Rhetorik wird von vielen als „die Kunst zu überzeugen“

gen“ verstanden. Damit wird die Vorstellung geweckt, man könne, wenn man es nur richtig anstelle, Menschen so weit bringen, genau das zu tun, was man von ihnen will, vergleichbar mit der Kunst eines Schlangenbeschwörers.

Diese Meinung vertraten im antiken Griechenland die Sophisten. Sie behaupteten, dass es sogar möglich sei, zu einem Sachverhalt (wie etwa „Soll man an einem bestimmten Ort einen neuen Tempel für Athene bauen oder nicht?“) zwei argumentativ gleichermaßen überzeugende Reden zu halten. Das führten sie auch einer staunenden Menge auf dem Marktplatz von Athen vor. Darüber hinaus waren sie der Meinung, man benötige keine Fachkenntnisse, um zu überzeugen, da man genauso gut mit Wahrscheinlichkeit und Plausibilität überzeugen könne. Der bekannte Redner und Sophist Gorgias (der dem von Platon niedergeschriebenen Dialog seinen Namen gab) behauptete, derjenige, der die Rhetorik beherrsche, könne besser überzeugen als ein Arzt mit seinen Fachkenntnissen. Sein Gegner Sokrates wollte in diesem Dialog beweisen, dass die sophistische Rhetorik ein übles Manipulationsinstrument ist.<sup>4</sup> Wie schaffte er das? Durch penetrantes Fragen. Denkt man an die heutigen Populisten aller Parteien, die mit Fake News, alternativen Fakten und üblen Beschimpfungen ihre Ziele erreichen wollen, wären auch hier bohrende Fragen ein probates Mittel, sie zu entlarven.

Aristoteles vertrat eine gegenteilige Meinung. Er erkannte, dass man niemanden überzeugen kann, sondern jeder Mensch sich selbst überzeugt. Das wird, wie eingangs geschildert, gegenwärtig von der Hirnforschung bestätigt. Als Beweis führt er an, dass auch kein Arzt in der Lage ist, einen Menschen zu heilen.<sup>5</sup> Er kann aber die richtige Behandlung und die richtigen Medikamente verschreiben, um in einem Menschen den Heilungsprozess auszulösen. Denn gesund werden muss letztlich jeder selbst. Deshalb gibt es auch Spontanheilungen, die sich wissenschaftlich nicht erklären lassen.

Große Irritation löste vor etlichen Jahren das Buch „Mythos Motivation“ von Reinhard K. Sprenger aus. Bis dahin glaubten Führungskräfte und andere, dass man neben der extrinsischen Motivation, also zum Beispiel aufgrund eines höheren Gehalts, mittels Prämien oder Statussymbolen, auch die

---

<sup>4</sup> Hierzu muss man noch wissen, dass es im Altgriechischen für die beiden Begriffe „überzeugen“ und „überreden“ nur ein Wort gab, nämlich „peithein“ (πειθεῖν).

<sup>5</sup> Vgl. Aristoteles, Rhet. 1355b



### **Dr. Gudrun Fey**

gehört zu den erfahrensten und renommiertesten Trainerinnen für Rhetorik und Kommunikation in Deutschland. Als „Grande Dame der Rhetorik“, – wie sie in der Berliner Zeitung (18.01.2014) titulierte wurde – und Seniorexpertin für wertschätzende Rhetorik, hat Dr. Gudrun Fey inzwischen über 50.000 Menschen das rhetorische Know-how vermittelt. Andere zu motivieren, ihre rednerischen und kommunikativen Fähigkeiten weiter auszubauen, ist ihr eine Herzensangelegenheit. Dank ihres lebendigen Vortragsstils wird jede Veranstaltung mit ihr zu einem spannenden und nachhaltigen Ereignis.

Während ihrer Schauspielausbildung in Hamburg entdeckte sie ihr Redetalent und beschäftigte sich daraufhin intensiv mit dem Thema „Wie überzeuge ich andere Menschen“.

An der Universität in Stuttgart studierte sie Philosophie, Linguistik und Betriebswirtschaft und promovierte bei Prof. Dr. Manfred Fuhrmann in Konstanz über das ethische Dilemma der Rhetorik in der Antike und der Neuzeit.

Als Rede- und Medientrainerin berät sie Führungskräfte, Geschäftsführer, Pressesprecher, Vorstände und Landesminister. Zu ihren Kunden gehören u. a. Automobilindustrie, Banken, Versicherungen, Universitäten, Arbeitgeberverbände und das Land Baden-Württemberg.



1992 bis 1996 war sie Lead Speaker beim größten amerikanischen Seminarveranstalter CareerTrack Inc., Colorado, USA.

1997 erfüllte sie sich ihren Herzenswunsch vom eigenen Unternehmen und gründete die study & train GmbH in Stuttgart. Ende 2017 scheidet sie als geschäftsführende Gesellschafterin der study & train GmbH aus, um sich auf ihre Vortrags- und Autorentätigkeit zu konzentrieren.