

**Hans Freerk**

## **ARBEITSBUCH / SELBSTHILFEBUCH**

### **Pragmatische Regeln und Empfehlungen für eine optimale Kommunikation**

Es ist immer wieder ein erstaunliches Phänomen, dass die große Diskrepanz zwischen Kommunikationsfähigkeit und Kommunikationsnotwendigkeit ständig größer wird.

Eine große Mehrheit glaubt, Kommunikation tatsächlich zu beherrschen und wenn der eine oder andere einmal kritisch die Resonanz seiner Bemühungen überprüfte, würde er feststellen, dass es nicht immer gelungen ist.

Es würde wenig Sinn machen, lange theoretische Abhandlungen über den Kommunikationsprozess zu verfassen und damit die Hoffnung zu verbinden, dass diese dann in eine erfolgreiche Praxis münden. Viel wichtiger scheint, einige erprobte pragmatische Erfolgsregeln zusammenzustellen und diese auf ihre Anwenderfreundlichkeit zu überprüfen.

Mit dem Fortschritt der elektronischen Kommunikationsverfahren ist tatsächlich zu beobachten, dass die menschliche Kommunikation von Angesicht zu Angesicht immer weniger gepflegt wird. Sicher ist unstrittig, dass eine SMS nicht ausreichend ist, um einen anderen Menschen für sich und seine Ideen zu gewinnen. Es ist schon ein erheblich höherer Aufwand nötig, um einen wirklichen Dialog erfolgreich zu gestalten und zu führen.

Wenn von vornherein davon ausgegangen wird, dass ein Dialog – wenn er denn erfolgreich war – sich immer als Kompromiss darstellt, dann setzt das voraus, dass weder die Meinung des Senders noch die des Empfängers am Ende steht, sondern ein gemeinsames Neues. Es ist ein Geben und Nehmen, ein ständiger Wechsel von Senden und Empfangen. Optimal verläuft ein Dialog dann, wenn beide Partner in etwa gleichgewichtig an ihm teilhaben.

Wie können Sie die Atmosphäre im Gespräch so gestalten und Ihr Verhalten so einrichten, dass Ihre Gesprächspartner sich gern auf die Kommunikation mit Ihnen einlassen?

Der nachfolgende Beitrag ist in vier Teile gegliedert, die mit folgenden Fragen beschrieben sind:

Teil I: Wie führen **11 Regeln** zu einem überzeugenden Kommunikationsprozess und wie gewinnen Sie auf diesem Wege Ihnen geneigte Menschen?

Teil II: Wie die **Fragetechnik als „Goldene Regel“** die Führung im Gespräch begünstigt und darüber hinaus angenehm für den Gesprächspartner macht?

Teil III: Wie gelingt es, die Merkfähigkeit für das Gesagte zu erhöhen und damit eine Botschaft überzeugend zu übermitteln?(**1-2-3-Verfahren**)

Teil IV: Wie können Sie durch eine konsequente **SIE-Projektion** zu einer Diktion kommen, die eine Übersetzung des Gesagten für den Empfänger überflüssig macht?

**Teil I: Wie führen 11 Regeln zu einem überzeugenden Kommunikationsprozess und wie gewinnen Sie auf diesem Wege Ihnen geneigte Menschen?**

In jahrelanger Praxis haben sich die erwähnten Schwerpunkte als äußerst nützlich erwiesen und konnten bei ernsthafter Verinnerlichung in vielen Fällen dazu beitragen, ein erfolgreiches Miteinander durch Kommunikation zu sichern.

Ziel der Ausführungen soll es sein, die innere Spontan-Zurückweisung zu blockieren und das Zuhören zu erleichtern. Als Motto sollte gelten: *„Vom Partner her denken und zum Partner hin argumentieren“*. Es sollte nicht möglich sein, aufgrund der gewählten Formulierungen „na und“ zu sagen. Wenn das gelingt, ist der Gesprächspartner (Sender) immer ein angenehmer und sympathischer.

### **Überzeugen ist mehr als logisches Argumentieren**

Aus der Motivationslehre wissen Sie, dass Menschen nicht nur verstandesmäßig sondern in überwiegender Weise gefühlsmäßig reagieren und handeln. Das gilt besonders für den Überzeugungsvorgang. Nicht nur *WAS* Sie sagen ist bedeutungsvoll, sondern vor allem *WIE* Sie es sagen, ist entscheidend.

Wie leicht ein Kunde, ein Kollege, ein Mitarbeiter, ja selbst ein Freund verletzt werden kann, haben Sie schon erlebt. Manchmal wurde Ihnen gar nicht bewusst, warum das so war. Plötzlich wurde er vielleicht ruhig und ein anderes Mal war er aufgebracht und aggressiv. Wenn Sie darüber näher nachdachten, hatten Sie Recht mit Ihrem Standpunkt. Was Sie

sagten, war berechtigt, logisch und zwingend. Das musste der andere doch einsehen! – Das wäre dann richtig, wenn der Mensch ein rationales Wesen wäre, wenn wir es mit dem *homo oeconomicus* zu tun hätten.

In Wirklichkeit ist er es nicht, sondern der Mensch hat seinen ganz persönlichen Standpunkt, seine Erfahrungen, seine Meinungen sowie Vorurteile und sieht die Welt mit seinen Augen. Seine Art, die Dinge zu sehen, ist für ihn entscheidend, er ist sich selbst der Nächste und traut nur seinem Urteil.

Wie sehr das der Fall ist, kennen Sie selbst aus einer alltäglichen Situation. Denken Sie zum Beispiel nur an Ihre letzten Passfotos. Waren Sie damit zufrieden? Wenn nicht, konnte Sie auch das fachliche Urteil des Fotografen nicht überzeugen. Sie blieben bei Ihrer Meinung.

Ihren Kunden, Kollegen, Mitarbeitern und Gesprächspartnern geht es nicht anders als Ihnen. Das heißt also, dass Sie sich auf jeden einzelnen Partner einstellen müssen, dass Sie seinen Standpunkt, seine Art zu sehen und zu fühlen ermitteln und berücksichtigen müssen, wenn Sie ihn überzeugen wollen. Im Grunde genommen interessiert sich z. B. der Kunde gar nicht für Sie und Ihr Angebot sondern nur für sich, seine Ziele, Probleme und Sorgen. Es nützt daher wenig, wenn Sie ihm logisch beweisen wollen, dass Ihr Angebot in seinen vielfältigen Aspekten zu seinem Vorteil gereicht. Der Mensch kann weder mit Logik allein, noch mit Gewalt und Druck überzeugt werden. Sie brauchen gewissermaßen seine Zustimmung und sein Wollen, um ihn zu gewinnen.

Bei aller Unterschiedlichkeit der Menschen im Einzelnen werden Ihnen die folgenden 11 Regeln helfen, Ihren Beeinflussungs- und Überzeugungsprozess zu verbessern. Sie werden ein angenehmer und erfolgreicher Gesprächs- und Verhandlungspartner sein.

### **Regel 1      Nehmen Sie aufrichtig Anteil am anderen !**

Aufrichtig Anteil nehmen am Leben eines anderen setzt voraus, dass Sie sich bewusst darum bemühen. Der Gesprächspartner muss fühlen, dass Sie sich für ihn interessieren, dass Sie Verständnis für seine Sorgen und Nöte haben, dass Sie ihn anerkennen. Bei einem guten Freund gelingt Ihnen das eher als bei einem fremden Menschen. Sie wissen mehr über sein Denken und Fühlen und nehmen darauf Rücksicht. Häufig sind es ganz unbedeutende und kleine Aufmerksamkeiten, die diese Teilnahme am Leben des anderen ausmachen.

Im täglichen Leben gibt es viele Situationen, in denen Sie diese Teilnahme am Leben anderer Menschen praktizieren können. Denken Sie nur an die eigene Familie, an die Hausfrau. Ist

nicht gerade im eigenen Kreise so vieles selbstverständlich? Erwarten Sie nicht häufig – ohne darüber nachzudenken – z. B. den gepflegten Kaffeetisch am Morgen? Da darf das Ei nicht zu hart gekocht, der Kaffee nicht zu stark und nicht zu heiß sein usw. Wie oft sagen wir dann: „Sag’ einmal, wie schaffst Du es eigentlich immer, uns so gut zu versorgen? Herzlichen Dank!“?

Die beiden kleinen Worte *Danke* und *Bitte* im richtigen Augenblick angewendet, können geradezu Zauberkraft haben. Sie zeigen nämlich dem anderen, dass Sie seine Leistung anerkennen und sich freuen. Anteilnehmen heißt aber auch, den anderen Menschen bewusst zu verstehen. Wie viele Menschen leben nebeneinander, teils auch Eltern und Kinder, ohne einander zu begreifen. Jeder lebt sein Leben und es bleibt wenig Zeit für den anderen.

Auch Ihr Kunde, Mitarbeiter, Gesprächspartner empfindet so wie Sie. Er reagiert viel positiver, wenn Sie sich für ihn und seine Situation (Arbeit, Probleme etc.) interessieren, wenn er merkt, dass Sie sich mit ihm beschäftigen. Das kann auch einmal etwas Privates sein. Bringen Sie in Ihre Gespräche eine individuelle Note durch Ihre Teilnahme z. B. an ganz persönlichen Problemen, die sich für Ihren Partner aus seiner Arbeit ergeben. Zeigen Sie ihm, dass Sie Anteil nehmen, ohne aufdringlich zu werden. Wichtig ist nur eins, dass Sie sorgfältig beobachten und erkennen, was den anderen wirklich bewegt.

## **Regel 2      Sprechen Sie Ihren Partner mit Namen an und geben Sie ihm Gelegenheit, es auch zu tun!**

Die schönste Vokabel für einen Menschen ist sein eigener Name. Er ist ein Teil seiner Persönlichkeit, der Name macht ihn erst zu einem unverwechselbaren Individuum. Das geht Ihnen und auch Ihrem Partner so. Versuchen Sie in allen Gesprächen – persönlich und am Telefon – den Namen Ihres Gesprächspartners zu verwenden. Gehen Sie dabei behutsam vor und nennen Sie den Namen nicht zu häufig, denn das könnte als lästig empfunden werden. Gefährlich sind Namensverwechslungen. Überzeugen Sie sich stets, dass Sie den wirklichen Namensträger ansprechen. Falls der Gesprächspartner Ihren Namen nicht verwendet, muss das noch nicht Absicht sein. Helfen Sie ihm, dass er es Ihnen gleichtun kann. Legen Sie sich eine Kartei mit allen für Sie wichtigen Gesprächspartnern an.

### **Regel 3      Haben Sie eine freundliche innere Grundeinstellung zum Menschen und zeigen Sie ihm das auch!**

Alle Menschen, deren Aufgabe es ist, andere zu überzeugen, können es sich nicht leisten, Vorurteile zu haben. Sie sind nur erfolgreich, wenn Sie anderen Menschen unvoreingenommen begegnen. Mehr noch, Sie brauchen eine positive, freundliche Einstellung.

Stellen Sie sich vor, Sie sollten einen Menschen für sich und Ihre Ideen gewinnen, wenn Sie von ihm nicht viel halten. Sie würden sich dann mit ihm nicht auseinandersetzen, ihn möglicherweise sogar unbewusst fühlen lassen, dass Sie etwas gegen ihn haben, dass er Ihnen unsympathisch ist. Bald würde der andere das merken und was anfangs vielleicht noch Sympathie für Sie war, würde in Antipathie umschlagen. Ihr Beeinflussungserfolg wäre nicht nur in Gefahr sondern ausgeschlossen. Sie wissen auch, dass es Ihnen wenig hilft, wenn Sie dem Partner Ihre Überlegenheit zeigen. Das verunsichert ihn und er wird sich abwenden.

### **Regel 4      Seien Sie ein guter Zuhörer!**

Sie werden die Beobachtung gemacht haben, dass viele Menschen nicht bewusst zuhören. Viel zu sehr sind sie mit sich und ihren Problemen beschäftigt. Höfliches Schweigen ist damit nicht gemeint sondern das bewusste Hinhören und Hinwenden zu anderen. Dabei ist aktives Zuhören eine der wirksamsten Methoden, um die Ideen, Vorstellungen, Absichten und Ziele eines anderen Menschen kennen zu lernen.

Manchmal ist das nicht einfach, sich auf den anderen einzustellen, seinen Standpunkt zu erkennen und zu verstehen, zu hören, was er sagen will. Der Erfolg ist gefährdet, wenn Sie nur selektiv hören, also nur, was Sie hören wollen, um z. .B. eine Bestätigung für die eigenen Absichten zu erhalten. Übertragen auf Ihre Verkaufsaufgaben könnte das bedeuten, dass Sie die Kritik des Kunden an Ihrem Produkt überhören und sich nur auf einige positive Äußerungen konzentrieren. Damit würden Sie sich einen schlechten Dienst erweisen; denn gerade die Kritik an Ihrem Angebot kann Ihnen wichtige Hinweise geben, ebenfalls die Bemerkungen des Kunden über die Konkurrenz.

Für Ihren Partner bedeutet Ihr Zuhören, dass Sie ihm Ihre ganze Aufmerksamkeit schenken und ihm Gelegenheit geben, seinen Standpunkt klar zu formulieren. Sie erfahren dabei, wie er die Probleme sieht. Dieser Standpunkt, diese Perspektive ist für Sie wichtig; denn Sie wissen ja, dass Ihr Gesprächspartner viele Dinge anders sieht als Sie. Wenn Sie aber seine Meinung

aufgreifen und Ihr Gespräch darauf abstimmen, dann gelingt es Ihnen, aus der Sicht der anderen zu argumentieren, das heißt, sie können ihn überzeugen.

Wie oft passiert es z. B. im Verkaufsgespräch, dass über den Kopf der Partners hinweg Problemlösungen angeboten werden, die zwar objektiv richtig sind, aber deshalb zu keinem Ergebnis führen, weil der Kunde sie nicht begriffen hat. Er sah das Problem eben anders! Dinge, die Ihnen unwichtig erscheinen, haben unter Umständen für den anderen große Bedeutung.

Sie wissen auch, dass der Kunde am liebsten über sich, seine Firma, seine Probleme spricht und Ihnen dadurch wertvolle Hinweise für Ihre Gespräche liefert. Nutzen Sie diese Möglichkeit; denn Ihr Erfolg hängt davon ab!

### **Regel 5      Unterbrechen Sie Ihren Partner nicht und fallen Sie ihm nicht ins Wort !**

Wie wirkt es auf Sie, wenn Sie einen Witz erzählen und sie plötzlich mit den Worten unterbrochen werden: „Du erzählst das ja viel zu umständlich, da kommt ja keiner mit?“ – Hätte das nicht auf Sie die gleiche Wirkung, als sagte Ihnen jemand im Stillen: „Du bist doof! Ich weiß das besser, ich kann Witze besser erzählen“?

Wäre nicht die Folge, dass Sie sich zurückzögen und beleidigt wären? Immerhin hat Sie doch der Unterbrechende bloßgestellt, Sie blamiert. Wie schnell kann es passieren, dass wir dem anderen in die „Parade“ fahren, ohne uns dabei etwas zu denken.

Wie ist das im Kundengespräch? Geht es Ihnen da nicht manchmal ganz genauso? Der Kunde beginnt seine Idee, seine Gedanken zu entwickeln und Sie erkennen bereits aus den ersten Andeutungen, worauf er hinaus will. Da Sie aus Ihrer Erfahrung wissen, was in solchen Fällen zu tun ist, hören Sie möglicherweise gar nicht bis zu Ende zu, sondern beginnen gleich zu argumentieren. Die Folge davon ist, dass der Kunde Ihnen nicht mehr genau zuhört, vielleicht sogar frustriert ist und auf den Augenblick wartet, wo er seinen Gedanken doch noch anbringen kann. Lassen Sie den Partner immer erst ausreden, damit Sie seine Vorstellung ganz erfahren.

Eine Ausnahme gibt es. Sie kennen den berühmten Dauerredner, der kein Ende finden kann. Diesen müssen Sie einmal stoppen; denn sonst kommen Sie unter Umständen von Ihrem Gesprächsziel ganz ab. Warten Sie auf eine Atempause und greifen Sie seinen Gedanken sofort auf, indem Sie z. B. eine Zusatzfrage stellen. Er wird merken, dass Sie ihm zuhören und

Ihnen Ihre Unterbrechung seines Redeflusses nicht verübeln. Gehen Sie aber vorsichtig vor, insbesondere wenn noch andere Personen dabei sind.

### **Regel 6      Widersprechen Sie nicht direkt !**

Was würde es Ihnen helfen, wenn Sie gut zuhören, nicht unterbrechen und nicht ins Wort fallen und doch anschließend widersprechen müssen, weil Ihr Gesprächspartner etwas Falsches behauptet hat, sei es absichtlich oder irrtümlich? Wäre nicht die Folge wie in Regel 5, hieße das nicht auch: „Du bist doof“?

Nun schön, werden Sie sagen, aber was soll ich dann tun, wenn der Kunde z. B. etwas Unsinniges behauptet? Ich komme doch ohne Widerspruch und Gegenbeweis gar nicht weiter. Das ist richtig. Es kommt jetzt ganz auf die Methode an, die sie anwenden. Zwei Fälle sind hier zu unterscheiden:

Einmal könnte der Kunde sich geirrt, zum anderen könnte er wissentlich etwas Falsches behauptet haben. Im ersten Fall hätte der direkte Widerspruch zur Folge, dass Sie dem Kunden offen sagten, dass er „doof“ sei, im zweiten Fall, dass er lüge. In beiden Situationen frustrieren Sie den Partner, er würde sein „Gesicht“ verlieren. Das liegt aber gar nicht in Ihrem Interesse. Sie wollen ja weiter verhandeln und einen aufgeschlossenen Gesprächspartner behalten. Wichtig ist, dass Ihr Gespräch nicht zerrissen wird und Sie den Widerspruch so aus der Welt schaffen, damit eine Gesprächsfortsetzung möglich ist.

Wenn Sie eine Formel verwenden wollen, dann hilft gelegentlich die *JA-UND-Methode*: Sie können dann etwa so formulieren: „Ja, und wenn wir nun noch (Betonung liegt auf noch) einen Schritt weitergehen...“. Mit einer solchen Redewendung „verlängern“ Sie im Grunde genommen den Gedanken Ihres Partners und geben ihm gleichzeitig die von Ihnen gewünschte Wendung, die nicht verletzend wirkt, weil Sie seinen Gedanken aufgreifen. Sie erinnern sich an Situationen, die Ihre ganze Opposition und Ihren Widerspruch herausfordern.

Denken Sie an Ihre schwierigste Reklamation zurück, bei der Ihr Unternehmen beschuldigt wurde, obgleich die Ursache des Schadens allein beim Kunden lag. Er versuchte, die Schuld durch unrichtige Behauptungen abzuwälzen. Waren Sie da nicht geneigt, direkt zu widersprechen?

Erinnern Sie sich in solchen Fällen an diese Regel 6. Der Kunde wird es Ihnen danken, wenn er seinen Irrtum nicht verteidigen muss oder seine Lüge nicht zu wiederholen braucht - er sein „Gesicht“ behalten kann.

## **Regel 7      Verhindern Sie Prestigediskussionen!**

Stellen Sie sich vor, Ihr Kunde würde sagen: „Als ich so alt war wie Sie, junger Mann ... (diese Bemerkung enthält für viele einen negativen Unterton und wird aggressiv empfunden) war ich derselben Meinung und habe es ausprobiert. Ich musste feststellen, dass es nicht funktioniert.“ – Reizt es Sie bei einer solchen Bemerkung nicht, zu sagen: „Dann haben Sie damals etwas falsch gemacht. Sie haben nicht das richtige Verkaufskonzept gewählt“? - Die Folge einer solchen Reaktion wäre eine endlose Diskussion. Jeder würde auf seinem Standpunkt beharren und Recht behalten wollen.

Nehmen wir an, Sie seien im Recht, dann wäre der andere im Unrecht. Sie hätten eine Diskussion gewonnen, aber das Vertrauen des Kunden verloren. Besser ist folgende Reaktion: „Wenn ich gewusst hätte, dass Sie im Verkauf so versiert sind, wäre ich schon früher einmal zu Ihnen gekommen, um mir Rat zu holen. Können wir das nicht nachholen?“

Sie kennen diese Situation privat wie geschäftlich, wenn in Ihnen der Fachmann durch Fehlbehauptungen des anderen herausgefordert wird. Es reizt nicht nur zu widersprechen, sondern Sie empfinden es sogar als Pflicht. Die Ursache hierfür liegt im Menschen selbst. Jeder möchte Recht behalten, manche sogar um jeden Preis.

Sie können das in privaten Diskussionen erleben wie in Kundengesprächen. Bedenken Sie jedoch Folgendes: Wenn Sie objektiv im Recht sind, dann haben Sie eine starke Position. Es gibt also gar keinen Grund, unruhig zu werden. Was können Sie tun? Im Wesentlichen zwei Dinge. Bringen Sie Ihr eigenes Prestige nicht ins Spiel. Lassen Sie den Partner ruhig etwas „mehr wissen“, damit entsprechen Sie seinem Grundbedürfnis nach Geltung. Sie können sein Motiv dann nicht verletzen, sondern Sie werden es befriedigen. Zum anderen versuchen Sie, das Prestige Ihres Kunden zu neutralisieren. Lenken Sie ihn ab durch eine Frage wie im obigen Beispiel: „..... können wir das nicht nachholen...?“ Da er nicht der eigentliche Fachmann ist, wird er nun einlenken, die Eskalation bleibt aus.

Es ist nicht immer leicht, so zu verfahren, aber denken Sie stets daran, Sie wollen keine Diskussion gewinnen sondern Menschen!

## **Regel 8      Schaffen Sie Gleichgewicht der Aktivität!**

Was passiert eigentlich in einer Konferenz, wenn nur einer spricht? Gemeint ist eine der berühmten Mammut Sitzungen von vielen Stunden, in denen das gesamte Programm

„durchgepeitscht“ wird. Ist es da nicht so, dass wir nach einer gewissen Zeit „abschalten“ und eigentlich nur noch anwesend, aber nicht mehr dabei sind? Keiner hört mehr aufmerksam zu und wird nur noch akustisch berieselt. Der Erfolg ist gering, wir sind nicht beteiligt.

Ganz ähnlich ist die Wirkung, wenn Sie beim Kunden einen langen Monolog halten. Mögen Ihre Argumente noch so zwingend sein. Sie können nicht feststellen, was der Kunde denkt und ob er Sie verstanden hat. Nur, wenn der andere sich äußert, wenn er am Gespräch teilnimmt, können Sie sich auf ihn einstellen, können Sie ihn lenken. Sie wollen ja auf ihn eingehen und seine Meinung, seinen Standpunkt, seine Probleme kennen lernen.

Die Gefahr, über den Gesprächspartner „hinwegzureden“, Probleme zu unterstellen, die er anders sieht, ist viel zu groß. Versuchen Sie daher immer, Ihren Partner in die Verhandlung einzubeziehen. Beteiligen Sie ihn an Ihren Gedanken und achten Sie darauf, dass er Ihnen folgt. Ein bekannter Unternehmensberater hat einmal die Regel aufgestellt, ein Verkäufer solle nie länger – ohne Beteiligung des Partners – reden als ein Streichholz brennt. Die Gefahr ist groß, alle bekannten Argumente zur Lösung des Problems zu nennen, weil es die Furcht mindert, etwas zu vergessen. In vielen Fällen gilt daher, dass weniger mehr ist.

Versuchen Sie es einmal!

### **Regel 9      Behaupten Sie nicht, lassen Sie Ihren Partner selbst entdecken und erleben, führen Sie ihn schrittweise zur Erkenntnis!**

Was tun wir eigentlich, wenn wir etwas behaupten, ohne es näher zu begründen? Verlangen wir dann nicht vom anderen, dass er blind glauben und akzeptieren soll? Wir entziehen ihm die Möglichkeit, unsere Aussage zu prüfen und sich mit ihr auseinanderzusetzen. Er soll glauben, wo er erkennen und erleben möchte. Dagegen wehren sich Menschen, so dass Behauptungen nicht geeignet sind, sie zu überzeugen. Da gilt besonders für das Verkaufsgespräch, das nur erfolgreich sein kann, wenn dadurch schrittweise die Einsicht und Erkenntnis gefördert wird. Nur dann werden Ihre Argumente angenommen.

Wie können Sie vorgehen? Verwenden Sie die Fragetechnik und versuchen Sie herauszufinden, wie der Partner sein Problem sieht, worauf es ihm besonders ankommt. Gebrauchen Sie dann immer nur die Argumente, die einer schrittweisen Lösung dienlich sind, die er verstehen kann. So wird es Ihnen gelingen, seine Einsicht zu fördern, Sie werden ihn überzeugen!

Das Prinzip des Vorgehens ist nicht schwierig anzuwenden. Sie gehen von einem Teilproblem des Kunden aus, das Sie fragend ermitteln oder was er Ihnen nennt. Dann ordnen Sie das jeweils geeignete Argument zu. Auf diesem Wege umgehen Sie alle Behauptungen, der Kunde wird Schritt für Schritt zur Erkenntnis geführt, versteht jedes einzelne Argument und kann es leichter akzeptieren. Der Weg mag Ihnen umständlich und lang erscheinen, aber im Verkauf ist häufig der längste Weg der kürzeste oder der allein gangbare.

**Regel 10      Versetzen Sie sich immer in die Lage des Partners und sehen Sie seine Probleme mit seinen Augen!**

Wo der Schuh drückt, können Sie erst feststellen, wenn Sie ihn anziehen. Das heißt, Sie können die Probleme und Interessen des Kunden nur verstehen, wenn Sie sich in seine Lage versetzen. Wenn Sie mit seinen Gedanken und Überlegungen an sein Problem herangehen, dann sprechen Sie seine Sprache. Er wird Sie verstehen und Ihre Argumente akzeptieren; denn es sind dann auch seine. Die geheime Frage: „Ist das interessant für mich?“ entfällt dann. Sie verkaufen ihm ja die Lösung seines ganz speziellen Problems. Für die Wahl Ihrer Argumente bedeutet das Umdenken, Sie denken jetzt vom Kunden her und gehen nicht vom Produkt aus.

**Regel 11      Erkennen und berücksichtigen Sie immer die Ich-Bezogenheit des Menschen!**

Der Mensch sieht sich selbst im Mittelpunkt, für sich selbst steht er an erster Stelle. Seine Interessen, seine Gefühle und sein Wohlbefinden sind ihm das Wichtigste. Wenn Sie diese Einschätzung nicht beachten, wird der Partner verletzt. Er wird sich verschließen, nicht mehr zuhören. Das geschieht besonders dann, wenn Sie ihm sein „Gesicht“ nehmen. Ihr Erfolg ist damit in Frage gestellt. Suchen Sie nicht die Schuld bei den anderen, sondern prüfen Sie, ob Sie nicht eine der Regeln missachtet haben.

Zu guter Letzt: Kein Mensch lässt sich gegen seinen Willen überzeugen!

„Der Mann, der überzeugt wird gegen seinen Willen, bleibt seiner Meinung treu im Stillen.“ (*Dale Carnegie*)

Wenn Sie sich geirrt haben, geben Sie es ohne Umschweife zu. Sie können nur gewinnen. Sprechen Sie ausschließlich über Dinge, von denen Sie wirklich etwas verstehen, jeder Mensch darf Lücken haben. Denken Sie immer daran, Vertrauen kann man nicht erzwingen, man muss es erringen !

Wenn Sie die 11 Regeln einhalten und ihre Anwendung ständig verbessern, erreichen Sie zwei Ergebnisse:

- a) Sie vermeiden es, den Gesprächspartner zu verletzen, so dass er sich Ihren Argumenten nicht von vornherein verschließt.
- b) Sie erreichen beim Gesprächspartner die größte Aufnahmebereitschaft und öffnen ihn für Ihre Argumente.

**Regel 1      Aufrichtig Anteil nehmen**

**Regel 2      Namen behalten und nennen**

**Regel 3      Freundliche Grundeinstellung ausstrahlen**

**Regel 4      Aktiv zuhören**

**Regel 5      Nicht unterbrechen, nicht ins Wort fallen**

**Regel 6      Nicht direkt widersprechen**

**Regel 7      Prestige-Diskussionen verhindern**

**Regel 8 Gleichgewicht der Aktivität schaffen**

**Regel 9 Nicht behaupten, selbst entdecken und erleben lassen**

**Regel 10 Sich in die Lage des anderen versetzen**

**Regel 11 Die Ich-Bezogenheit immer erkennen und berücksichtigen**

## **Teil II: Wie die Fragetechnik als „Goldene Regel“ die Führung im Gespräch begünstigt und darüber hinaus angenehm für den Gesprächspartner macht?**

Wenn es eine goldene Regel für die Gesprächsführung gibt, dann ist es die angewandte Fragetechnik. Sie dient der Schließung von Informationslücken, sichert bereits Gesagtes ab, gibt Aufschluss über das Denken und Fühlen des Partners, zeigt Widerstände auf, weist auf Gemeinsamkeiten hin und erleichtert ein erfolgreiches Gespräch.

Die situationsbezogene und wechselweise Verwendung unterschiedler Fragearten sichert den Erfolg; denn das „Vorbeireden“ am Partner ist dann nicht möglich. Grundsätzlich liegt die Initiative beim Fragenden. Der Befragte ist es, der sich festlegt, wenn er antwortet.

Er präzisiert seinen Standpunkt, lehnt ab oder stimmt zu. Er gibt wichtige Hinweise für das weitere Vorgehen im Gespräch. Ob die Antwort JA oder NEIN lautet oder längere Ausführungen beinhaltet, ist letztlich davon abhängig, wie und was Sie fragen.

Bei gekonnter Anwendung der Fragetechnik steuern Sie den Verlauf eines Gesprächs so, dass die Antworten Sie immer weiterbringen können. Sicher gibt es viele Möglichkeiten, Fragearten festzulegen, je nachdem welchem Zweck eine solche Einteilung dient. Generell sind **offene** und **geschlossene** Fragen zu unterscheiden.

**Offene Fragen** sind alle, die mit einem Fragewort (WER, WAS, WO, WIE, WANN, WELCHER...) beginnen.

Die Antwort auf eine solche Frage kann nicht JA oder NEIN lauten, sondern umfasst immer eine Reaktion in längeren Ausführungen.

**Geschlossene Fragen** sind alle, die mit einem Zeitwort (z. B. denken, glauben, wissen...) oder einem Hilfszeitwort (z. B. haben, sein, wollen, können...) beginnen.

Hierauf kann mit JA oder NEIN geantwortet werden.

Die **Alternativ-Frage** wird häufig als gesonderte Frageart behandelt, da diese sowohl *offen* als auch *geschlossen* formuliert werden kann. In der Praxis wird sie vorwiegend als *geschlossene* Form angewendet.

Beispiel: „Ist es Ihnen lieber am Montag Vormittag oder Dienstag Nachmittag...?“ = geschlossen formuliert. Oder: „Was ist Ihnen lieber, am Montag Vormittag oder Dienstag Nachmittag?“ = offen formuliert.

Insbesondere hat die **geschlossene** Frage eine Reihe von Unterformen, die nicht alle behandelt werden sollen. Behandelt werden:

1. **Die offene Frage**
2. **Die reflektierende Frage (geschlossen)**
3. **Die richtungsweisende Frage (geschlossen)**
4. **Die Alternativ-Frage (geschlossen und offen)**

### 1. Die offene Frage

Vorteile:

- Sie geben dem Gesprächspartner freien Spielraum, er kann antworten, was er will
- Sie verunsichern und blockieren den Partner nicht
- Sie schaffen eine positive Atmosphäre und Vertrauen

- Sie locken ihn aus der Reserve und bringen ungefilterte (authentische) Informationen
- Sie zeigen Interesse am Gesprächspartner
- Sie zwingen zum Nachdenken

Nachteile:

- Sie können unangenehme Situationen erzeugen (Antwort nicht vorhersehbar)
- Sie setzen große Sicherheit und Schlagfertigkeit voraus
- Sie lösen manchmal langatmige Äußerungen aus, die Zeit kosten

Anwendungen:

- Überwiegend am Anfang des Gesprächs, um „aktuelles Denken“ zu ermitteln (Standpunkt, Erfahrung, Meinung, Urteil, Wunsch, Bedarf...)
- bei unklaren und missverständlichen Ausführungen des Gesprächspartners („Wie darf ich das verstehen..., was wollen Sie damit sagen?“)
- bei Auftreten unklarer Einwände
- bei Überleitung zu einem neuen Gedanken

## 2. *Die reflektierende Frage*

Die reflektierende Frage als Form der geschlossenen ist so formuliert, dass sie je nach Zielsetzung mit JA oder NEIN beantwortet werden kann, aber auch zur Ergänzung und Korrektur einlädt.

Sie halten dem Gesprächspartner gewissermaßen einen Spiegel (Reflektor) vor, indem Sie das, was er vorher gesagt hat, noch einmal mit anderen Worten wiederholen und in eine Frage kleiden. Sie sprechen auf diesem Wege die Gedanken des anderen noch mal klar aus. Sie verändern die Aussage im Sinne Ihrer Zielsetzung und geben damit dem Gespräch die gewünschte Wendung.

Beispiel: „Wollen Sie damit sagen,...? Darf ich das so verstehen...? Interpretiere ich Sie richtig, wenn...? Gehe ich recht in der Annahme, dass...?“

Vorteile:

- Aussagen des Gesprächspartners können neu formuliert, dabei modifiziert, d.h. abgeschwächt bzw. verstärkt werden.
- Konsequenzen können aufgezeigt werden
- Gedanken können präzisiert werden
- Negative Argumentation (Widerspruch) kann vermieden werden
- Frage gibt Aufklärung
- Partner fühlt sich verstanden
- Partner berichtigt sich selbst (Missverständnis, „Gesichtsverlust“)

Nachteile:

- bei zu häufiger Anwendung fühlt sich der Partner manipuliert
- Partner kann ernsthaft verärgert werden (z. B. „Ich habe mich doch wohl klar ausgedrückt.“)

Anwendungen:

- wenn der direkte Widerspruch logisch sinnvoll erscheint
- wenn Präzisierung eines Gedankens erfolgen soll
- wenn Absicherung des Verständnisses nötig erscheint

Voraussetzung:

- **Aktiv zuhören** ! (Stichwort beachten!)

### **3. Die richtungweisende Frage**

Als Sonderform der *geschlossenen* Frage dient sie speziell dem Ziel, auf einzelne Punkte im Gespräch abzuheben, die der gemeinsamen Verständigung in besonderer Weise dienen und Sie im Gespräch weiterbringen.

Die der Frage vorausgehende Argumentation wird knapp zusammengefasst und der Punkt aufgegriffen, der einer Verständigung am dienlichsten scheint.

Beispiel: „Sie sagten soeben, dass die Auslieferung des Wagens zum gewünschten Termin ausschlaggebend für Ihre Entscheidung ist.“ Frage: „Darf ich das so verstehen, dass Sie unter Umständen bei Garantie des Liefertermins auch ein anderes Modell akzeptieren würden?“

Vorteile:

- bringen wichtige Detailinformationen
- veranlassen zum Nachdenken
- schaffen Zuneigung zu unseren Vorschlägen (Zuhören tut gut)
- erleichtern günstige Ansatzpunkte für Verständigung, vorausgesetzt der richtige Punkt wird aufgegriffen
- helfen dem Partner, sich selbst zu überzeugen
- passive Gesprächspartner lassen sich leichter ins Gespräch einbeziehen

Nachteile:

- nur die Häufung bringt Gefahren

Anwendung:

- bei jeder sich bietenden Gelegenheit
- ein Vorgehen in kleinen Schritten ist erforderlich

#### **4. Die Alternativ-Frage**

Die Alternativ-Frage stellt mindestens zwei Möglichkeiten zur Wahl. Der Fragende lässt keinen Zweifel darüber aufkommen, dass sich der Befragte zugunsten einer der Möglichkeiten entscheiden wird. Das Ob-Überhaupt ist für den Fragenden entschieden. Die Frage dient der Entscheidungsvorbereitung und hilft ganz allgemein, Gedanken und Vorschläge leichter zu akzeptieren. Der Gesprächspartner fühlt sich fair behandelt, da er auswählen kann.

Die letztgenannte Alternative sollte leichter akzeptierbar sein als die vorausgehende.

Vorteile:

- Entscheidungen werden erleichtert durch konkrete Wahlmöglichkeiten
- Wahrscheinlichkeit der Zustimmung wird im Vergleich zur direkten Frage erhöht
- strahlen Sicherheit aus
- konkretisieren Gedanken

Nachteile:

- Alternativ-Fragen können bei Häufung plump wirken
- für versierte Gesprächspartner klingt sie ungeduldig
- Gefahr, dass sie an unpassender Stelle z. B. zu früh vorgebracht wird

Anwendung:

- bei jeder sich bietenden Stelle des Gesprächs
- wo es um das Abwägen verschiedener Aspekte einer Sache geht  
(Das kann bei der Bedarfsanalyse genauso geschehen wie bei der Argumentation und Einwandbehandlung.)
- von besonderer Bedeutung ist sie beim Abschluss

### **Schlussbemerkung**

In der Verkaufspraxis können Sie immer wieder beobachten, dass von der Fragetechnik äußerst wenig Gebrauch gemacht wird. Teils geschieht dies aus Furcht vor unerwünschten Antworten (vorwiegend bei der offenen Frage), teils aus Unkenntnis oder mangelnder Übung.

Als Fragender haben Sie aber immer die stärkere Position; denn der Befragte legt sich mit seinen Antworten fest. Darüber hinaus genießen Sie den Vorzug als angenehmer Gesprächspartner zu gelten. Der Fragende ist *Zuhörer!*

Denken Sie immer daran: Erfolgreiches Fragen setzt voraus, dass Sie sich mit Ihrem Gesprächspartner und damit *seinen* Problemen, Sorgen, Nöten, Wünschen auseinandersetzen und ihm aktiv zuhören. Eines darf Ihnen allerdings nicht passieren, dass Sie Ihren Gesprächspartner ausfragen und verhören.

Am Anfang wird es für Sie noch etwas ungewohnt sein, weil Sie wenig Übung haben. Aber mit der Zeit und hinreichender Praxis werden Sie die Fragetechnik virtuos handhaben und damit der Gesprächsführung beherrschen.

### **Teil III: Wie gelingt es, die Merkfähigkeit für das Gesagte zu erhöhen und damit eine Botschaft überzeugend zu übermitteln?(1-2-3-Verfahren)**

Das 1-2-3-Verfahren nutzt die Speicherfähigkeit des menschlichen Gehirns. Wie schon bei den alten Griechen wird die Mnemotechnik (*Gedächtniskunst*) bemüht, die besagt, dass alle Dreier-Kombinationen (Zahlen, Daten, Fakten / ZDF) sich leichter einprägen als alle anderen Kombinationen. Weder 1, noch 2, noch 4, noch 5 usw. haben diese besondere Eigenschaft. In einem Überzeugungsprozess genügt es, drei Hauptfragen zu stellen und zu beantworten, um bei dem Gesprächspartner einen hohen Erinnerungseffekt zu erzielen.

Verallgemeinert lauten die drei Fragen:

- I.                                   WARUM ÜBERHAUPT ?
- II.                                   WARUM SO ?
- III.                                  WARUM JETZT ?

Sie können sich selbst einmal testen, ob Sie nicht weitgehend unbewusst dieses “Verfahren“ längst anwenden. Beginnen Sie mit Telefonnummern. Bilden Sie nicht auch aus Gründen der besserer Merkfähigkeit Dreier-Gruppen z. B. 0 64 74 / 2 10 88? Wie viel wichtiger ist es dann erst, schwierige Zusammenhänge ähnlich aufzubauen und zu gestalten. Eines wollen Sie doch erreichen, dass Ihr Gesprächspartner Ihre Argumente, Ihren Rat, Ihre Information etc. auch im Gedächtnis behält. Er soll nämlich durch Sie Entscheidungshilfen bekommen, die es ihm erleichtern, Ihrem Vorschlag, Ihren Ideen usw. zuzustimmen. Das kann er aber nur, wenn er sie auch behalten kann.

In allen Entscheidungsprozessen geht es immer um diese drei Hauptfragen I – III, wobei der Zeitbezug eine äußerst wichtige Voraussetzung ist.

**Teil IV: Wie können Sie durch eine konsequente SIE-Projektion zu einer Diktion kommen, die eine Übersetzung des Gesagten für den Empfänger überflüssig macht?**

In der menschlichen Kommunikation fällt auf, dass häufig die Sache im Vordergrund steht und weniger der Mensch. In der Praxis bedeutet dieses, dass über Sachverhalte berichtet wird und die Tatsache weitgehend unbeachtet bleibt, dass der Mensch im Zentrum des Kommunikationsprozesses stehen sollte.

Schon in der Formulierung können Sie ausdrücken, welchen Nutzen der Angesprochene aus Ihrer Botschaft ziehen könnte. Verwenden Sie den SIE-Standpunkt, d. h. ersetzen Sie das häufige „wir“, „ich“, „man“ durch SIE und Ihre Formulierungen werden gleich partnerbezogen.

Statt wir, ich, man – Sie, Ihr, Ihnen.

Sie werden in der Praxis feststellen, dass Sie bei der konsequenten Anwendung des SIE-Standpunktes zu einer Art der Formulierung (Diktion) kommen, die eine Übersetzung des Gesagten für den Botschaftsempfänger überflüssig macht. Ein ganz einfaches Mittel - die Na-und-Probe - macht deutlich, ob das Gesagte bereits empfängerbezogen ist und Nutzen und Zweck für den Hörer deutlich macht. Aufgrund einer Sachaussage, wie etwa „*wir haben jetzt 12° C draußen*“ könnte der Hörer Na-und sagen; denn es besteht keine Beziehung zu seiner aktuellen Befindlichkeit. „*Wenn Sie ohne Mantel nach draußen gehen, werden Sie feststellen, dass es zu kalt ist; denn wir haben 12° C.*“ Jetzt besteht eine Beziehung.

**Zum Autor:**

Hans Freerk, Jahrgang 1935, arbeitet als Personalentwickler, Unternehmensberater und Moderator bei Nachfolgeproblemen. Er absolvierte eine sozialwissenschaftliche Ausbildung, weitere zum Kommunikationstrainer und Coach. Seit 1973 ist Hans Freerk freiberuflich für Industrie, Verwaltung, Dienstleister im Gesundheitswesen tätig. Das Motto für seine Arbeit lautet: „Aus der Praxis für die Praxis“.