

## VERHANDLUNGSPSYCHOLOGIE

### Rhetorik – Kinesik – Dialektik

➤ Kommunikative Vorannahmen .....	2
➤ 7 Regeln zum sicheren Auftreten .....	3
➤ Ihr Auftritt .....	4
➤ Kinesik .....	5

### Die hohe Schule der Verhandlung

➤ Gespräch-Stile .....	7
➤ Die Mittel der Einflussnahme .....	8
➤ Das Spielfeld .....	9
➤ Das Verhandlungs-Relief .....	13

### Konstruktive Gespräche führen

➤ Dialektik & Fragetechniken .....	18
➤ Sinnspezifisch Kommunizieren .....	24
➤ Kalibrieren & AZH .....	25
➤ Argumentationsaufbau .....	26
➤ Rhetorische Analyse .....	29

### Kommunikative mentale Haltung

➤ Mental-Training I – III.....	30
➤ Belief-Change .....	31
➤ Basic Skills für mehr Sicherheit in Stress-Argumentationen .....	32

### Manipulative Techniken von A bis Z

➤ Von Analogiefalle bis Zirkelschluss .....	32
➤ Repliken .....	39
➤ + / - Worte .....	43

### Konstruktive Mitarbeitergespräche führen

➤ Das Zielvereinbarungsgespräch .....	44
➤ Das Mitarbeiterbeurteilungsgespräch .....	46

### Erfolgsfaktor Telefon

➤ Telefontraining .....	48
➤ Heikle Situationen meistern .....	57

## AUSGEWÄHLTE VORANNAHMEN ZUR KOMMUNIKATION:

***„Viel wichtiger als das was wir sagen, ist das, was beim anderen ankommt!“***

- I. Menschen treffen innerhalb ihres Modells der Welt grundsätzlich die beste ihnen subjektiv zur Verfügung stehende Wahl.  
Wenn Menschen andere und angemessenere Möglichkeiten für die Erfüllung ihrer Bedürfnisse zur Verfügung hätten, würden sie vieles von dem nicht tun, was manchmal aus reiner Bosheit zu geschehen scheint.
- II. Die Bedeutung der Kommunikation liegt in der Reaktion die man erhält.  
Man kommuniziert, um von seinem Gegenüber eine erwünschte Reaktion zu erhalten. Bleibt diese aus, so ist die eigene Botschaft nicht angekommen. Anstatt darauf zu reagieren, ist es sinnvoll, das eigene Verhalten zu ändern.
- III. In der Kommunikation gibt es keine Fehler, sondern nur Feedback, aus dem wir lernen können.  
Jede Reaktion und jedes Ergebnis kann als Feedback und als Möglichkeit zum Lernen genutzt werden. Feedback gibt wichtige Hinweise darüber, ob ein Lösungsweg geeignet ist oder nicht und lädt dazu ein, neue Wege zu suchen.
- IV. Widerstand beim Empfänger bedeutet mangelnde Flexibilität auf Seiten des Senders.  
Widerstand resultiert nicht aus Bösartigkeit des Gegenübers, sondern ist ein Hinweis auf fehlenden Rapport, der durch erneutes Herstellen von Rapport ausgeräumt werden kann.

***„Wenn Du ein Schiff bauen willst, kannst Du Männer  
zusammentrommeln, sie anweisen Bäume zu fällen,  
Holz zu bearbeiten, Eisen zu schmieden...  
oder***

***Du lehrst sie die Sehnsucht nach dem  
weiten, endlosen Meer.“***

Antoine de Saint-Exupéry



z u n k e r  
A C A D E M Y

**MIT DIESEN 7 REGELN STRAHLEN SIE IN JEDER SITUATION  
SICHERHEIT AUS**



1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_

## FÜR IHR AUFTRETEN SIND DIESE 16 PUNKTE VON BEDEUTUNG

1. Blickkontakt
2. Auftreten
3. Beginn, Wirkung der Anrede
4. Ä \_\_\_\_\_
5. E \_\_\_\_\_
6. Sicherheit
7. Körperhaltung
8. Gestik
9. Stimme / Sprache
10. P \_\_\_\_\_
11. Dialekt
12. Präsentations-Gehalt
13. S\_\_ - \_\_\_\_\_
14. Z \_\_\_\_\_
15. H \_\_\_\_\_
16. A \_\_\_\_\_



## **DIE AUSSAGEN UNSERES KÖRPERS (KINESIK)**

Die Gestik ist die älteste Verständigungsform des Menschen und sie stand am Anfang als Mittel der Konversation.

### **Zonen**

Intimdistanz: \_\_\_\_\_

Persönliche Distanz: \_\_\_\_\_

Gesellschaftliche Distanz: \_\_\_\_\_

Ansprachedistanz: \_\_\_\_\_

Noch bevor eine Silbe über ihre Lippen kommt, hat ihre Körpersprache \_\_\_\_ % ihrer Gefühle zum Ausdruck gebracht.

Die Voraussetzungen hierfür:

- Es geschieht unterbewusst
- Es handelt sich um kein körperliches Gebrechen
- Bewegungstraube (2 Aussagen, beide positiv oder beide negativ)
- Es sind keine Angewohnheiten vorhanden
- Es geschieht im deutschsprachigem Raum

Körpersprache kann nur in Stresssituationen bewertet werden

## KINESIK

### 30 Aussagen unseres Körpers

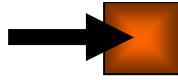
Was bedeutet es wenn ihr Gesprächspartner plötzlich:

1. die Füße verschränkt (weit weg)? \_\_\_\_\_
2. häufig die Lider bewegt? \_\_\_\_\_
3. keinen konstanten Blickkontakt hält? \_\_\_\_\_
4. sich die Nase reibt? \_\_\_\_\_
5. immer langsamer(leiser) spricht? \_\_\_\_\_
6. die Brille schnell abnimmt? \_\_\_\_\_
7. die Beine übereinander schlägt? \_\_\_\_\_
  - a) vom Partner weg \_\_\_\_\_
  - b) zum Partner hin \_\_\_\_\_
8. mit den Fingern trommelt? \_\_\_\_\_
9. enge Armbewegung macht? \_\_\_\_\_
10. weite Armbewegung macht? \_\_\_\_\_
11. im Stehen mit den Füßen wippt ? \_\_\_\_\_
12. das Kinn streichelt? \_\_\_\_\_
13. die Hand vor den Mund nimmt? \_\_\_\_\_
  - a) während \_\_\_\_\_
  - b) nach dem Sprechen \_\_\_\_\_
14. die Finger zum Mund nimmt? \_\_\_\_\_
  - a) kurze \_\_\_\_\_
  - b) lange Zeit \_\_\_\_\_
15. die Augenbrauen hebt? \_\_\_\_\_
16. den Oberkörper weit zurück lehnt? \_\_\_\_\_
17. die Unterlippe hochzieht? \_\_\_\_\_
18. die Oberlippe hochzieht? \_\_\_\_\_
19. die Hand zur Faust macht? \_\_\_\_\_
20. mit dem Finger auf sie zeigt? \_\_\_\_\_
21. mit einem Gegenstand spielt? \_\_\_\_\_
22. mit dem Oberkörper weit nach vorn kommt? \_\_\_\_\_
23. die Schultern hochzieht und den Kopf einzieht? \_\_\_\_\_
24. sich die Hände reibt? \_\_\_\_\_
25. die Arme verschränkt? \_\_\_\_\_
  - a) Mann \_\_\_\_\_
  - b) Frau \_\_\_\_\_
26. mit den Händen ein Dach formt.? \_\_\_\_\_
27. die Fingerkuppen aneinander preßt? \_\_\_\_\_
28. kurz an die Nase greift? \_\_\_\_\_
29. die Füße im Sitzen nach hinten nimmt? \_\_\_\_\_
30. die Füße um die Stuhlbeine legt? \_\_\_\_\_
31. \_\_\_\_\_

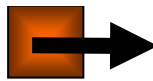


## GESPRÄCH-STILE

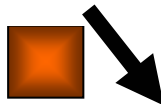
### Drücken (Leading)



### Ziehen (Pacing)



### Ausweichen (Milton)



### Stehen (Meta)



**Marschieren kann  
man befehlen.  
Weltrekorde nicht**

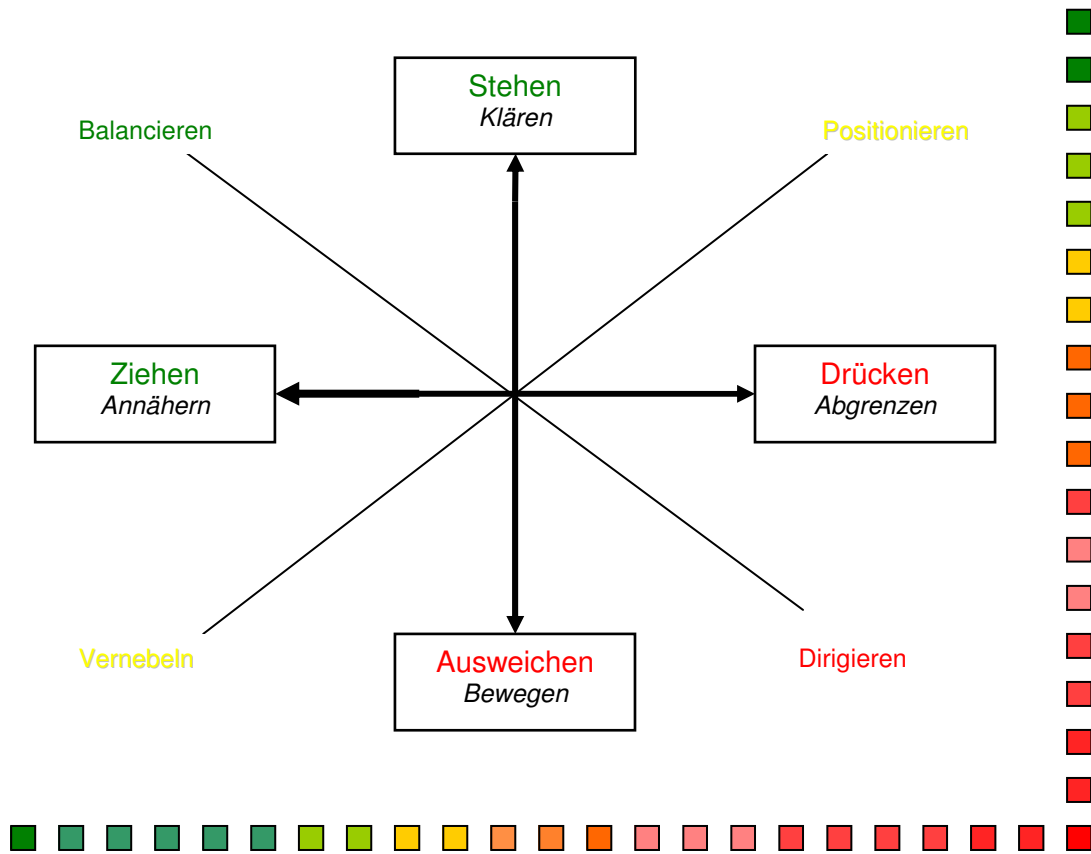


## DIE MITTEL DER EINFLUSSNAHME

Stile	Varianten	Technik	Arbeitskürzel
<b>Drücken (Leading)</b>	Argumentieren	Vorschlag	VLG
		Begründung	BEG
	Konfrontieren	Forderung	FOR
		Bewertung	BWT
		Drohung	DRO
<b>Ziehen (Pacing)</b>	Einladen	Eingehen	EGH
		Zuhören	ZUH
		Offenbaren	OFB
	Begleiten	Visionieren	VSO
		Übereinstimmen	ÜBR
		Analogisieren	ANA
<b>Ausweichen (Milton)</b>	Ausweichen	Befreien	BFR
		Meiden	MEI
<b>Stehen (Meta)</b>	Klären	Klären	KLR



## DAS SPIELFELD



## WIRKUNGSVOLLE ANWENDUNG DER STILE

### Drücken

#### a) Argumentieren:

1. Framing  
Geben Sie Ihrem Gespräch und Ihrem Gesprächspartner einen Rahmen.  
*„Die Situation, in der wir uns befinden, ist die folgende.... Ich nenne Ihnen daher drei Gründe, weshalb wir folgendermaßen vorgehen!“*
2. Beachten Sie, jede Begründung und jeder Vorschlag wirken stärker, wenn sie vorher angekündigt werden. Das Maß der Aufmerksamkeit erhöht sich.  
*„Ich schlage Ihnen folgendes vor: ...“*
3. Gliedern Sie Ihre Argumente nach dem Muster 3-1-2-4-5
4. Fassen Sie sich kurz; dies erhöht die Haftwirkung.
5. Haben Sie Mut, Kernaussagen durchaus öfter zu wiederholen:  
*„... und ich sage: Karthago muss zerstört werden!“ (Cato d. Ä.)*
6. Schaffen Sie ein Bedürfnis und kredenzen Sie Ihr Argument als Lösung.  
Bauen Sie eine Reihe von Problemen und Folgeproblemen auf; danach hat Ihr Argument eine wesentlich größere Wirkung.
7. Um Ihre Botschaften stark zu halten, kündigen Sie Zusammenfassungen explizit an.
8. Stellen Sie Ihre Position ganz klar dar.  
Im Anschluss haben Sie immer noch die Möglichkeit den Gesprächspartner wieder einzubinden.

#### b) Konfrontieren:

1. Zielklarheit  
Seien Sie sich über Ihre Ziele im Klaren. Forderungen, Bewertungen und Drohungen können sehr schädlich sein, wenn sie nicht wirklich Ihrem Ziel dienen.
2. Behalten Sie die Kontrolle über sich und die Verhandlung.
3. Forderungen, Bewertungen und Drohungen immer klar und direkt, aber niemals aggressiv formulieren.
4. Trennen Sie Person und Handlung
5. Unterlassen Sie Weichmacher, Konjunktive und Relativierungen.  
(z. B. Eigentlich, ich denke mir, vielleicht ist es ja möglich... etc.)
6. Vorsicht: Durch mehrfaches, gegenseitiges Austauschen von Konfrontationen wird ein konstruktiver Gesprächsverlauf oftmals vollkommen verhindert.  
Wichtig: Stil wechseln auf Einladen, Begleiten, Ausweichen.

### Stehen

1. Zum Klären einer Situation vermeiden Sie Hermeneutik.
2. Stellen Sie Ihre subjektive Wahrnehmung als solche dar.
3. Nutzen Sie Fakten.

## Ziehen

### a) Einladen:

1. Baut Beziehungen auf und dient dem Erhalten von Informationen
2. Achten Sie auf Reinheit dieses Stils.  
Das Einbinden von Bewertungen oder Forderungen ist kontraproduktiv.  
(Sizilianisches Angebot)
3. Körpersprache muss kongruent sein!
4. Geben Sie dem Gesprächspartner die Möglichkeit, den Verlauf des Gespräches zu wählen.  
Durch selektive Zustimmung behalten Sie die Fäden in der Hand.
5. Trennen Sie Situation und Person.  
Sollten Sie Ihrem Gegenüber in der Sachlage nicht beipflichten können, so können Sie evtl. seinen Emotionen zustimmen.
6. Hören Sie aktiv zu und signalisieren Sie es.
7. Achten Sie darauf, Ihre Selbstoffenbarung nicht zu früh einzusetzen.  
Generell gilt: Selbstoffenbarung muss zwischen den Gesprächspartnern die Waage halten.  
Bei Einseitigkeit auf Ihrer Seite einstellen.  
Bei Wertungen oder gar Forderungen auf der anderen Seite sofort abbrechen
8. Bleiben Sie sich treu.  
Stimmen Sie nur dem zu, was Sie auch wirklich wollen.  
(Emotionen unter Kontrolle halten)
9. Eigene Fehler offen ansprechen.  
Bei Angriffen auf Fehler Ihrerseits → Aktives Zuhören

### b) Begleiten:

1. Entwickeln Sie Empathie.
2. Zeigen Sie Emotionen.
3. Achten Sie auf Kongruenz von Inhalt, Betonung und Körpersprache.
4. Finden Sie Gemeinsamkeiten.
5. Beim Visionieren benutzen Sie die Technik: „Spezifisch-Vage“.
6. Nutzen Sie unspezifische Verben, Modaloperatoren, Tilgungen.
7. Öffnen Sie Loops.

## Ausweichen

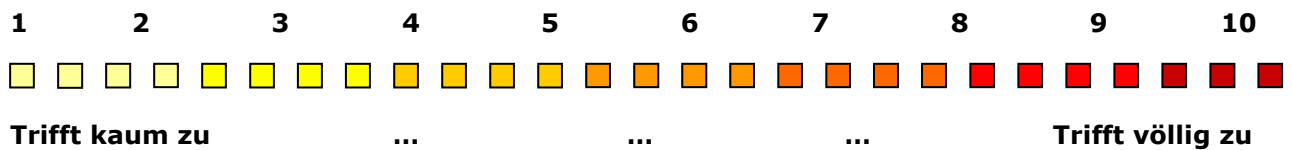
1. Nutzen Sie die „magische Pausen-Taste“.
2. Immer einsetzen, wenn die Situation sich festzufahren droht oder die Gefühle sich verselbständigen.
3. Nutzen Sie die Prana-Muskel-Technik, um die Amigdala zu kontrollieren.
4. Nutzen Sie Humor und die SIHR-Technik.  
Dies schafft Abstand und entspannt die Situation.
5. Humor stets auf die Situation, niemals auf das Gegenüber beziehen.  
Besonders elegant: Beziehen Sie den Humor auf sich selbst.
6. Nutzen Sie die Ausweich-Technik konstruktiv, um in Meta-Reflektion zu treten.
7. Sollten Sie den Kontakt vorübergehend beenden wollen, stellen Sie sicher, dass Sie Ihrem Zuhörer signalisieren, dass Sie gewillt sind, das Gespräch wieder aufzunehmen.  
(Vereinbaren Sie evtl. einen Termin.)

## ANWENDUNG DER STILE IM TRAINING

Stile	Varianten	Technik	Arbeitskürzel	
<b>Drücken (Leading)</b>	Argumentieren	Vorschlag	VLG	
		Begründung	BEG	
	Konfrontieren	Forderung	FOR	
		Bewertung	BWT	
		Drohung	DRO	
<b>Ziehen (Pacing)</b>	Einladen	Eingehen	EGH	
		Zuhören	ZUH	
		Offenbaren	OFB	
	Begleiten	Visionieren	VSO	
		Übereinstimmen	ÜBR	
<b>Ausweichen (Milton)</b>	Ausweichen	Befreien	BFR	
		Meiden	MEI	
<b>Stehen (Meta)</b>	Klären	Klären	KLR	



## DAS PERSÖNLICHE VERHANDLUNGS-RELIEF



	Aussagen:	Punkte:
1.	Oftmals stehe ich mit meinen Vorschlägen alleine da, jedoch sind diese stets von entsprechendem Wert.	
2.	Für meine Handlungsweisen und Entscheidungen habe ich gute Begründungen.	
3.	Ich weiß, was ich will und äußere dies auch.	
4.	Wenn andere Fehler machen, sage ich ihnen das.	
5.	Meine Position erlaubt es mir, die Dinge durchzusetzen, die ich will.	
6.	Gerne baue ich Brücken zu meinem Gesprächspartner	
7.	Ich wiederhole was der Andere gesagt hat, um zu zeigen, dass ich zugehört habe.	
8.	Ich gebe meinem Verhandlungspartner Einblick in meine Motive.	
9.	Ich habe die Fähigkeit, Menschen in den Bann zu ziehen im Hinblick darauf, was alles gemeinsam möglich ist.	
10.	Ich kann gemeinsame Ziele schnell erkennen und darlegen.	
11.	Selbst bei eskalierenden Situationen gelingt es mir, die Distanz zu bewahren.	
12.	In emotional kritischen Situationen mische ich mich nicht ein.	
13.	Gerne fasse ich Gesagtes neutral zusammen.	
14.	Durch meine Vorschläge überzeuge ich.	
15.	Ich vertrete meinen Standpunkt durch gekonnte Argumentation.	
16.	Ich gebe gerne die Spielregeln vor.	
17.	Ich spreche an, was ich von den Menschen denke.	
18.	Ich gebe Menschen ein Zeitlimit für Ihre Entscheidungen vor.	
19.	Gerne fasse ich Aussagen meines Gegenübers zusammen, um zu signalisieren, dass ich ihn verstanden habe.	
20.	Selbst wenn mein Gesprächspartner andere Ansichten hat als ich, höre ich ihm aufmerksam zu.	
21.	Ich zeige offen, wenn ich verwirrt bin oder etwas nicht verstehe.	
22.	Ich kann Menschen neue Sichtweisen und Möglichkeiten zeigen, die sie erreichen können.	
23.	Gemeinsamkeiten zu finden und diese zu nutzen ist meine Stärke.	
24.	Wenn die Gefühle hoch kochen, verstehe ich es, mir eine Auszeit zu nehmen.	
25.	Um Konfrontationen zu vermeiden, lenke ich lieber ein.	
26.	Vorhandene Übereinstimmungen spreche ich aus.	
27.	Meine Anregungen haben ein hohes Gewicht.	
28.	Meine Argumentation ist logisch und folgerichtig.	
29.	Wenn ich etwas will, spreche ich dies auch an.	
30.	Wenn ich ein Verhalten nicht mag, gebe ich dem Anderen eine Rückmeldung.	
31.	Ich beharre hart auf meiner Position, bis die Anderen Zugeständnisse machen.	

32.	Ich bin bemüht, die Sichtweise des Anderen zu respektieren und dies auch zu zeigen.	
33.	Damit der Verhandlungspartner seine Sichtweise vollständig darlegen kann, gebe ich ihm Zeit diese ausführlich zu formulieren.	
34.	Ich gebe meinem Gesprächspartner Informationen mit an die Hand.	
35.	Ich verstehe es, Menschen für die Zukunft zu motivieren.	
36.	Selbst bei unterschiedlichen Standpunkten finden sich Gemeinsamkeiten.	
37.	Wenn das Gespräch unsachlich wird, nehme ich mir dennoch Zeit meine Gedanken zu sammeln und sachbezogen zu argumentieren.	
38.	Meinungsverschiedenheiten vermeide ich.	
39.	Auch wenn die Standpunkte unterschiedlich sind, arbeite ich diese auf einer sachlichen Ebene heraus.	
40.	Meine Vorschläge treffen den Kern der Sachlage.	
41.	Ich erwarte Begründungen und liefere Begründungen.	
42.	Ich erwarte, dass Andere sich meinen Wünschen anpassen und setze dies ggf. auch durch.	
43.	Es ist wichtig, dem Gesprächspartner zu sagen, wenn er sich nicht meinen Erwartungen entsprechend verhält.	
44.	Ich setze meine Vorteile geschickt ein, um andere zum Handeln zu bringen.	
45.	Für die Situationen und Probleme der Anderen habe ich ein offenes Ohr und bin recht sensibel.	
46.	Genauso wichtig wie das, was mein Gesprächspartner fühlt, ist das, was er formuliert.	
47.	Ich lege meine Gefühle durchaus dar und zeige, wenn ich mich unwohl fühle.	
48.	Ich sehe gemeinsame Ziele, kann sie darlegen und Menschen dafür faszinieren.	
49.	Werte und Ziele, die verbinden, kann ich schnell erkennen.	
50.	Wenn das Gespräch unsachlich wird, nutze ich die Kraft des Humors um die Situation zu entkrampfen.	
51.	Ich gehe Konfrontationen und eskalierenden Gesprächen aus dem Weg.	
52.	Die Standpunkte der Gesprächspartner verstehe ich neutral darzulegen.	
53.	Ich weiß, dass ich wertvolle Beiträge zu anstehenden Problemen liefere.	
54.	Meine Argumente sind stark und schwer auszuhebeln.	
55.	Ich stelle meinen Standpunkt klar und fordere die anderen auf, sich mir anzupassen.	
56.	Ganz offen sage ich den Menschen, wie ich Ihre Handlung beurteile.	
57.	Ich sage den Menschen deutlich, welche negativen Folgen es haben kann, wenn sie keine Zugeständnisse machen.	
58.	Ich versuche, den Standpunkt meines Gesprächspartners zu verstehen und dies auch zu signalisieren.	
59.	Ich erhalte wertvolle Informationen durch aufmerksames Zuhören.	
60.	Mit meinem Gegenüber tausche ich auf Vertrauensbasis Informationen aus.	
61.	Ich verstehe es, Gemeinsamkeiten zu finden und meinen Gesprächspartner für zukünftige Projekte zu interessieren.	

62.	Meine Gegenüber schätzen meine Fähigkeit, Gemeinsamkeiten zu erkennen.	
63.	Gespräche, die zu hitzig werden, vertage ich auf einen ruhigeren Moment.	
64.	Ich vertrete meinen Standpunkt nicht weiter, wenn ich unter Druck gesetzt werde.	
65.	Gerne spreche ich Übereinstimmungen, wie auch Unterschiede sachbezogen aus.	
66.	Die Anderen achten meine Vorschläge.	
67.	Durch meine gekonnten Begründungen, führe ich jedes Gespräch.	
68.	Ich gebe die Regeln vor.	
69.	Gerne verteile ich Lob und Tadel, um andere zu motivieren.	
70.	Ich setze Entscheidungen aufgrund meiner privaten oder auch beruflichen Stellung um.	
71.	Ich bin offen für die Ansichten der Anderen, selbst wenn sie mir ungewöhnlich vorkommen.	
72.	Ich halte es für wichtig, meinem Gesprächspartner zuzuhören.	
73.	Ich kann meine Gefühle innerhalb eines Gespräches offen darlegen und artikulieren.	
74.	Ich verfüge über viel Begeisterungsfähigkeit.	
75.	Schnittmengen zu erkennen und auf einen Nenner zu bringen ist meine Spezialität.	
76.	Ich verstehe es, in kritischen Situationen emotionalen Abstand zu gewinnen.	
77.	Auf hitzige Debatten lasse ich mich nicht ein.	
78.	Gespräche verstehe ich zu moderieren.	
79.	Wenn ich etwas vorschlage, ist es von entsprechender Güte.	
80.	Meine Argumente werden selten widerlegt.	
81.	Ich kann Anderen sehr genau sagen, was ich von ihnen erwarte.	
82.	Durch mein Feedback kann der Andere wachsen und sich entwickeln.	
83.	Der Gesprächspartner wird von mir auf mögliche Konsequenzen hingewiesen.	
84.	Ich zeige meinen Gesprächspartnern gerne, dass ich an gemeinsamen Vorteilen interessiert bin.	
85.	Gerne gebe ich meinem Verhandlungspartner die Gelegenheit, sich zu äußern.	
86.	Ich stehe zu meinen Gefühlen und zeige diese.	
87.	Wenn ich über kommende Projekte spreche, hängen die Menschen an meinen Lippen.	
88.	Unterschiedliche Interessen auf Übereinstimmungen abzuklopfen, ist für mich wichtig.	
89.	Ich durchbreche emotionale Muster, durch gekonnte Pausen.	
90.	Themen, die zu Widerständen und Disharmonien führen, spreche ich nicht an.	
91.	Gerne nehme ich sachlich Standortbestimmungen in Gesprächen vor.	



## DAS PERSÖNLICHE VERHANDLUNGS-RELIEF II

### Die Auswertung:

Einzelwerte							Ges. Summe
1	14	27	40	53	66	79	<b>A</b>
2	15	28	41	54	67	80	<b>B</b>
3	16	29	42	55	68	81	<b>C</b>
4	17	30	43	56	69	82	<b>D</b>
5	18	31	44	57	70	83	<b>E</b>
6	19	32	45	58	71	84	<b>F</b>
7	20	33	46	59	72	85	<b>G</b>
8	21	34	47	60	73	86	<b>H</b>
9	22	35	48	61	74	87	<b>I</b>
10	23	36	49	62	75	88	<b>J</b>
11	24	37	50	63	76	89	<b>K</b>
12	25	38	51	64	77	90	<b>L</b>
13	26	39	52	65	78	91	<b>M</b>





## DAS PERSÖNLICHE VERHANDLUNGS-RELIEF III

(  $f'(x) = 0$  /  $f''(x) = 0$  )

70													
68													
64													
62													
60													
58													
56													
54													
52													
50													
48													
46													
44													
42													
40													
38													
36													
34													
32													
30													
28													
26													
24													
22													
20													
18													
16													
14													
12													
10													
8													
6													
4													
2													
0													
	VLG	BEG	FOR	BWT	DRO	EGH	ZUH	OFB	VSO	ÜBR	BFR	MEI	KLR
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M

<b>Argumentieren</b>	Vorschlag	VLG	<b>A</b>
	Begründung	BEG	<b>B</b>
<b>Konfrontieren</b>	Forderung	FOR	<b>C</b>
	Bewertung	BWT	<b>D</b>
	Drohung	DRO	<b>E</b>
<b>Einladen</b>	Eingehen	EGH	<b>F</b>
	Zuhören	ZUH	<b>G</b>
	Offenbaren	OFB	<b>H</b>
<b>Begleiten</b>	Visionieren	VSO	<b>I</b>
	Übereinstimmen	ÜBR	<b>J</b>
<b>Ausweichen</b>	Befreien	BFR	<b>K</b>
	Meiden	MEI	<b>L</b>
<b>Klären</b>	Klären	KLR	<b>M</b>

## DIALEKTIK

### Wer fragt, der führt!

#### 1. Die **offene** Frage

das Fragewort z.B. wer, wie, was, steht am Anfang der Frage. Es kann nur mit einem Vollständigem Satz geantwortet werden.

Beispiel:            Warum...?     $\longrightarrow$     Weil.....  
                         Wer...?             $\longrightarrow$

---

---

---

---

#### 2. Die geschlossene Frage

Das Tätigkeitswort(Verb oder Hilfsverb ) steht am Anfang der Frage. Es kann nur mit „Ja“, „Nein“ oder „Vielleicht“ geantwortet werden.

Beispiel:

---

---

---

---

## DIE TECHNIK DER FRAGESTELLUNG IN 10 FRAGEARTEN

### 1. Informationsfrage

Eine Frage, mit der man an die gewünschte Information gelangt.

Beispiele:

---

---

---

---

### 2. Suggestivfrage

Eine Frage, mit der sie versuchen ihren Gesprächspartner in ihrem Interesse zu beeinflussen. Nutzen sie es dann, wenn sie eine Feststellung erreichen wollen

Beispiele:

---

---

---

---

### 3. Rhetorische Frage

Eine Frage die sich selbst beantwortet. Verwenden Sie sie hauptsächlich bei Vorträgen.

Beispiele:

---

---

---

---

Bei einem Vortrag:

„Wer kennt nicht unseren Geschäftsführer?  
Unser Geschäftsführer ist ein .....“

### 4. Alternativfrage

Eine Frage mit der Sie ihrem Gesprächspartner die Option zwischen zwei positiven Möglichkeiten geben.

Beispiele:

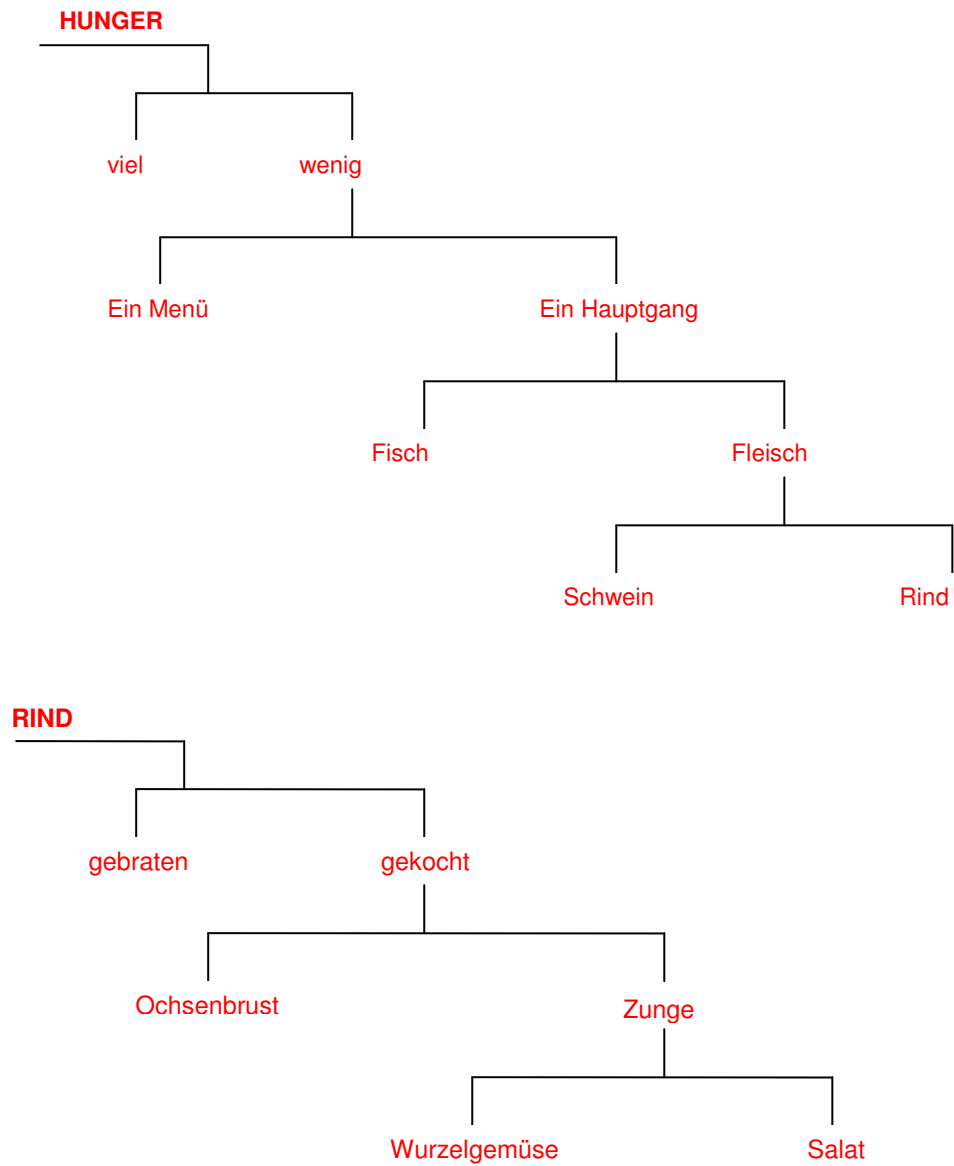
---

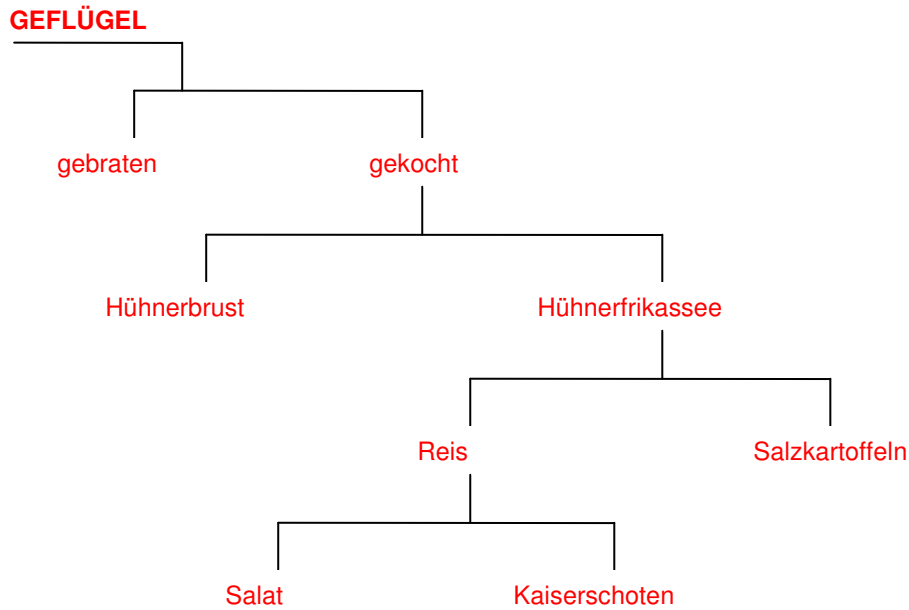
---

---

---

**Der Beratungsbaum:**





**5. Gegenfrage**

Eine Frage, mit der sie an Hintergrundinformationen des Kunden gelangen.

Beispiele:

---



---



---



---

**6. Ja-Fragen-Straße**

Stellen Sie eine Frage mit der sie sicher ein „Ja“ als Antwort erzielen. Stellen Sie gezielt mehrere solcher Fragen, dann erhalten sie eine Ja-Fragen-Straße. Beenden Sie die Ja-Frage-Straße mit einer suggestiven Feststellung.

Beispiel:

---



---



---



---

**7. Motivierungsfrage**

Eine Frage mit der sie ihren Gesprächspartner aus der Reserve locken, um aus sich raus zu gehen. So kommen sie einer positiven Stimmung entgegen.

Beispiele:

---

---

---

---

**8. Provozierende Frage**

Eine Frage mit der sie ihren Gesprächspartner herausfordern. Es ist eine negative Form der motivierenden Fragestellung.

Beispiele:

---

---

---

---

**9. Kontrollfrage**

Eine Frage die zur Kontrolle der jetzigen Situation zwischen Ihnen und ihrem Gesprächspartner führt.

Beispiele:

---

---

---

---

**10. Fangfrage**

Eine Frage mit der sie an Informationen gelangen, ohne ihren Gesprächspartner direkt danach zu fragen. Aus der Antwort ziehen sie andere Schlüsse als ihr Gesprächspartner preisgeben möchte.

Beispiele:

---

---

---

---

***Eine Behauptung führt oft zu Widerspruch; eine geschickte Frage ist der Beginn von Zusammenarbeit!!***

## **WORTSCHATZERWEITERUNG**

Hilfe für ein erfolgreiches Gespräch

Gesamter Wortschatz	Alle Wörter einer Sprache bzw. alle Wörter, die es in unserem Sprachgebrauch gibt und die wir verwenden können.
Allgemein passiver Wortschatz	Alle Wörter mit denen wir uns unserer Umwelt verständlich machen können und selbst auch verstehen.
Persönlicher passiver Wortschatz	Alle Wörter die in unserem Sprachgebrauch vorhanden sind, egal, ob wir sie anwenden oder nicht.
Persönlicher aktiver Wortschatz	Alle Wörter die, die wir in einem gewissen Zeitraum beim Sprechen verwendet haben.



Lösen Sie bei Ihrem Gast positive sinnliche Erlebnisse aus:

**Farbe:**

- |               |                |
|---------------|----------------|
| • Hühnchen    | knusprig braun |
| • Rote Grütze | fruchtig rot   |
| • Feldsalat   | saftig grün    |
| • Rosenkohl   | frühlingsgrün  |
| • Spaghetti   | goldgelb       |
| • Lachs       | zart rosa      |
| • Rote Bete   | granatrot      |

**Form:**

- Kringel / Schnecke / Zopf
- Kugel / Knolle / Perlen
- Chiffonade (Fasern)
- Julienne (Streifchen)
- Brunoise (Würfelchen)
- Brust / Keule / Lende
- Cocktail Spieß Terrine Bordüre Nest

Beispiel:

*„Eine knusprig gebräunte Entenhälfte mit etwas Jus, angerichtet mit einer kräftig dunklen Entenleber, frühlingsgrünen Erbsenschoten, sowie zwei goldgelben Kartoffelplätzchen.“*

**Konsistenz:**

- Knackig / al dente / kernig / knusprig
- streichfähig / schmelzend / cremig / schaumig / flockig

**Oberfläche:**

- geölt / gebuttert / spiegelnd / blank / schimmernd

**Fettgehalt und Beschaffenheit:**

- mager / gemästet / durchwachsen / füllig

**Temperatur:**

- feurig / durchwärmt / lauwarm / geist / flammend / frisch / kühl

**Reife:**

- frisch / jung / grün / gereift / entwickelt / klassisch / alt / ehrwürdig

**Gehalt:**

- sämig / locker / leicht / mächtig / herzhaft / kraftvoll

**Wein:**

- fruchtig / würzig / edel / rassig / pikant / mild / schwer / kräftig / mundig / zart / duftig / blumig / spritzig / anregend / samtig / geschmeidig / edle Süße / mit Restsüße / halbtrocken / herzhaft / trocken

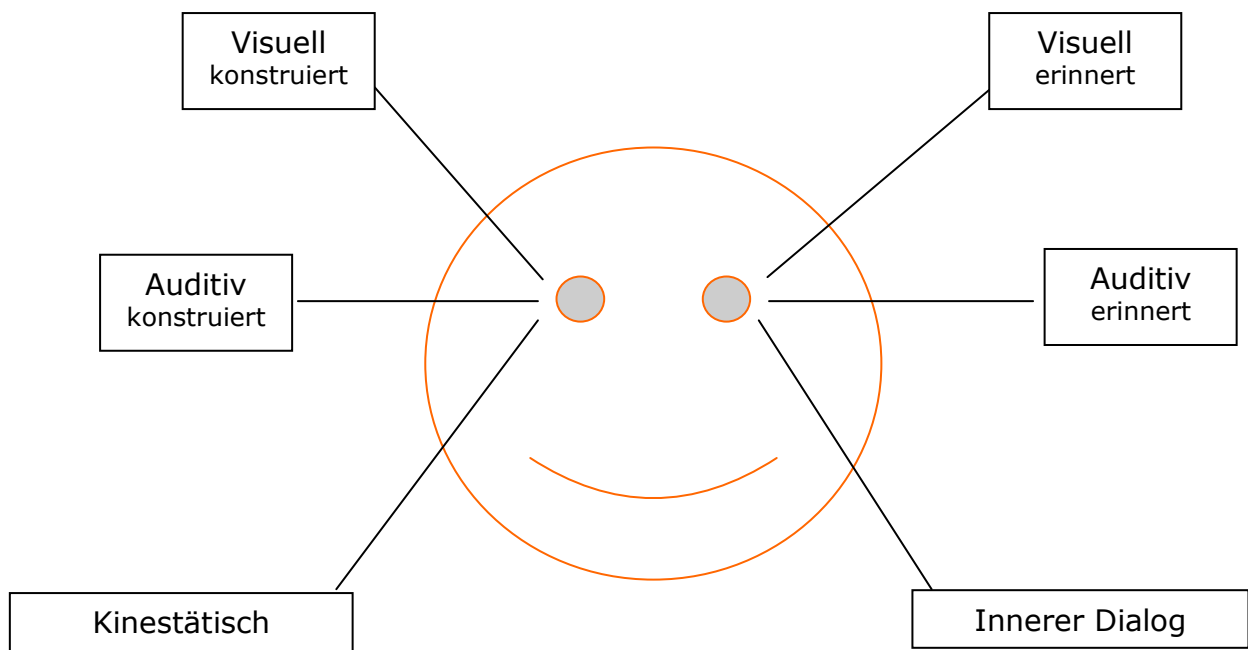


## KALIBRIEREN

Kalibrieren bedeutet sich auf nonverbale Signale einzustimmen, die beim Gegenüber einen bestimmten Zustand anzeigen.

Kalibrieren verlangt die Fähigkeit, nonverbale Signale genau wahrzunehmen und die Physiologie innerer Zustände äußeren Anzeichen zuzuordnen. Kalibrieren heißt zu wissen, was der Gesprächspartner intern gerade macht und welche Erfahrung er repräsentiert.

<i>Dem Gast ist kalt</i>	→	höherprozentiges	→	Armagnac, Cognac, Whisky
<i>Dem Gast ist heiß</i>	→	viel Flüssigkeit	→	Longdrinks, Campari, Pernod
<i>Der Gast ist in Eile</i>	→	nach Anlass	→	Kaffee, Schoppenwein, Bier
<i>Gast kommt aus Konferenz</i>	→	etwas Mildes	→	Vermouth, Sherry
<i>Gast kommt zum Feiern</i>	→	nach Anlass	→	Champagner / Bier / Wein



## DREISATZARGUMENTATION

### 1.) Standpunkt

### 2.) Begründung

### 3.) Beispiel (Beleg)

- |                          |                   |
|--------------------------|-------------------|
| a) eigene Erfahrung      | (nachvollziehbar) |
| b) Tatsache              | (nachprüfbar)     |
| c) Voraussage, Vermutung | (einleuchtend)    |

Ein Beispiel,

- macht das Argument verständlicher
- vervielfältigt und differenziert das Argument
- steigert die Haftwirkung beim Publikum

## FORMEN DER GEGENARGUMENTATION

### 1.) Argument $\leftarrow$ $\rightarrow$ Gegenargument

Sie führen ein Gegenargument an, das sich direkt auf das Argument Ihres Gegenübers bezieht. (Argument muß gewichtiger sein bzw. eine neue Begründung enthalten)

### 2.) Argument $\rightarrow$ Argument $\rightarrow$

Sollte Ihr Kontrahent ein Argument vorbringen, das anscheinend unangreifbar ist, führen Sie ein neues Argument ins Feld, welches stärker, wenigstens aber gleichwertig mit dem Argument Ihres Gesprächspartners ist, ohne letztlich auf das Argument ihres Gesprächspartners einzugehen.

### 3.) Argument $\rightarrow$ $\leftarrow$ Kritik

Falls es Ihnen an einem angemessenen Argument fehlen sollte, kritisieren Sie schlicht das Argument Ihres Gegenübers. (Inhalt, Form, Stil).

Diese Technik sparsam verwenden, Sie laufen sonst Gefahr als "Gesprächsbremse", oder notorischer "Nein-Sager" eingestuft zu werden.

## MOTIVATIONS-DIALEKTIK

**"Gewinn kommt von Sinn"**  
Anthony Robbins

Menschen handeln, wenn sie sich aus ihren Handlungen Vorteile versprechen.

Fragen Sie sich deshalb:

"Welchen GEWINN, welchen NUTZEN kann mein Gesprächspartner aus den jeweiligen Fakten ableiten?"

Nutzen Sie folgende mögliche Formulierungen:

- Das sichert Ihnen ..... Daraus ergibt sich für Sie .....
- Sie gewinnen damit ... Daraus ergibt sich für Sie folgender Nutzen ....
- Damit erreichen Sie .... Das spart Ihnen ....
- Das bedeutet für Sie ... So steigern Sie ...
- So sichern Sie sich ... Auf diese Weise senken Sie ...
- So erhöhen Sie Ihre .... Das verschafft Ihnen ...
- Sie erhalten dadurch ... Dies birgt folgende Vorteile für Sie ...

Nutzen Sie den "SIE-STANDPUNKT"

**Situation → Dialektik → Gewinn**

## STANDPUNKT-DIALEKTIK

- 1.) Standpunkt (Darstellung)
- 2.) Begründung (1-3 Begründungen)  
Dreisatzargumentation
- 3.) Beispiel
- 4.) Fazit (Sie ziehen Ihre Schlußfolgerung)
- 5.) Ziel (Sie formulieren einen Zielsatz)

## PROBLEMLÖSUNGS-DIALEKTIK

- 1.) Problem-Zustand (Stellen sie den jeweiligen Mißstand dar.)
- 2.) Gründe (Nennen Sie die Ursachen)
- 3.) Ideal-Zustand (Wie sollte es sein?)
- 4.) Lösung (Welche Maßnahmen führen zum gewünschten Ziel?)
- 5.) Forderung (Formulieren Sie in einem Satz, wie gehandelt werden sollte!)

## AIDA / AITA

**A** ufmerksamkeit (attention)

**A** ufmerksamkeit

**I** nteresse (intrest)

**I** nteresse

**D** ringende Wunsch (desire)

**T** heorie

**A** ktion (aktion)

**A** ha

## **RHETORISCHE ANALYSE**

### **1.) Darstellung**

- Auftritt?
- Engagement
- Publikum gefesselt?
- Nervosität / Sicherheit?
- Kompetenz dargestellt?
- Rhetorische Fehler / Steckenbleiben bewältigt?
- Identifikation?
- Inhaltliche Fehler souverän korrigiert?
- Wirkungsvoller Abgang?

### **2.) Kinesik**

- Standpunkt?
- Blickkontakt?
- Gestik?
- Mimik?
- Motivierte Bewegungen / Fester Stand?

### **3.) Sprache**

- Engagiert?
- Lautstärke?
- Modulation?
- Wirkungsvolle Pausen?
- Stimmsitz?
- Artikulation?
- Sprechtempo?
- Redesprache?
- Äh ...etc?

### **4.) Struktur**

- Einleitung / Hauptteil / Schluß erkennbar?
- Argumente unterscheidbar?
- Argument, Begründung und Beispiel unterscheidbar?
- Ev. Zusammenfassung?
- Aufforderung zum Handeln?

### **5.) Inhalt**

- Haftwirkung?
- Wertvolle Argumente?
- Präziser Ausdruck?
- Redundanz?

## MENTAL-TRAINING I

Neurologische Ebenen		Beschreibung	Zeitrahmen	Mögliche Fragen
8	<b>Zugehörigkeit</b>	An dieser Stelle geht es um unsere berufliche, familiäre, gesellschaftliche oder wie auch immer geartete Zuordnung. Auf dieser Ebene betrachten wir die größten metaphysischen Fragen. Jede Veränderung auf dieser Ebene hat tief greifende Auswirkungen auf alle anderen Ebenen.	Dem Leben übergeordnet	Gibt es auf der beruflichen, privaten, ideellen, spirituellen Ebene etwas oder jemanden oder eine Gruppe von der ich weiß, dass ich dazugehöre?
7	<b>Identität</b>	Dies ist das grundlegende Selbstbild. Hier sind die tiefsten zentralen Werte und Aufgaben oder Missionen des Lebens angesiedelt.	In Bezug auf das Leben	Was für ein Selbstverständnis habe ich? Wie verstehe ich mich selbst? Wer bin ich?
6	<b>Werte</b>	Tief liegende Überzeugungen und Lebenskonstrukte.	Signifikante Lebensperiode	Welche Lebens-Werte und Lebens-Konzepte werden durch diese Kommunikation erfüllt, bestätigt oder verletzt? Welche emotionale Einstellung habe ich zu meinem Gesprächspartner?
5	<b>Glauben</b>	Momentane oder längerfristige Überzeugungen und Ansichten.	Signifikante Lebensperiode	Was glaube ich über mich und meinen Gesprächspartner? Warum mache ich das, was ich mache? Was motiviert mich? Was glaube ich über Kommunikation und über mein Gegenüber?
4	<b>Ziele</b>	Handlungsmotive.	Kontextbezogen innerhalb einer Lebensperiode.	Wie soll meine Kommunikationsfähigkeit sein? Was will ich mit ihr erreichen?
3	<b>Fähigkeiten</b>	Gruppen oder Klassen von Verhaltensweisen, allgemeinen Fertigkeiten und Strategien, die wir in unserem Leben benutzen.	Kontext bezogen	Wie sind meine kommunikativen Fähigkeiten geartet?
2	<b>Verhalten</b>	Die konkreten Handlungen.	Im Moment	Wie verhalte ich mich meinem Gesprächspartner gegenüber? Wie möchte ich mich verhalten? Wie möchte ich, dass mein Gegenüber mich behandelt?
1	<b>Umgebung</b>	Alles worauf wir reagieren, unsere Umgebung und andere Menschen, denen wir begegnen.	Unmittelbar	Wie ist die Situation? Mit wem umgebe ich mich? Mit wem kommuniziere ich?

## **MENTAL-TRAINING II**

### **Belief-Change für Stile durch konsequentes Hinterfragen mit der Negations-Double-Bind-Fragetechnik:**

- 1.) Standortbestimmung
- 2.) Entlarvung des Musters
- 3.) Limitationen auffächern und hinterfragen:
  - a) Was würde passieren, wenn ich XY umsetze?
  - b) Was würde passieren, wenn ich XY NICHT umsetze?
  - c) Was würde NICHT passieren, wenn ich XY umsetze?
  - d) Was würde NICHT passieren, wenn ich XY NICHT umsetze?
- 4.) Radikalische Endreaktion:  
Fragen solange wiederholen, bis sich die Denk-Spiralen gegeneinander richten.  
Verwirren → Verstehen.
- 5.) Veränderung verankern und im Körper (Körper/ Muskelgedächtnis) aufnehmen.

## **MENTAL-TRAINING III**

### **Ziel-Neubestimmung für den Einsatz eines Stiles durch die Neuro-Logischen Ebenen.**

#### **I) Den Zielzustand durch die Neuro-Logischen-Ebenen (NE) führen.**

1.) Führen Sie zunächst mit A eine kurze Zielbestimmung nach den Kriterien für Wohlgeformtheit für Ziele (positiv, präzise, selbsterreichbar, messbar, kontextualisiert, terminiert, sinnspezifisch, ökologisch) durch.

2.) Behalten Sie ab jetzt für die gesamte Übung den „als-ob-Rahmen“ bei: „Angenommen Sie hätten Ihr Ziel schon erreicht...“ und führen Sie A in diesem Zustand durch die gesamten NE-Ebenen. Beginnen Sie mit der Ebene Umwelt und gehen Sie von da aus Schritt für Schritt weiter und ankern Sie die jeweilige Situation mit einem Raumanker und vielleicht mit Begriffen oder Symbolen.

Sollte sich auf einer oder mehreren Ebenen zeigen, dass noch Ressourcen fehlen, so gehen Sie erst einmal in die nächst höhere Ebene und finden Sie hier evtl. die Ressourcen, die auf der vorherigen Stufe noch fehlten. Ansonsten merken Sie sich einfach die Ebene, wo noch etwas fehlt, für später.

#### **II) Ressourcen einsammeln**

1.) Gehen Sie nun den Weg zurück und erinnern Sie sich an alle Einsichten und Ressourcen, die Sie auf diesem Weg bereits gefunden haben. Erleben Sie, wie sich jede Ebene durch das Wissen um Ihre Erfahrung der anderen bereichert und intensiviert hat. Nehmen Sie die Veränderungen wahr.

2.) Sollte auf irgendeiner Stufe noch etwas fehlen, so gehen Sie in die Dissoziation und geben von hier aus Ressourcen. Gehen Sie zurück in die betreffende Ebene und erleben Sie die Veränderung, die sich jetzt mit den Ressourcen ergeben hat.

3.) Gehen Sie weiter bis zur Ebene Umwelt und erinnern Sie sich an Ihr Ziel. Erleben Sie, wie Ihr Ziel jetzt im Vergleich zum Beginn reicher geworden ist.

### III) Verinnerlichung und Abschluss

- 1.) Durchlaufen Sie jetzt erneut alle Ebenen einmal in Ihrem eigenen Tempo. Nehmen Sie sich all die Zeit, die Sie brauchen.
- 2.) Durchlaufen Sie jetzt in einem Schnelldurchlauf die gesamten Ebenen von oben nach unten, ohne zu denken. Kommen Sie zurück in die Ausgangsposition und nehmen Sie wahr, wie Ihr Ziel jetzt reicher geworden ist.
- 3.) Future Pace: Wann werden Sie die ersten Schritte zur vollständigen Verwirklichung Ihres Zieles machen?

## DIE „FISCHER-TECHNIK“

### Basic Skills für mehr Sicherheit in Stress-Argumentationen

- ✓ **Look intelligent**
- ✓ **Die magische Pausen-Taste**
- ✓  **$H_2CO_3 \rightarrow CO_2 + H_2O$**
- ✓ **Motion = Emotion**
- ✓ **Außenorientierung**
- ✓ **Innerer Dialog**

### MANIPULATIVE TRICKS:

- Eins Taktik erkennen & Fehler identifizieren**
  - Nicht mehr blindlings in die Falle tappen.
- Zwei Faire Gegenmaßnahmen durchführen**
  - Taktik beim Namen ansprechen.
  - Kritische Fragen (in freundlichem Ton) zur Argumentation stellen.
  - Begründung einfordern.

### Rouge ou Noire-Falle

#### Argument:

„Entweder wir gehen ins Konzert oder wir gehen schön Essen!“

„Es gibt nur zwei Entscheidungen: Entweder verwirklichen wir Plan A oder Plan B. Da Plan B leider NICHT durchführbar ist müssen wir zu Plan A übergehen.“

#### Fehler:

Argument setzt NUR zwei Alternativen voraus.

#### Abwehr:

Entweder-Oder Behauptung in Zweifel ziehen



## Die Analogie-Falle

### Argument:

*„Entweder wir gehen ins Konzert oder wir gehen schön Essen!“*

*„Unsere Situation A heute ist der von B damals ganz ähnlich. Damals war es richtig/ falsch XY zu machen. Daher ist es sinnvoll, diesmal XY zu tun/nicht zu tun.“*

*„Ich halte es nicht für sinnvoll Herrn Huber zu kündigen.“*

*„Manchmal muss man eben tun, was man tun muss. Ist es nicht so?“*

### Fehler:

Oftmals stellt sich die Frage nach der Vergleichbarkeit der Fälle.

### Abwehr:

Analogie in Zweifel ziehen

## Lawinen-Taktik-Falle:

### Argument:

*„Wenn wir A umsetzen, müssen wir auch mit B leben. B ist vollkommen inakzeptabel. Aus diesem Grunde müssen wir A ablehnen.“*

*Ein Unternehmen hat seine Mitarbeiter bezüglich der Führungskräfte befragt. → Das Ergebnis war niederschmetternd. Den Mitarbeitern wurde ursprünglich zugesagt, dass das Ergebnis veröffentlicht wird.*

*Wenn wir dieses Ergebnis tatsächlich veröffentlichen, macht sich vollkommener Unmut breit. Die Führungskräfte werden verunsichert, so dass sie gar keine Entscheidungen mehr treffen können, was die Zukunft der Firma aufs Äußerste gefährdet.“*

### Trick:

Durch dieses düstere Szenario soll der Gegner eingeschüchtert werden.

### Abwehr:

Taktik beim Namen nennen.

Konsequenzen hinterfragen.

## Die Signifikanz-Falle

### Argument:

*„Gerne können sie ihre Forderungen einklagen. Natürlich wissen Sie auch, dass nur 10% der Fälle Erfolg haben werden.“*

### Fehler:

Wie kommt der Manipulator zu der scheinbar exakten Zahl von 10%?

### Abwehr:

Zahlenangaben kritisch hinterfragen und Begründungen einfordern.

## Die Experten-Falle

### Argument:

*„Du solltest nicht Wellenreiten gehen. Auch mein Arzt hat vor einer solchen Sportart gewarnt.“*

*„Es ist z. Zt. sehr gefährlich sich selbständig zu machen. Mein Steuerberater rät auch davon ab.“*

### Fehler:

Was macht diese Menschen zu Experten auf dem jeweiligen Gebiet?

Haben sie sich tatsächlich dazu geäußert?

Gibt es diesen Experten überhaupt?

In welchem Zusammenhang hat er sich dazu geäußert?

### Abwehr:

Expertenstatus oder Experten generell in Frage stellen.

## Die Brunnenvergifter-Falle

### Argument:

„Wer wirklich für die Kunst lebt, setzt die Frage nach seinem Einkommen nicht an erste Stelle.“

„Wer Tiere wirklich liebt, isst niemals Fleisch.“

„Jeder mit gesundem Menschenverstand wird sofort erkennen, dass...“

### Trick:

Gegenposition wird von vornherein verunglimpft.

### Abwehr:

Nach echter Begründung fragen.

Gegner nicht hinter der Taktik verstecken lassen.

## Evidenz-Falle

(Frei jeglicher Beweislast)

Manipulator möchte sich seiner Beweislast entledigen und stellt deshalb einen Sachverhalt als vollkommen klar dar.

### Argument:

„Es kann nicht geleugnet werden, dass A wahr ist, daraus folgt: A ist wahr!“

### Trick:

Manipulator entledigt sich seiner Beweislast

### Abwehr:

Nach echten Beweisen fragen.

Gegner nicht hinter der Taktik verstecken lassen.

## Die Integritäts-Falle

(...mein Ehrenwort!!!)

Der Manipulator erzeugt Sicherheit durch Redewendungen wie:

- Sie können mir ganz sicher glauben...
- Ich bin unumstößlich sicher, dass...
- Ich versichere Ihnen, dass...
- Ich bin vollkommen überzeugt, dass...

### Trick:

Gegenüber verzichtet auf seine Beweisführung durch Einsatz von persönlichen Überzeugungen.

Sollte der GP ihn nun nach echten Gründen und Beweisen fragen, so kann der Manipulator ihn bezichtigen, er würde an der Integrität seines Gegenübers zweifeln.

### Abwehr:

Nicht die Glaubwürdigkeit des Gegenübers in Frage stellen,

vielmehr durch geschickte Fragetechnik dem Manipulator wieder die Beweislast zuweisen.

Fordern Sie ihn auf, Ihnen mehr zu erzählen.

### Beispiel:

Manipulator: „Ich bin mir absolut sicher, dass es nun keine weiteren Probleme mehr geben wird.“

Replik: „Es freut mich, dass Sie den Sachverhalt auch weiterhin positiv sehen. Was genau macht Sie so sicher, dass es keine weiteren Probleme mehr geben wird?“

## Die Konservativ-Falle

(Auf „Tradition“ beharren)

Manipulator verweist darauf, dass eine Sache schon immer so gemacht wurde.

### Argument:

„Das war schon immer so und dabei bleibt es!“

„Wir sind bislang noch immer ohne diesen modernen Schnickschnack ausgekommen!“

### Trick:

Manipulator beharrt auf dem Status Quo!

Entzieht sich damit jeglicher Bewertung.

### Abwehr:

Konstruktive Fragetechnik.

### Beispiel:

- „Ich verstehe, bislang wurde es von Ihnen immer so gehandhabt. Wie könnten Sie es noch handhaben?“
- „Bislang wurden Prozesse immer auf diese Weise abgewickelt. Welchen zusätzlichen Nutzen können wir durch neue Abwicklungsprozesse gewinnen?“

## Die Tabuisierungs-Falle

(Hier siegt die Autorität)

Manipulator erklärt im Vorhinein, dass gewisse Themen grundsätzlich nicht behandelt werden.

### Argument:

„Eines schicke ich gleich vorweg: Wir werden uns in keiner Weise in ein Gespräch über XY verwickeln lassen.“

„Ich sage Ihnen an dieser Stelle deutlich, dass ich ein Gespräch über das Thema YX für vollkommen unangemessen halte.“

### Trick:

Thema wird im Vorfeld tabuisiert.

### Abwehr:

Erfordert viel Geschick und gute Begründungen.

Auf Vorteile und Nutzen verweisen. Bedarf guter Vorbereitung.

Evtl. Neugier erwecken.

Vorsicht: Sie treten vermutlich gegen eine Autorität an, deren Position und Macht Sie evtl. gefährden könnte.

### Beispiel:

- „Es besteht die Möglichkeit, dass wir doch noch XY machen können und dabei (Vorteil) erlangen.“

## Die Perfektions-Falle

(Nobody is perfect)

Manipulator verwirft einen Sachverhalt/ Vorschlag, da dieser NICHT perfekt ist, obgleich bislang kein besserer in Sicht ist.

### Argument:

„Wir sollten auf XY verzichten, man weiß nicht, ob es 100% funktioniert.“

„Können Sie mir garantieren, dass ich mit diesem Wagen NIE eine Panne haben werde?“

### Trick:

Manipulator geht von einer illusorischen Perfektion aus.

### Abwehr:

Sprechen Sie den Fehler in der Argumentationsweise direkt an.

## Die Irrelevanz-Falle

(... ei wo laufen sie denn?)

Manipulator arbeitet mit Argumenten, die für den Sachverhalt nicht relevant sind.

### Argument:

„Wie werden Sie nach diesem verlorenen Spiel agieren?“

„Unsere Mannschaft ist auf einem Spielniveau, wo jeder in Zukunft mit uns als Meisteranwärter rechnen muss. Zu unserer Mannschaft gehören die stärksten Spieler der Bundesliga. ...etc.“

### Trick:

Am Thema vorbei argumentieren.

### Abwehr:

- 1.) Gesprächspartner ein weiteres Mal bitten, seinen Standpunkt zu erläutern.
- 2.) Bei erneuter Irrelevanz durch Fragetechnik darauf aufmerksam machen.
- 3.) Die Technik aufdecken und beim Namen nennen.

### Beispiel:

- „Inwiefern sehen Sie hier einen Zusammenhang?“
- „Was genau hat Ihre Antwort mit meiner Frage zu tun?“

## Die Direkte-Angriffs-Technik

(... dass gerade Sie das sagen!?)

Manipulator startet einen persönlichen Angriff.

### Argument:

„Es ist verständlich, dass Sie für diesen Vorschlag nicht offen sind, dies würde ja unter Umständen Ihren Einfluss schmälern.“

„Natürlich wehren Sie sich gegen die Überlegung XY, es ist bekannt, dass Sie allem Fortschrittlichen abhold sind.“

### Trick:

Glaubwürdigkeit des GP herabsetzen.

### Abwehr:

- Den Kritikpunkt als unwesentlich für das Thema darstellen und auf die Sachebene zurückkehren.
- Ignorieren und auf die Sachebene zurückkehren. (Sich nicht das Heft aus der Hand nehmen lassen.)

### Beispiel:

- „Herr Meyer, der Punkt, den Sie hier anführen, hat nichts mit unserer Problematik zu tun. Unser Diskussionsthema lautet... Haben Sie diesbezüglich sachliche Informationen, die uns weiterbringen?“

### Ignorieren:

- „Natürlich wehren Sie sich gegen die Überlegung XY, es ist bekannt, dass Sie allem Fortschrittlichen abhold sind.“  
„Gerne werde ich Ihnen meinen Standpunkt näher erläutern und Ihnen auch aufzeigen, auf welchen stichhaltigen Gründen meine Argumentation beruht.“

## Die Faktenverneinungs-Technik

*(Weil nicht sein kann, was nicht sein darf!)*

Fakten werden ignoriert, da Sie den Werten und Glaubensüberzeugungen entgegenstehen.

### Trick:

Durch scheinbar übergeordnete Werte oder Traditionen Fakten ignorieren.

### Abwehr:

Technik ansprechen.

### Beispiel:

- *„Wir arbeiten mit dieser Therapie nun bereits seit 6 Wochen ohne irgendeinen Erfolg, wir müssen über eine Alternative nachdenken.“*  
*„Es handelt sich hierbei um eine absolut traditionelle Vorgehensweise. 6 Wochen sind noch viel zu kurz, um über einen Erfolg zu sprechen.“*  
*„Es ist immer gefährlich, sich vom Fehlschluss der Faktenverneinung leiten zu lassen und die Realität zu übergehen. Lassen Sie uns alle Fakten noch einmal unvoreingenommen durchgehen.“*

## Die Clinton-Technik

*(Glauben Sie, dadurch würde eine bessere Welt geschaffen?)*

Manipulator führt menschliche Werte ins Feld.

### Argument:

1986 Bab Dole:

*„Viele Amerikaner haben den Glauben an Ihre Regierung längst verloren.“*

Bill Clinton:

*„Gegenseitige Attacken bringen nichts, sie erziehen keine Kinder, sie schaffen keine Jobs und sie lösen keine Probleme!“*

### Trick:

Emotionen als **einziges** Argument heranziehen.

Problem auf ein so hohes Level setzen, dass Gegenargumentation nicht mehr ansetzen kann.

### Abwehr:

Ignorieren und durch subtile Fragetechnik wieder auf die Sachebene zurückführen.

## Die Unterstellungs-Technik

*(... so etwas würden wir hingegen nie tun!)*

Manipulator distanziert sich von einem dem Gegner unterstellten Standpunkt.

### Argument:

*„Mein Team und ich vertreten im **Unterschied** zur Abteilung XY die Ansicht, dass Wahrheit und Klarheit im Mittelpunkt unseres Handelns stehen müssen.“*

### Trick:

Glaubwürdigkeit des GP herabsetzen.

### Abwehr:

Sofort kategorisch Verneinen!

### Die Trivialitäts-Technik

(... das geht nicht, weil...)

Manipulator nutzt unwesentliche Nebenargumente.

**Argument:**

*„Wir sollten unseren Urlaub nicht in München verbringen. Man findet dort so schwer Parkplätze!“*

**Trick:**

Statt echter Argumente den GP irreführen oder zermürben.

**Abwehr:**

Achten Sie darauf, dass der GP sein Gesicht wahren kann. Vielleicht hält er den Einwand ja tatsächlich für berechtigt.

Besser durch konstruktive Fragetechnik die Argumente durchleuchten und auf ihre Gewichtung überprüfen. Dabei den GP mit ins Boot zurückholen.

### Die Zirkelschluss-Falle

(A muss wahr sein, das A wahr ist.)

Manipulator dreht sich im Kreis

**Argument:**

*„Unser Produktauftritt sollte mehr jugendlichen Charme versprühen.“*

*„Wie begründen Sie diesen Standpunkt?“*

*„Ich finde, er ist einfach nicht jugendlich genug.“*

*„Wie aber begründen Sie Ihre Ansicht?“*

*„Ich denke unser Produkt braucht einfach dringend mehr jugendlichen Anstrich!“*

**Trick:**

Das Argument stützt sich selbst.

**Abwehr:**

Auf Fehler in der Argumentation aufmerksam machen.

### Die Massenmeinungs-Falle

(Esst mehr Sch..., Millionen Fliegen können nicht irren!)

Manipulator beruft sich auf eine große Anzahl von Anhängern.

**Argument:**

*„Bislang waren alle der Ansicht, dass XY gut ist.“*

**Trick:**

Die Menge der Anhänger hebt nicht zwangsläufig das Argument.

**Abwehr:**

Auf den Fehlschluss der Argumentation hinweisen.

### Die Ausflucht-per-Definition-Technik

(... so war das doch nicht gemeint.)

Manipulator versucht einen Rückzug.

**Argument:**

*„Sie verstehen sicherlich, dass dies nicht als Kritik an Ihrer Person gemeint war, sondern vielmehr helfen sollte, neue Blickwinkel zu eröffnen.“*

**Trick:**

Umdefinieren.

**Abwehr:**

Im Vorfeld:

Bei spezifisch-vagen Ausdrücken auf Präzisierung bestehen.

Im Nachhinein:

Auf eigene Definition bestehen.

## REPLIKEN

### Schröder (I) -Technik

*Technik:*

Angriff als subjektive Meinung darstellen.

*Standards:*

- Das ist Ihre Ansicht/Meinung, Herr/Frau ....., aber nicht die Wahrheit.
- Das ist Ihre Ansicht/Meinung, Herr/Frau ....., objektiv ist es anders.

### Dolmetscher-Technik

*Technik:*

Inhalt des Angriffs gerade rücken, positiv übersetzen, so daß die Situation für beide angenehm bleibt.

*Übungen & Beispiele:*

**Sie sind langsam und unaufmerksam!**

→ Sie wollen damit sagen, daß ich ruhig, besonnen und unaufdringlich bin.

**Sie haben eine krakelige Schrift.**

→ Sie wollen damit sagen, daß ich eine charakteristische Handschrift habe

**Sie sind eine Pfeife.**

→ Sie wollen sagen, daß ich in aller Munde bin!  
→ Stimmt ich gebe die entscheidenden Signale!

**Sie haben zwei linke Hände!**

→ Wenn Sie damit sagen wollen, daß jede meiner Hände von Herzen kommt,  
gebe ich Ihnen recht.  
→ Sie sagen, dass ich alles mit links mache.

**Sie sind immer so empfindlich!**

→ W.S.d.s.w., daß ich ein Herz habe, g.i.I.r.

**Müssen Sie immer so laut schreien?**

→ Sie wollen damit sagen, daß ich mich klar und deutlich ausdrücke.

**Sie sind sicher so ein extremer Grüner!**

→ Wenn Sie damit meinen, daß ich mir Sorgen um die Umwelt mache, gebe ich Ihnen  
Recht.

**Gestern haben Sie noch das Gegenteil behauptet.**

→ Sie behaupten ich bin geistig rege!

## Bumerang-Technik

*Technik:*

Ähnlich wie Stimmt-Technik. Inhalt des Angriffes aufgreifen.

*Standard:*

- Sie haben Recht, und gerade deshalb....

*Übung & Beispiele:*

### **Der Wein ist aber teuer!**

→ Stimmt. Gerade deshalb handelt es sich um einen erstklassigen Tropfen, der sich vorzüglich zu .... eignet.

### **Sie können da nicht mitreden. Davon haben Sie keine Ahnung.**

→ Stimmt, und gerade deshalb kann ich die Umstände vollkommen unvoreingenommen beurteilen

### **Sie kommen zu spät.**

→ Stimmt, Sie haben recht. Bitte verzeihen Sie. Und gerade deshalb lassen Sie uns bitte gleich fortfahren, damit wir keine weitere Zeit verlieren.

## Nachdenker-Technik

*Technik:*

Bedenkzeit herausnehmen, dem Angreifer das Wort entziehen.

*Standards:*

- Ich sage Ihnen morgen (Termin), wie ich darüber denke. (Gegenüber beim Namen nennen!)

## Gentleman-Technik

*Technik:*

Sachliche Erwiderung auf Bosheiten.

*Standards:*

- Sie sind erregt/besorgt/verärgert...
- Sie machen sich Gedanken.

*Übungen & Beispiele:*

### **Vielleicht sollten Sie Ihr Hirn beim Arbeiten einschalten!?**

→ Sie finden, ich habe bei meiner Arbeit etwas nicht beachtet.

### **Kümmern Sie sich gefälligst um Ihre Angelegenheiten!**

→ Sie meinen, ich bin Ihnen zu nahe getreten.



## Gegenfrage / Rückfrage-Technik

*Technik:*

Bei provokanten Fragen Gegenfragen stellen.

*Standards:*

- Was genau wollen Sie wissen?
- Was würden Sie dazu sagen?
- Inwiefern?
- Können Sie das präzisieren?
- Was?/Wie bitte?

*Übungen & Beispiele:*

### **Warum ist das Zimmer so teuer?**

→ Mit wem vergleichen Sie uns denn?

### **Der Service ist unter aller Kanone!**

→ Was benötigen Sie?

→ Was wäre Ihnen wichtig?

→ Was können wir für Sie tun?

### **Warum ist Ihre Ausbildung so mangelhaft?**

→ Was verstehen Sie unter mangelhaft?

## Schröder (II) –Technik & Fischer Technik

*Technik:*

Beliebige Aussage mit kleinem Bezug auf die Frage treffen oder andere Frage beantworten.

Gegenmittel: Auf Frage beharren.

*Standards:*

- Die Frage stellt sich so nicht, sie müßte folgendermaßen lauten: ...
- Ich denke nicht auf diese Weise
- ☛ Lassen Sie uns/mich zunächst über ... reden.

## Clinton-Technik

*Standards:*

- Das Angesprochene ist wichtig, wichtiger aber ist...
- Nicht dieses Detail ist wichtig, sondern ...

## **Ton-bereden-Technik**

### *Technik:*

Art des Angriffes beschreiben, Gegenüber innerhalb der Gruppe isolieren/kritisieren, bei dieser Maßregelung ruhig bleiben.

### *Standards:*

- Das ist nicht der Stil/Ton, den wir hier gewohnt sind.
- Würden Sie bitte sachlich bleiben, wie alle anderen?
- Ich möchte Sie bitten, den Ton zu finden, der unserer Kultur/ unserem Niveau entspricht.
- Es ist im Sinne aller hier, dass wir unsere Themen zügig abhandeln
- Mit dieser Art verhindern Sie, dass wir hier weiterkommen.
- Wir alle wünschen uns eine effiziente Sitzung.

## **Ich-respektiere-Sie-Technik**

### *Technik:*

Sanft, dem Gegenüber Verständnis zeigen

### *Standards:*

- Ich kann Sie verstehen, mir würde es auch so gehen.
- Aus Ihrer Sicht haben Sie sicher Recht.
- Sie bleiben mir sympathisch, auch wenn wir in diesem Punkt nicht einer Meinung sind.
- Ich kann Ihre Überlegung nachvollziehen.
- Das ist ein interessanter Blickwinkel.



## DAS ZIEL-VEREINBARUNGS-GESPRÄCH

*„Könntest Du mir sagen, wo ich jetzt hingehen soll?“ fragte Alice.  
„Das hängt ganz davon ab, wo Du hin willst“ sagte die Katze.  
„Eigentlich ist es mir egal“ sagte Alice. „Dann ist es auch egal, wo du hingehst.“  
„Ich möchte nur gern irgendwo hinkommen!“ fügte Alice als Erklärung hinzu.  
„Irgendwohin kommst Du bestimmt, wenn Du nur weit genug läufst!“  
‘Alice im Wunderland’ von Lewis Carroll*

### Das Ziel-Vereinbarungs-Gespräch hat:

- I. Rahmenfunktion
- II. Orientierungsfunktion
- III. Motivierungsfunktion
- IV. Steuerungsfunktion
- V. Entlastungsfunktion
- VI. Rückmeldefunktion
- VII. Harmonisierungsfunktion

### Die Vorteile des Ziel-Vereinbarungs-Gesprächs:

- 1.) Für die Führungsriege:
  - Fördert planvolles Handeln und stimmt die Arbeitsbereiche aufeinander ab.
  - Bindet die Mitarbeiter in die Zielerreichung mit ein.
  - Kosten- und Leistungsbewusstsein entwickelt sich.
  - Steigert die Eigeninitiative der Mitarbeiter.
  - Macht Zielkonflikte deutlich.
- 2.) Für die Mitarbeiter:
  - Ziele der Firma werden transparent.
  - Konstruktive Gespräche über Handlungsspielräume werden mit der Führungskraft geführt.
  - Mitarbeiter-Leistungen erhalten Rückmeldungen.
  - Eigenverantwortliches Handeln wird gefördert.
  - Durch Etappenziele erhalten die Mitarbeiter Erfolgserlebnisse.
  - Mit jeder erfolgreich bewältigter Herausforderung wächst das Selbstbewusstsein der Mitarbeiter.

## **Möglicher Ablauf des Ziel-Vereinbarungs-Gesprächs:**

### 1.) Rapportaufbau

- Körpersprachlich
  - Atmung
  - Muskelspannung
  - Gestik, Mimik
  - AZH
- Stimmlich
  - Modulation
  - Tempo/ Tempi
  - Tonhöhe
- Inhaltlich
  - Wortprädikate

### 2.) Darstellung des Gesprächszieles

- Evtl. die Bedeutung und Funktion des Ziel-Vereinbarungs-Gesprächs klären.

### 3.) Gemeinsame Bilanz über Leistung und Arbeitsablauf

- Gemeinsamer Rückblick auf gesetzte Ziele.
- Selbsteinschätzung des Mitarbeiters im Hinblick auf
  - Den eigenen Zielerreichungsgrad
  - Arbeit und Leistung
- Feedback durch die Führungskraft
  - Wertschätzung
  - Entwicklungsmöglichkeiten (sachlich)
- Evtl. Problemanalyse (sachlich)

### 4.) Darlegung der Unternehmensziele in Verbindung mit den daraus resultierenden Zielen für die einzelnen Unternehmensbereiche und Mitarbeiter

- Unternehmensentwicklung aufzeigen.
- Einen Rahmen für Rückfragen des Mitarbeiters schaffen.
- Akzeptanz für die Strategien durch den Mitarbeiter anstreben.

### 5.) Arbeits-Ziel-Vereinbarung

- Beitrag des Mitarbeiters zur Erreichung der Unternehmensziele.
- Klären der Arbeitsziele, die vom Mitarbeiter erwartet werden.
- Prioritätenliste, Zeitrahmen, Messkriterien.

### 6.) Persönliche Entwicklungs-Ziel-Vereinbarung

- Mitarbeiter äußert, welche Fähigkeiten er wie ausbauen will.
- Vorstellung der Führungskraft im Hinblick auf die Entwicklung persönlicher Fähigkeiten des Mitarbeiters artikulieren.
- Gemeinsames Festlegen und Detailplanung.

### 7.) Zusammenfassung

- Ziele schriftlich fixieren.
- Vom Mitarbeiter unterschreiben lassen.
- Termin für ein weiteres Mitarbeitergespräch zum ersten Feedback festlegen.

## **MÖGLICHER ABLAUF DES MITARBEITERBEURTEILUNGS-GESPRÄCHES**

- 1.) Rapportaufbau  
s. o.
- 2.) Darstellung des Gesprächszieles  
s. o.
- 3.) Gemeinsame Bilanz über Leistung und Arbeitsablauf
  - Selbsteinschätzung des Mitarbeiters.
  - Aktives Zuhören durch die Führungskraft.
- 4.) Vorgesetztereinschätzung
  - Feedback durch die Führungskraft
    - Wertschätzung
    - Entwicklungsmöglichkeiten (sachlich)
    - Konkrete Beispiele geben.
- 5.) Emotionalen Rahmen setzen.
  - Dem Mitarbeiter Raum geben um seine Emotionen zu äußern.
  - Aktiv Zuhören (Bedürfnisse und Motive des Mitarbeiter wahrnehmen)
- 6.) Situationsanalyse
  - Gemeinsam die Ursachen verstehen.
  - Lösungsmöglichkeiten mit dem Mitarbeiter erarbeiten.  
(Unternehmensziele werden immer im Auge behalten.)
- 7.) Perspektiven und Entwicklungsmaßnahmen
  - Förderungen
  - Weiterbildungsmaßnahmen
  - Perspektiven
- 8.) Zusammenfassung und positiver Abschluss
  - Akzeptanz des Mitarbeiters erreichen.
  - Hilfestellung und Unterstützung anbieten.
  - Messbarkeit vereinbaren.
  - Termin für ein weiteres Mitarbeitergespräch zum ersten Feedback festlegen.

## EINFÜHRUNG

### Ziele:

- Beziehung zu Geschäftspartnern, Kollegen, Vorgesetzten pflegen
- Aufbau langfristiger Geschäftsbeziehung

### Das sollten Sie erreichen:

- Gesprächspartner (+) Eindruck vermitteln
- Anliegen des Gesprächspartners verstehen
- Vorschlag oder Lösung gleich / in angemessener Zeit unterbreiten
- Telefonat für beide mit (+) Gefühl beenden.

### Ihr Vorteil:

- Sie schaffen Vertrauen für eine weitere Geschäftsbeziehung
- Sie fördern Ihren Erfolg und den Ihrer Firma durch Kundenzufriedenheit
- Fördern Ansehen der Firma
- Beziehungsnetz wird erweitert.
- Telefongespräche werden effektiver und kürzer → Spart Geld & Zeit
- Sie bereichern Ihr Leben, durch interessante/wertvolle Gespräche.

## DIE DAUER EINES TELEFONATS

4 – 6 Minuten

### Zu lang wenn:

- Unklares Ziel
- Fehlende Gesprächsführung
- Unsystematische Vorgehensweise
- Redundanz
- Missverständnisse
- Ergebnisse werden NICHT zusammengefasst.

## VORBEREITUNG

- Muss der Anruf sein? (erreiche ich überhaupt jemanden?)
- Lieber Brief, Fax, E-Mail anstatt Telefonate über LANGE Entfernung (Missverständnisse können durch die Schriftform vermieden werden)
- Wählen Sie (Falls vorhanden) Durchwahl (Spart Geld)
- Welche Ziele habe ich? (Falls Sie in dem Gespräch NICHT weiterkommen → Rückruf vereinbaren. → Argumentation NEU vorbereiten.)
- Dem Gespräch angemessenen Telephontarif wählen.
- Least Cost Router (Billige Leitungen oftmals belegt.)

## ERFOLGSFAKTOREN

Antropologe: Albert Merabin

	Pers. Gespräch:	Telefonat
Inhalt:	7%	13%
Betonung:	38%	87%
KS:	55%	

### Wie verkaufe ich meinen Inhalt am Telefon?

- Aktiv Zuhören (Kommentieren „em-hm“) (Paraphrasieren.)
- Rhetorische Kompetenz (Merkfähigkeit 15%)
- Innere Einstellung

## FORMULIERUNGEN

So nicht:	Sondern:
„Ich habe die Unterlagen nicht zur Hand!“	„Ich hole mir schnell die Unterlagen dazu!“
„Dafür bin ich nicht zuständig!“	„Ich kümmere mich jetzt sofort darum!“
„Heute klappt es leider nicht mehr!“	„Ich werde das gleich Anfang nächster Woche für Sie erledigen!“
„Sie haben mich nicht richtig verstanden!“	„Da habe ich mich missverständlich ausgedrückt!“
„Ich habe für dieses Produkt allerdings lange Lieferzeiten!“	„Es besteht für dieses Produkt zurzeit eine unerwartet starke Nachfrage!“

## BILDHAFTER SPRACHE

Statt:	So:
„Das ist genau richtig!“	„Da haben Sie genau ins Schwarze getroffen!“
„Sie haben doppelten Nutzen!“	„Sie schlagen zwei Fliegen mit einer Klappe.“
„Sie reden über viele Details, die das zentrale Thema zwar tangieren, es aber nicht wirklich treffen.!“	„Sie reden um den heißen Brei herum!“



### **Weichmacher entrümpeln**

- „Eigentlich sollten Sie ...“
  - „Vielleicht möchten Sie ...“
  - „Man könnte ...“
  - „Ich an Ihrer Stelle würde ...“
  - „Sie müssen zunächst ...“
  - „Ich glaube, dass ...“
  - „Wie Sie ja wissen ...“
  - „Wie schon gesagt ...“
  - „Danke, dass Sie mir heute die Möglichkeit geben ...“
- ❖ Einfache und kurze Sätze
  - ❖ Nutzenorientierte Argumentation  
(Welche Bedürfnisse und Sichtweisen hat Ihr Gesprächspartner?)

### **Stimmbildung, Atemtechnik, Artikulation**

(Dunkle Stimme: NICHT zu langsam)

(Helle Stimme: NICHT zu schnell)

- Sprechen Sie in angemessenem Tempo
- Machen Sie genügend Pausen
- Verwenden Sie einfache und kurze Sätze
- Vermeiden Sie Fremdwörter und Fachbegriffe.

### **Pausentechniken**

Die Pausentechnik ist die einfachste Möglichkeit die Telefonkompetenz zu verbessern. Denn wer den Mut hat, Pausen zu machen, wirkt auf den Gesprächspartner souverän und sicher.

## DIE 7 STUFEN DES PROFESSIONELLEN TELEFONATS

- **Positiver Gesprächseinstieg**
- **Professionelle Situationsanalyse**
- **Absicherung der Informationen**
- **Lösung**
- **Abschluss des Gespräches**
- **Individuelle Verabschiedung des Anrufers.**
- **Das Gespräch analysieren**

### 1.) Positiver Gesprächseinstieg

*Der erste Eindruck ist der wichtigste – und der letzte bleibt!*  
Die ersten 20 Sekunden entscheiden.

#### Wenn Sie anrufen:

- Bereiten Sie sich vor!
- Optimale Telefonzeit wählen.
- Haben Sie die Durchwahl!?!)
- Wichtige Unterlagen / Papier und Stifte bereitlegen.
- Was sind Ihre Ziele?
- Argumente ordnen!!!
- Auf Reaktionen / Gegenargumente / und unangenehme Fragen vorbereiten.

#### Wenn Sie Ihren Gesprächspartner nicht erreichen:

- „Bitten sie Herrn Walter mich zurückzurufen. Ich bin heute zwischen 15:00 und 17:00 Uhr gut zu erreichen. Meine Durchwahl ist: 06104 602941.“
- „Ist Frau Seibel zu sprechen, wenn ich um 15:00 Uhr noch einmal anrufe? Halten Sie den Termin für mich frei?? Danke!“
- „Sagen sie mir bitte, wann ich Herrn Müller am besten erreichen kann. Es ist nett, wenn sie den Termin für mich freihalten können. Danke!“

Stellen Sie Ihr Anliegen in den Vordergrund. Wenn Sie einen Rückruftermin vereinbaren, weisen Sie darauf hin, dass die Angelegenheit wichtig ist.

Ergänzen Sie Ihre Terminvereinbarung durch **konkrete Details** und verbindliche Formulierungen: *„Es handelt sich um das Angebot zu Ihrer Veranstaltung!“*

→ Wahrscheinlichkeit, dass Termin eingehalten wird **STEIGT**.

#### Wenn Sie angerufen werden:

- ✓ Im richtigen Moment abheben. (Papier bereitlegen / Lächeln / Konzentration.)
- ✓ Professionelle Meldeformel
- ✓ Freundliche und engagierte Stimme
- ✓ Lächeln am Telefon
- ✓ Klären mit wem Sie sprechen.
- ✓ Anrufer mit Namen ansprechen.
- ✓ Ruhe ausstrahlen → dadurch Vertrauen aufbauen.
- ✓ 60 sec – 90 sec. **AKTIV** Zuhören.

(Wenn Anruf. Fragt. „Sind Sie noch dran?“ → zu wenig aktiv zugehört.

Deshalb ca. alle 15 sec. → Zustimmungbezeugung.)

- ✓ **NOTIZEN** machen.
- ✓ Nach spät. 90 sec Gesprächsführung übernehmen.

(Manche Telefon-Displays haben **Zeitanzeige**)

(**zu früh** unterbrechen oftmals **fatal**. Gerade bei **Reklamationen**.)

## 2.) Professionelle Situationsanalyse

Durch elegante Fragetechnik Informationen erhalten. (KEIN Verhör!!!)

TRICHTER-Fragetechnik:

- Offene Fragen
- Alternativ Fragen
- Geschlossene Fragen

VERMEIDEN SIE TYPISCHE FRAGE-FEHLER:

- Es werden mehrere Fragen gleichzeitig gestellt
- Die Frage wird selbst beantwortet.
- Nach der Frage erfolgt keine Pause

Investieren Sie viel Zeit in diese zweite Phase!  
Es wirkt sich (+) auf den weiteren Verlauf aus.

## 3.) Absicherung der Informationen

- ✓ Fassen Sie das Anliegen des Anrufers kurz zusammen.
- ✓ Greifen Sie Kernbegriffe des Anrufers auf
- ✓ Fragen sie den Anrufer, ob dies so richtig ist. (Geschlossene Frage.)
- ✓ Auf „Ja“ des Anrufers warten.

Bei „Ja“ weiter mit Phase 4.) Bei „Nein“ zurück zu Phase 2.)

## 4.) Lösung (Nutzenorientiert)

- ✓ Problem selbst lösen.
- ✓ Anliegen klären und wieder anrufen.

VORTEIL:

- Sie haben mehr Zeit für die Vorbereitung des Gespräches.
- Sie können wichtige Informationen zusammenstellen.
- Kollegen können Sie unterstützen und fachlich beraten.
- Die Gesprächsziele und eine geeignete Strategie können in Ruhe vorbereitet werden.
- Sie entscheiden über den Zeitpunkt des Rückrufs.

FORMULIERUNGEN-FÜR-RÜCKRUF:

- *„Vielen Dank für Ihre Informationen, Herr Weidel. Ich kümmere mich jetzt gleich persönlich darum. Unter welcher Nummer kann ich Sie in den nächsten 30 Minuten zurückrufen?“*
- *„Ich möchte Ihnen gerne eine verbindliche Antwort geben, Frau Simon. Dazu suche ich mir zunächst alle Unterlagen zusammen. Wann kann ich Sie heute Nachmittag telefonisch am besten erreichen?“*
- *„Ich kläre das gerne, Herr Hommel. Unter welcher Nummer kann ich Sie in einer halben Stunde zurückrufen?“*

BEACHTEN:

- Nach bester Zeit fragen
- Verbindlichen Termin machen.

WICHTIG: Viele Kunden haben schlechte Erfahrung mit dem Versprechen zurückgerufen zu werden:

- *„Sie können sich voll und ganz auf mich verlassen, Herr Weidel!“*
- *„Versprochen: Spätestens in 45 Minuten rufe ich Sie zurück Frau Göckel.“*
- *„Sie können sich auf mich verlassen, Frau Walter. Ich rufe garantiert bis 15:00 Uhr zurück!“*
- Formulierungen souverän & sicher.
- Rückruf mit VORTEIL verknüpfen: (z.B.: Kostenersparnis)

- ✓ Mit Experten verbinden.

Nicht so:	Sondern:
„Da kann ich ihnen nicht weiterhelfen. Ich muss sie mit einem Kollegen verbinden.“	„Ich habe ihre Frage verstanden und verbinde Sie mit unserem Experten für dieses Thema. Das ist Herr Vogel. Einen Augenblick bitte.“
„Dafür bin ich nicht zuständig. Ich verbinde sie in die Buchhaltung.“	„Für diese Frage ist Frau Lüdtker genau die richtige Ansprechpartnerin. Möchten Sie die Durchwahl oder soll ich sie direkt verbinden?“
„Da weiß ich überhaupt nicht Bescheid. Ich frage lieber einen Kollegen.“	„Frau Roland hilft Ihnen zu diesem Thema gerne weiter. Ich verbinde Sie gerne mit ihr.“

Beim Weiterverbinden ALTERNATIVFRAGEN nutzen!!!

Beim Weiterverbinden den Kollegen kurz informieren, damit der Kunde nicht noch einmal alles wiederholen muss.

→ „Guten Tag Frau Wasselhoff. Meine Kollegin hat mir bereits gesagt um was es geht. Wie kann ich Ihnen weiterhelfen?“

### Professionell Weiterverbinden statt einfach WEGDRÜCKEN!!!

GENERELL:

Bei Fragen des Anrufers gelassen bleiben.

KEINE Rechtfertigung !!!

Fragen signalisieren, dass Anrufer sich mit Ihren Argumenten auseinandersetzt.

LÖSUNG MUSS KUNDENORIENTIERT SEIN!!!

**Dale Carnegie: „Der Wurm muss dem Fisch schmecken – und nicht dem Angler!“**

NUTZENARGUMENTATION einsetzen.

## 5.) Abschluss des Gespräches

Das Gespräch aktiv beenden. Wichtige Aspekte zusammenfassen.

- ✓ Aspekte zusammenfassen
- ✓ Daten abgleichen (E-Mail / Bankverbindung / Faxnummer ...etc.)
- ✓ Erläutern Sie dem Anrufer wie es weitergeht.
- ✓ Aktiv Zustimmung des Anrufers einholen:
  - „Sind Sie mit der Lösung einverstanden.“
  - „Wollen wir das so machen?“
  - „Möchten Sie von diesen Vorteilen profitieren?“
  - „Sind Sie damit einverstanden, dass ich Ihnen das Angebot zusende?“
  - „Möchten Sie das Gerät abholen, oder sollen wir es an Ihre Firmenanschrift schicken?“
  - „Ist Ihr Anliegen damit geklärt?“
  - „Ist dieser Vorschlag für Sie o.k. ?“

**Diese Fragen erst stellen, wenn Sie von einer positiven Antwort ausgehen können!**

Bei „Ja“ zu Phase **6.)**

Bei „Nein“ zurück zu Phase **4.)**

- *Welche Fragen kann ich Ihnen noch beantworten Frau Stöve?*
- *Ich habe das Gefühl, dass Ihnen der Beitrag zu hoch ist. Kann ich Sie mkt einem Staffelpreis überzeugen?*
- *„Sie sagten, dass Sie das gerät sehr schnell benötigen. Kann ich Ihnen unseren 24-Stunden-Lieferservice anbieten?“*
- *„Wie kann ich Sie von dieser Lösung überzeugen, Frau Strunz?“*
- *„Was müsste ich tun, damit Sie meinen Vorschlag akzeptieren, Frau Wontka?“*

## 6.) Individuelle Verabschiedung des Anrufers.

*Der erste Eindruck ist der wichtigste – und der letzte bleibt!*

Ende des Telefonats (+) gestalten.

- ✓ Betonen Sie die (+) Aspekte des Telefonats.
- ✓ Verwenden Sie persönliche Formulierungen.
- ✓ Auf Floskeln verzichten.
- ✓ (+) Wir Gefühl auslösen.
- ✓ Klären, ob es weitere Fragen gibt:  
*„Kann ich sonst noch etwas für Sie tun Herr Radolf?“*

Individuelle Verabschiedung gelingt am besten, wenn wir uns im Verlauf **persönliche Details** notieren.

z.B.: **„Ich wünsche Ihnen einen schönen und erholsamen Urlaub Herr Schäfer!“**

## 7.) Das Gespräch analysieren

Hilft zu erkennen, welche Elemente Ihres Telefonverhaltens Sie noch verbessern können.

### Überprüfen Sie:

- ❖ Was war an diesem Gespräch gut?
- ❖ Wie war die Stimmung während des Gesprächs?
- ❖ Habe ich den Gesprächspartner mit Namen angesprochen?
- ❖ Setzte ich die Fragetechnik nutzbringend ein?
- ❖ Waren meine Vorschläge kundenorientiert?
- ❖ Habe ich das Ergebnis zusammengefasst?
- ❖ War der Gesprächspartner mit den Lösungen einverstanden?
- ❖ War die Verabschiedung positiv und individuell?
- ❖ Was würde ich beim nächsten Gespräch anders machen?

## 8.) Professionelle Nachbereitung

- Name und Rufnummer notieren (E-Mail / Fax / etc.)
- Gesprächsthema
- Ggf. Rückruftermin notieren
- Notieren Sie alle Vereinbarungen
- Wann ist der Gesprächspartner am besten zu erreichen? (Spart Zeit & Geld)

## Terminvereinbarung

Mit **Kundenbestand** trainieren / bereits **Vertrauen** vorhanden.

Vielfach besser durch **Branchenfremden** Termine vereinbaren lassen. (Keine Diskussion über Fachwissen.) → „Das besprechen Sie am besten mit Frau Wagner! Wann passt es Ihnen am besten? Montag um 17:00 Uhr oder Donnerstag um 18:00 Uhr?“

- ❖ Zu Beginn: Vorstellen und Grund des Anrufs nennen.
- ❖ Den Gesprächspartner mit Namen ansprechen.
- ❖ Positiv und selbstbewusst formulieren
- ❖ Seien Sie selbst von Ihrem Angebot überzeugt.
- ❖ Nutzen formulieren.
- ❖ Neugierig machen, ohne viel zu verraten.
- ❖ Bereitschaft des Gesprächspartners ergründen: „Ist das grundsätzlich interessant für Sie?“
- ❖ Geben Sie nicht zu früh auf.
- ❖ Steuern Sie das Gespräch durch Fragetechnik
- ❖ Achten Sie auf eine positive Stimmung
- ❖ Streitgespräche unbedingt vermeiden.
- ❖ Den vereinbarten Termin wiederholen und dann das Gespräch beenden.
- ❖ Falls Sie keine Chance mehr sehen einen Termin zu vereinbaren, beenden Sie das Gespräch positiv, so dass beide Seiten das Gesicht wahren können.
- ❖ Telephonisch vereinbarte Termine durch ein kurzes Schreiben (auch mail) bestätigen → Wirkt verbindlicher.

## Verkaufen am Telefon

- **Lassen Sie den Kunden entscheiden (Alternativ Fragen.)**

„Herr Jonas, möchten Sie das Gerät selbst abholen, oder sollen wir lieber liefern?“

- **Fassen Sie wichtige Erkenntnisse zusammen.**

„Frau Bartels, ich fasse nochmals zusammen: Sie benötigen auf jeden Fall einen Drucker mit hoher Geschwindigkeit 20 B/s. Ist das richtig?“

- **Bestätigen Sie Ihren Kunden**

„Ich sehe das genauso wie Sie, gerade in Bezug auf den Service ist es wichtig ...“

- **Reden ist Silber – Schweigen Verkaufen.**

Aktiv zuhören!!!

- **Abschließen**

Beraten ohne zu verkaufen ist unterlassene Hilfeleistung!

Kunde wird sonst Opfer von anderen Verkäufern.

### **Kundennutzen vermitteln:**

Der Kunde kauft aus folgenden Gründen:

- I. **Profit**
- II. **Ansehen**
- III. **Freude**
- IV. **Komfort**
- V. **Sicherheit**

**In der Gesprächsvorbereitung SCHRIFTLICH überlegen, wie Ihr Produkt die einzelnen Bereiche für den Kunden abdecken kann!!!**

## Vorwand / Einwand:

### Vorwand:

### Einwand:

Notlüge: Kunde möchte Sie loswerden, ohne Ihnen weh zu tun, oder Stellung zu beziehen.	Echte Argumente. NIE mit dem Kunden streiten !!!
Nicht darauf eingehen! → Kampf gegen Windmühlen.	→ Lösungsorientiert fragen.

## Vorwand und Einwand durch folgende Frage unterscheiden:

„Gibt es sonst noch etwas, das gegen das Angebot spricht?“

### Vorwand:

### Replik:

Keine Zeit	„Wann passt es Ihnen besser? Wann kann ich Sie später noch einmal anrufen? Welchen Terminvorschlag haben Sie für ein Gespräch?“
Kein Geld	„Genau aus diesem Grund sollten wir uns unterhalten. Denn mein (Produkt / Dienstleistung) hilft Ihnen, Geld zu sparen.“
Geld bereits verplant	„Dann ist es ja gut, dass wir jetzt telefonieren. Wenn Sie erfahren, dass es Möglichkeiten gibt, wie ( ... Nutzen des Produktes aufzählen) hat es sicherlich Auswirkungen auf Ihre Planung.“ BEI „NEIN“ als Antwort → Weiter mit „Kein Interesse!“
Kein Interesse	<p><b>1.) Gegenfrage stellen und Nutzen des Produktes einbauen:</b> Z.B.: „Sie haben kein Interesse daran, dass Sie und Ihre Firma Geld sparen und Ihr Tagesgeschäft einfacher und bequemer wird?“ Diese Frage ist nur mit „Doch selbstverständlich“ zu beantworten. Daran erkennen Sie den Vorwand.</p> <p><b>2.) Fragen Sie nach den wahren Gründen:</b> Z.B.: „Was ist es dann, das Sie im Moment davon abhält, sich hier und heute für (das Produkt) zu entscheiden?“</p> <p>Sollte der Gesprächspartner unter 1.) mit „Ja“ geantwortet haben, hinterfragen Sie: „Sind Sie wirklich bei der Firma XY für den Bereich (Produkt spezifisch) verantwortlich?“</p>



z u n k e r  
A C A D E M Y

Bereits vertraglich gebunden.	<i>„Natürlich, viele unserer heutigen Kunden waren in der gleichen Situation wie Sie. Wie lange sind Sie noch vertraglich gebunden, um danach von (Nutzen des Produktes oder der Dienstleistung nennen) zu profitieren?“</i>
Worum geht es denn überhaupt genau?	Erläutern Sie kurz die Vorteile Ihres Produkts oder Ihrer Dienstleistung für den Kunden. Stellen Sie auf keinen Fall weitere Details am Telefon dar, wenn Sie einen Termin für ein persönliches Beratungsgespräch vereinbaren möchten
Ich komme dann mal bei Ihnen vorbei.	<i>„Damit Sie nicht warten müssen, möchte ich Ihnen gerne einen Termin reservieren. Wann passt es Ihnen besser (Alternativfragen)?“</i>
Ich melde mich bei Ihnen.	<i>„Sagen Sie mir bitte, wann Sie sich wieder melden, damit ich den Vorgang auf Wiederholung legen kann!“</i>
Schicken Sie mir erst einmal Unterlagen zu.	<i>„Sie wissen Unterlagen haben nur allgemeinen Charakter. Sie profitieren am meisten, wenn wir die Dinge individuell an Ihrem Bedarf orientiert besprechen. Wann passt es Ihnen besser (Alternativfragen)?“</i>
Das muss ich mir noch überlegen.	<i>„Was hindert Sie daran, jetzt und hier eine Entscheidung zu treffen?“</i>
Das muss ich noch mit XY abstimmen.	<i>„Welche Punkte müssen Sie noch mit XY abstimmen? Bis wann können wir das erledigen?“</i>
Wir haben ein besseres Angebot vorliegen.	<i>„In welchen Punkten genau ist das Angebot besser?“</i>



## HEIKLE SITUATIONEN SOUVERÄN MEISTERN!

Gesächspartner ist UNSACHLICH / EMOTIONAL / PERSÖNLICH ..... etc.!

Wie kann ich mich WEHREN? / GELASSEN BLEIBEN? / FÜHRUNG ÜBERNEHMEN

Beschwerde = Chance!!!

Nur **4 %** beschweren sich.

Kunden / Vorgesetzte / Kollegen die sich NICHT beschweren sind die GEFÄHRLICHEN

→ **sie reden!!!**

- ✓ Hören Sie zu!!! PACING!!! (Ich verstehe Sie! ...etc.)
- ✓ Durch Fragen präzisieren („Womit waren Sie unzufrieden / Was genau hat Sie verärgert?)
- ✓ NICHT rechtfertigen. Meistens sind Sie nicht PERSÖNLICH gemeint. ANTEIL nehmen.
- ✓ Fehler eingestehen. (NICHT RECHTFERTIGEN)
- ✓ Schuld **nicht auf** den **Anrufer** schieben.
- ✓ KEIN Streitgespräch. **Sie können einen Streit mit dem Kunden NICHT gewinnen.**
- ✓ „*Scheiße vorbeiswimmen lassen.*“ → **Nach LÖSUNGEN schauen!!!**
- ✓ Formulierungen mit Vorteil des Produktes nutzen: „*Es tut mir leid, dass das so gelaufen ist. Was können wir dafür tun, dass Sie weiterhin mit uns zufrieden sind und Sie doch noch von (Nutzen des Produktes) profitieren.*“
- ✓ NICHT durch VIELFACHES Weiterverbinden vollkommen verärgern.

Falls alles nicht hilft → **Notfallprogramm**

### Notfallprogramm:

- Rückruf anbieten (Anrufer kann sich in dieser Zeit beruhigen)
- Durch Rückruf sind Sie in der AKTIVEN Rolle. Anrufer ist durch den Rückruf oftmals (+) überrascht.
- Ev. An Kollegen weitergeben → Emotionen mitunter dann besser (andere Chemie)
- Bei verfahrenen Situation: G-Partner OFFENSIV NACH LÖSUNG FRAGEN! (Gespräch erhält wieder eine Richtung.) (Der Anrufer fühlt sich ernstgenommen!!!)
- Formulierungen mit Vorteil des Produktes nutzen: „*Es tut mir leid, dass das so gelaufen ist. Was können wir dafür tun, dass Sie weiterhin mit uns zufrieden sind und Sie doch noch von (Nutzen des Produktes) profitieren.*“

### Wenn der Gesprächspartner zuviel fordert:

- Verständnis zeigen:  
„*Ich verstehe Sie. (Lösungsmöglichkeit des Anrufers wiederholen) für (Reklamationsgrund) ist eine Gute Idee.*“
- Grund für gerade diesen Lösungsvorschlag erfragen.
- Sachlich argumentieren, weshalb DIESE Lösung nicht möglich ist. (KEINE Ausreden.) (RUHIG & GELASSEN bleiben!!!)
- Vermeiden Sie das Wort „**leider**“. (Wirkt vielfach unglaubwürdig / schmälert die Argumentation.)

- Fragen Sie den Anrufer nach einer fairen und für alle Seiten akzeptablen Lösung.
- Beispiel:
  - **Verständnis:**  
*„Ich verstehe Sie. Sie erwarten 80% Preisnachlass wegen einer verspäteten Lieferung.“*
  - **Argumentation:**  
*„Unsere Geschäftsbedingungen sehen Preisnachlässe in dieser Größenordnung für verspätete Lieferungen allerdings nicht vor. Wenn wir so am Markt agieren würden, gäbe es unsere Firma nicht mehr lange, und Sie könnten von unserem Service nicht mehr profitieren.“*
  - **Faire Lösung:**  
*„Gibt es noch eine andere, für beide Seiten akzeptable Möglichkeit, Sie zufrieden zu stellen?“*

**Bei einem erneuten Vorschlag des Gesprächspartners den Nutzen für den Kunden hervorheben:**

*„Diese Lösung hat für Sie den Vorteil, dass Sie die Ware behalten können und zusätzlich noch einen Preisvorteil erhalten.“*

**Ergebnis zusammenfassen & bedanken & (+) Gefühl eine beiderseitige Lösung gefunden zu haben vermitteln:**

*„Wir erstatten Ihnen also 10% des Kaufpreises. Vielen Dank, dass Sie sich bei uns gemeldet haben und uns weiterhin Ihr Vertrauen schenken. Wir werden auch in Zukunft alles tun, um Ihre Wünsche zu erfüllen.“*

**Gespräche mit Vielrednern beenden:**

- Geben Sie klare Signale
- Wichtige Ereignisse zusammenfassen
- Durch eindeutige Betonung das Ende des Gespräches signalisieren.
- Den Gesprächspartner individuell verabschieden.
- **NIE:** *„Was kann ich sonst noch für Sie tun?“*
- Ich-Botschaft: *„Ich habe das Gefühl wir drehen uns im Kreis. Ich kläre das und rufe Sie zurück. Wann kann ich Sie am besten erreichen?“*

**Geschickt unterbrechen:**

- G-Partner mit NAMEN ansprechen (ev. mehrmals)
  - Verständnisfrage stellen *„Sie meinen ... Meine Ansicht zur Sache ist ...“*
- Gespräch führen!!**

**Wenn alles nichts hilft:**

- GAR NICHT SAGEN! → G-Partner: *„Sind Sie noch dran?“*
- *„JA, ICH HABE IHNEN AUFMERKSAM ZUGEHÖRT ... ICH SEHE DAS SO...“*

**Weiterhin geschlossene Fragen stellen!!!**

Fängt der G-Partner mit weiteren Argumenten an:

- **Zusammenfassen:**  
*„Gut, dass wir das geklärt haben!!!“*
- **Das Ende des Gespräches vorbereiten:**  
*„Gleich im Anschluss an unser Gespräch werde ich ...“*
- **Notprogramm: Zeitdruck!**  
*„Frau Wegener, ich habe jetzt noch 3 Minuten Zeit. Direkt im Anschluß sende ich Ihnen die Kopie. Ich kümmere mich darum, dass die Post noch heute rausgeht ...etc. Ansonsten muss die Angelegenheit bis Montag liegen bleiben.“*