

Stéphane Etrillard

Gesprächsrhetorik

Souverän agieren –
überzeugend argumentieren



Expertenwissen auf einen Klick



Gratis Download: MiniBooks – Wissen in Rekordzeit

MiniBooks sind Zusammenfassungen ausgewählter BusinessVillage Bücher aus der Edition PRAXIS.WISSEN. Komprimiertes Know-how renommierter Experten – für das kleine Wissens-Update zwischendurch.

Wählen Sie aus mehr als zehn MiniBooks aus den Bereichen: **Erfolg & Karriere, Vertrieb & Verkaufen, Marketing und PR.**

➤ www.BusinessVillage.de/MiniBooks



BusinessVillage
Update your Knowledge!

Verlag für die Wirtschaft

Fünf Stufen: Strukturen für effektive Gespräche und Verhandlungen

Unproduktive Gesprächsrunden und Verhandlungen sind für alle Beteiligten immer extrem unbefriedigend. Wenn sich der erhoffte Gedankenaustausch nicht einstellt, Ziele und Erwartungen unerreichbar bleiben, dann handelt es sich letztendlich um eine Verschwendung von Zeit und Potenzialen.

Es ist leicht passiert, dass Gespräche eine falsche Richtung einschlagen und schließlich in Sackgassen enden, aus denen sich nur noch schwer herausmanövrieren lässt. Einen Kurswechsel können hier meistens nur rhetorisch versierte Gesprächspartner herbeiführen. Doch lassen sich konkrete Ergebnisse und wünschenswerte Erfolge oft kaum mehr erzielen, wenn das Kind einmal in den Brunnen gefallen ist.

Ziel- und strategielose Gespräche bewirken Frustration bei allen Teilnehmern. Und derartige Enttäuschungen werfen obendrein direkt noch einen Schatten auf künftige Gespräche, die als Folgeeffekt manchmal auch gänzlich vermieden werden. Unerfreuliche Situationen bleiben im Gedächtnis hängen und werden später gescheut, man geht ihnen aus dem Weg. Zu Recht werden verpatzte Gespräche oft als echtes Gräuelp empfunden.

Umso erfreulicher sind effektive Gespräche und Verhandlungen, die für beide Seiten Gewinn bringend enden und echte Resultate liefern. Produktive Gespräche sind immer Momente, die positiv in Erinnerung bleiben.

Damit ist eine effektive Kommunikation immer auch eine lohnende Investition für künftige Erfolge.

Praxistipp

In der Kunst der effektiven Gesprächsführung geht es darum, den oder die Partner durch stichhaltige Argumente im Rahmen eines fairen Gesprächs langfristig zu gewinnen.

Alle Störfaktoren einer guten Kommunikation gilt es dabei aus dem Weg zu räumen. Echte und damit nachhaltige Erfolge lassen sich im Gespräch nicht mit Gewalt erzielen. Sicher lassen sich mitunter kleine Siege erreichen, wenn wir unser Gegenüber überrumpeln oder überreden. Doch befindet man sich mit solchen Taktiken auf der falschen Fährte: Denn wenn Sie einen Sieg davontragen, heißt dies gleichzeitig auch, dass ein anderer – Ihr Gesprächspartner – der Verlierer sein muss. Sie sollten an dieser Stelle bedenken: Verlierer sind auf Dauer weder gute Kunden noch gute Mitarbeiter.

Im Gegenteil, es sind die zähesten Verhandlungspartner von morgen. Denn wer will sich schon gerne zweimal überrumpeln lassen?

Das effektive Gespräch ist natürlich erfolgsorientiert, es ist jedoch nicht minder partnerorientiert. Schlechte, spannungsgeladene Gespräche, in denen sich Kontrahenten anstelle von Partnern gegenüber sitzen, können

hohe Erwartungen niemals erfüllen, sondern nur Konflikte verursachen. Sie wollen erfolgreich aus einem Gespräch gehen – Ihr Gesprächspartner will dasselbe. Und das eine ist mit dem anderen durchaus vereinbar. Der Partner ist das wichtigste Element in der zielgerichteten Gesprächsführung. Sie benötigen ihn für eine konstruktive Mitgestaltung des Gesprächsverlaufs. Eine konkrete Zielorientierung sollte für jedes Gespräch und für jede Verhandlung klar definiert und den Teilnehmern auch bekannt sein!

Praxistipp

- Die Ziele für ein Gespräch und eine Verhandlung müssen klar definiert sein!
- Diese Ziele müssen allen Teilnehmern bekannt sein!

Es ist ein häufig auftretender Fehler, die echten Zielsetzungen einer Unterredung schwammig zu halten oder sogar bewusst zu verbergen. Man trifft sich schließlich zu einem bestimmten Zweck, also müssen die wesentlichen Verhandlungsinhalte zum eindeutigen Kern des Gesprächs erklärt werden.

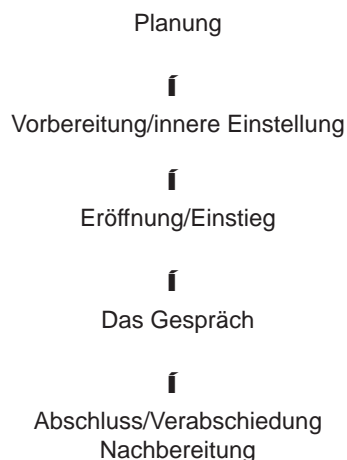
Tatsächlich scheitern viele Gespräche genau daran, dass eben die Hauptinhalte schon fast meisterhaft umschifft werden. Anstatt die Fakten, Absichten und Intentionen offen auf den Tisch zu legen, verlagern die Teilnehmer das Gespräch auf wenig relevante Nebenschauplätze, die nur vom eigentlichen Ziel ablenken. So entstehen diffuse Gespräche voller Zufälligkeiten, Ablenkungen und Aus-

weichmanöver. Der Weg zum tatsächlichen Ziel wird damit nur unnötig in die Länge gezogen oder das Ziel wird ganz aus den Augen verloren. Eine eindeutige Zielsetzung, die von allen Teilnehmern getragen wird, erleichtert nicht nur den methodischen Ablauf, sie aktiviert auch die Gesprächspartner und beseitigt Blockaden. Das Fehlen einer erkennbaren Struktur führt nur zu Abwehrmechanismen und Resignation, es macht unzufrieden, mitunter sogar aggressiv.

Eine erfolgreiche und effektive Verhandlung benötigt grundsätzlich einen methodischen Aufbau zur Erreichung der Ziele. Die besten Ergebnisse bei Gesprächen und Verhandlungen erhalten Sie im Rahmen einer systematischen Struktur, die Sie stufenweise zum Ziel führt.

Der Weg hin zur effektiven Gesprächsführung und Verhandlung führt über die folgenden fünf Stufen.

Fünf Stufen für Gespräche und Verhandlungen



Stufe 1: Planung

Die Gesprächsplanung beinhaltet einen direkten Bezug zur Gesprächsvorbereitung; entgegen der verbreiteten Meinung, dass es sich hierbei um ein und denselben Schritt handelt, bildet die Gesprächsplanung jedoch eine separate Stufe. Planung und Vorbereitung dürfen also nicht verwechselt oder vermischt werden. Erst durch eine sorgfältige Planung wird eine effektive Vorbereitung möglich. Beides zusammen bildet die Grundlage dafür, dass der spätere Gesprächs- oder Verhandlungspartner spürt, dass Sie sich der gemeinsamen Angelegenheit tatsächlich gewidmet haben und in der Sache sowie hinsichtlich der individuellen Bedürfnisse des Partners Bescheid wissen.

Die Planung erfolgt zeitlich getrennt von der Vorbereitung und sollte grundsätzlich möglichst frühzeitig stattfinden – am besten schon bald, nachdem bekannt wird, dass ein wichtiges Gespräch ansteht. In der Planungsphase geht es sowohl um Sie selbst als auch um Ihren späteren Gesprächs-/Verhandlungspartner, dabei werden mögliche Zielsetzungen beider Seiten und organisatorische Aspekte berücksichtigt.

Vorüberlegungen in der Planungsphase:

■ **Vergegenwärtigung der eigenen Zielsetzungen**

Machen Sie sich bewusst, was Sie überhaupt von der Verhandlung erwarten, und reflektieren Sie dabei die Ausgangslage. Überlegen Sie sich, welche Ziele überhaupt erstrebens-

wert sind, und auch, wo Ihre persönlichen Grenzen liegen.

■ **Realisierbarkeit der Zielvorstellungen**

Welche Verhandlungsziele sind generell realistisch? Berücksichtigen Sie hierbei auch die Perspektive des Verhandlungspartners. Bei welchen Punkten könnten die Vorstellungen beider Seiten deckungsgleich sein und wo werden womöglich unterschiedliche Betrachtungsweisen aufeinander treffen?

■ **Formulierung der Verhandlungsziele**

Notieren Sie sich, welches nun Ihre Ziele sind und mit welchen Argumenten Sie die gesetzten Ziele erreichen wollen. – Schriftlich formulierte Gedanken prägen sich am besten ein, auch wird so sichergestellt, dass die Überlegungen nicht wieder in Vergessenheit geraten. (Schließlich müssen Sie sich parallel noch anderen Dingen widmen.)

■ **Argumente verdeutlichen**

Alle angeführten Argumente und Thesen sind nur dann nützlich, wenn Gründe oder sogar Beweise hinsichtlich ihrer Stichhaltigkeit mitgeliefert werden. In der Verhandlung müssen Ihre Thesen einer Nagelprobe standhalten können. Zweckdienlich hierfür sind immer passende Beispiele aus der Praxis.

■ **Anschauungsmaterial**

Argumentationen erhalten mit geeignetem Anschauungsmaterial eine höhere Transparenz. Gibt es Grafiken, Bilder, Tabellen, Statistiken etc., die Sie hierfür einsetzen können?

■ Was wird von Ihnen erwartet?

Oft kommen die Verhandlungspartner mit ganz bestimmten Erwartungen in das Gespräch. Versuchen Sie sich bewusst zu werden, welches diese Erwartungen sein könnten. Hierbei sollten gerade auch mögliche negative Erwartungen des Gesprächspartners berücksichtigt werden. So können Sie ihn evtl. noch positiv überraschen.

■ Informationen über den Gesprächspartner

Für ein effektives Gespräch ist es absolut unerlässlich, Informationen über den Gesprächspartner zu sammeln. Welche Positionen wird der Partner in der Verhandlung voraussichtlich einnehmen? Und welches sind seine Motive dafür? – Außerdem sollten Sie sich klar werden, ob es bestimmte Verhaltensweisen oder Vorlieben gibt, die es besonders zu berücksichtigen gilt. Hier sind es sehr oft Kleinigkeiten, die Sie für sich nutzen können: Wenn Sie beispielsweise wissen, dass Ihr Gesprächspartner einen bestimmten Tee anstelle von Kaffee bevorzugt, dann sollten Sie diesen für die Verhandlung natürlich als Getränk parat haben. Vorlieben können aber auch Sachbezug haben: Manche Gesprächspartner wollen beispielsweise schon sehr früh ganz konkrete Zahlen vorgelegt bekommen – in solchen Fällen ist eine besondere Sorgfalt bei der Erstellung von geeigneten Zahlenwerken notwendig.

■ Verbündete

Eine nicht zu unterschätzende Hilfe für alle Gespräche und Verhandlungen ist es, auf Verbündete zählen zu können. Gerade in

Gruppengesprächen können Sie Ihre Argumentation deutlich stärken, wenn Sie wissen, dass ein Teilnehmer Ihre Auffassung teilt. Überlegen Sie daher schon vorab, ob und an welchen Stellen Ihrer Beweisführung sich Fürsprecher finden lassen. Oft lässt sich gerade damit eine Bresche schlagen, wenn auch andere Gesprächsteilnehmer für Ihre Thesen eintreten. Sobald Sie erkennen, dass jemand für Sie Partei ergreift, können Sie diesen Umstand nutzen, um Ihre Argumentation zu untermauern.

■ Einzel- oder Gruppengespräch

Falls es sich um ein Gruppengespräch handelt, wer sind die anderen Teilnehmer? Und wer hat hier welche Aufgaben und Fachkenntnisse? Möglicherweise sorgt Ihr Verhandlungspartner für Unterstützung durch einen Spezialisten für ein bestimmtes Fachgebiet. Daraus würden sich dann spezifische Anforderungen an die Vorbereitung ergeben.

Aus der Berücksichtigung dieser Punkte können Sie abschließend eine sehr wichtige Frage klären: Wie viel Zeit wird – laut Ihrer Planung – eine sorgfältige Vorbereitung beanspruchen? Auf keinen Fall sollte die anschließende Vorbereitung unter Zeitdruck erfolgen. Wählen Sie für die Vorbereitung einen Zeitpunkt, der Ihnen noch gewisse Spielräume lässt. Hierbei kann auch geklärt werden, an welchem Ort die Vorbereitung stattfinden soll und welche Hilfsmittel Sie dabei benötigen.

Praxistipp

Eine gute sachliche und fachliche Vorbereitung kann grundsätzlich erst erfolgen, wenn alle Fragen aus der Planungsphase geklärt sind und wenn dabei auch eine persönliche und zwischenmenschliche Einstellung auf den oder die Gesprächspartner stattgefunden hat.

Stufe 2: Vorbereitung/innere Einstellung

Schlecht oder gar nicht unvorbereitete Verhandlungen verlaufen selten erfolgreich. Natürlich kann kein Gespräch bis ins Detail geplant werden – insbesondere individuelle Reaktionen, die womöglich noch von einer spezifischen Stimmungslage abhängen, lassen sich kaum voraussehen. Doch lassen sich vorab durchaus klare Strukturen definieren, wichtige Inhalte bestimmen und relevante Eckpunkte markieren. Eine gute Vorbereitung wird damit zur Grundlage für einen reibungslosen Verlauf des Gesprächs. Es geht darum, Störfaktoren und Blockaden auszuschalten und einen fruchtbaren Boden für das Gespräch/die Verhandlung zu bereiten. Feste Strukturen bereiten so nicht nur die richtige Plattform für das Gespräch, sie ermöglichen zudem auch erst eine ungezwungene Spontaneität innerhalb der einzelnen Gesprächsabschnitte.

Viele Aspekte der Vorbereitung ergeben sich infolge der Gesprächsplanung. Wenn Sie sich wirklich gut vorbereiten wollen, beginnen Sie zunächst mit einer Überprüfung der einzelnen Elemente aus der Planung. Hieraus ergibt sich ein fließender Übergang zur dezidierten Vorbereitung.

Innere Einstellung

Die beste Chancen für ein gutes Gespräch mit echten Verhandlungserfolgen ergeben sich auf der Basis von gegenseitiger Sympathie. Ein Aufbau auf Sympathie erleichtert die gesamte Verhandlung und optimiert die Erfolgsquote erheblich. Doch natürlich gehört Sympathie nicht zu den planbaren Faktoren. Einige Weichen lassen sich allerdings bereits im Vorfeld stellen. Und dies beginnt bei Ihrer inneren Einstellung zum Gesprächspartner und zur Verhandlung selbst. Es ist einleuchtend, dass eine anstehende Verhandlung kaum auf Sympathie bauen kann, wenn Sie schon vorab mit Widerwillen und Unbehagen an das Gespräch denken. Hierdurch entsteht immer eine Verkrampfung, die in der späteren Verhandlung den zwischenmenschlichen Bereich überschatten und somit den Boden für Erfolge entziehen wird. – Wenn Sie sich dagegen im Rahmen der Gesprächsvorbereitung auf Ihren Partner einstellen und sich in seine Positionen hineindenken und einfühlen, erhöht sich damit das Verständnis der Person. Und wenn Sie Positionen begreifen und tatsächlich verstehen, ist es nicht mehr weit zur Sympathie.

Praxistipp

Die persönliche und zwischenmenschliche Vorbereitung ist ein unerlässliches Element einer jeden Gesprächsvorbereitung!

Dazu gehören:

- eine positive Einstellung zu sich selbst und zum Gesprächspartner;

- das Akzeptieren der Rahmenbedingungen, also der Vorzeichen, unter denen das Gespräch/die Verhandlung stattfindet;
- bestehende Vorurteile über Bord zu werfen;
- eine tolerante Grundeinstellung;
- die Einstimmung auf die Perspektive des anderen

Hierdurch werden gemeinsame Ziele leichter erreicht und destruktive Konflikte vermieden. Machen Sie sich unbedingt schon im Vorfeld klar, mit wem Sie es überhaupt zu tun bekommen – und stellen Sie sich auf Ihr Gegenüber ein. Auch ist dabei eine Einschätzung des sozialen Niveaus der Teilnehmer hilfreich, weil sich hieraus Rückschlüsse für den Aufbau Ihrer späteren Argumentation ergeben. Bedenken Sie auch, inwiefern Emotionen eine Rolle spielen könnten, damit Sie wissen, wann besonderes Einfühlungsvermögen gefragt ist.

Ziele, Inhalte, Argumentationen

Nachdem Sie in der Planung bereits erste Zielsetzungen abgesteckt haben, müssen diese in der Vorbereitungsphase nun konkretisiert werden. Jedes Gespräch, auch ein gut geplantes, kann unvorhergesehene Richtungen einschlagen. Zudem ist eine Verhandlung nur selten mit nur einem Ziel verknüpft, meistens sollen direkt mehrere Ziele – allerdings mit unterschiedlicher Gewichtung – erreicht werden. Daher ist es wichtig, die Zielvorstellungen zu präzisieren und entsprechend einzustufen. Hier hilft die Erstellung einer Prioritätenliste, die mit absolut unerlässlichen Zielsetzungen beginnt

und hierarchisch bei weniger bedeutenden Zielen endet. **Was muss, was soll und was kann verhandelt werden?** Einigen Zielen können zudem Alternativziele oder mögliche Kompromisse zugeordnet werden, die ebenfalls noch akzeptabel wären. Andere Zielsetzungen und Positionen sind vielleicht unerlässlich und nicht ersetzbar. Welche sind das?

Darüber hinaus sollten Sie sich bewusst werden:

- Welches ist das optimale Verhandlungsergebnis?
- Welches ist ein gutes Resultat?
- Welches Resultat ist noch akzeptabel?
- Welches Resultat ist schlecht?
- Und welches Resultat kann im ungünstigsten Falle eintreten?

Im Fokus bleibt dabei immer ein optimales Resultat. Erst wenn das bestmögliche Ergebnis sicher nicht mehr erzielt werden kann, wird ein Ergebnis der nächsten Ebene ins Visier genommen.

Die Verhandlungsziele geben die Inhalte vor. Erstellen Sie sich daher eine adäquate Verhandlungsstruktur. Entsprechende (in der Verhandlung nur für Sie einsehbare) Notizen geben Ihnen Sicherheit für die Verhandlung und gewährleisten, dass keine wichtigen Aspekte oder Alternativen vergessen werden.

Hierbei ist auch zu berücksichtigen, dass die Gesprächsagenda niemals überfrachtet werden sollte. Der Aufnahme- und Konzentrationsfähigkeit sind Grenzen gesetzt. Und die

Erfahrung zeigt, dass während des Gesprächs in jedem Falle zusätzliche Aspekte auftauchen, die Sie in der Planung und Vorbereitung nicht berücksichtigen konnten. Schon allein mit dem Wissen, dass immer auch uneinkalkulierte Punkte auftreten, sichern Sie sich dringend benötigte Spielräume. Ein Gespräch, dem plötzlich die Zeit davonläuft, kommt oft zu einem hastigen und unbefriedigenden Ende.

Ambitionierte Verhandlungsziele lassen sich nur mit guten Argumenten erreichen. Schließlich wollen Sie Ihr Gegenüber mit einer stichhaltigen Beweisführung überzeugen. – Bereits in der Planungsphase hatten Sie sich erste Gedanken zu Ihrer Argumentation gemacht. Nun geht es darum, die wirklich überzeugenden Argumente herauszufiltern und weniger zweckmäßige fallen zu lassen. Gute Argumentationen sind immer dann besonders hieb- und stichfest, wenn sie in eine geeignete Beweisführung eingebettet werden.

Informationsrecherche

Häufig werden Sie bereits über einen gewissen Informationspool verfügen, auf den Sie für die Verhandlung zurückgreifen können. Um peinliche Situationen zu vermeiden, lohnt es sich immer, vorliegende Informationen auf Brauchbarkeit und vor allem Richtigkeit zu überprüfen.

Wenn Sie sich im Gespräch beispielsweise belehren lassen müssen, dass Sie mit veralteten Zahlen arbeiten, spricht das sicher nicht für Ihre Professionalität.

Seien Sie also vorsichtig mit der Präsentation von Informationen, wenn Sie nicht hundertprozentig wissen, dass es sich um fundierte Fakten handelt. – Zudem sollten Sie sich mit allen relevanten Sachverhalten bereits frühzeitig vertraut machen. Je größer Ihr Fachwissen ist, umso leichter wird Ihnen die Argumentation fallen. Die benötigten Informationen sind unbedingt auch hinsichtlich ihrer Vollständigkeit zu prüfen: Eine gründliche Durchsicht von im Gespräch eilig herbeigeschafften Unterlagen ist kaum mehr möglich, kostet immer Zeit und ist eine lästige Unterbrechung. Kein Gespräch, keine Verhandlung kommt ohne fundiertes Fachwissen der Beteiligten aus. Nutzen Sie daher alle Ihnen zur Verfügung stehenden Informationsquellen.

Hierbei sollten auch die internen Quellen, zum Beispiel Mitarbeiter aus den Fachabteilungen, nicht vergessen werden. Zudem lässt sich immer auch auf Informationsmaterial des Verhandlungspartners selbst (Website des Unternehmens, Broschüren etc.) zurückgreifen, um einen tieferen Einblick in seine Person und sein Ressort zu gewinnen. – Ein komplettes Bild über die relevanten Sachverhalte erhalten Sie am ehesten, wenn Sie mehrere unterschiedliche Informationsquellen für die Recherche nutzen. Ein fundiertes

Wissen über den Verhandlungspartner sowie über fachliche Aspekte signalisiert zudem immer auch Ihre persönliche Wertschätzung des Gegenübers!

Umfassende Kenntnisse ermöglichen es Ihnen, die Verhandlung in logische, aufeinander aufbauende Teilschritte einzuteilen und so eine optimale Strukturierung zu schaffen. Innerhalb einer solchen Struktur lassen sich dabei auch Stellen ermitteln, die sich für ein Zwischenresümee eignen, um Gemeinsamkeiten oder Unterschiede und Fortschritte im Verhandlungsverlauf aufzuzeigen.

Administration und Organisation

Jeder Gesprächs- und Verhandlungspartner hat immer gerne mit einem Profi zu tun. Das erleichtert die Situation, gerade auch bei fachlich schwierigen Verhandlungen, für alle Beteiligten ungemünzt. Ganz sicher wird man Ihnen für eine professionelle Vorbereitung schließlich danken.

Die Dokumentation

Ein wichtiges Zeichen der Professionalität ist die Art der Vorbereitung Ihrer Unterlagen. Und dies beginnt schon bei der Arbeitsmappe selbst. Eine Dokumentenmappe mit dem Logo und Namen des Verhandlungspartners zu versehen, kostet wenig Zeit, signalisiert aber Ordnung und einmal mehr die Wertschätzung des Gesprächspartners. Natürlich müssen die einzelnen Dokumente selbst sauber und gut strukturiert sortiert werden, damit Sie benötigte Blätter ohne hektisches Herumsuchen schnell auffinden können. Dies sollte eine Selbstverständlichkeit sein,

jedoch werden solche Aspekte in der Praxis oft noch immer vernachlässigt. Es fällt mitunter also positiv auf, wenn Sie hier echte Übersicht demonstrieren.

Projektor, Computer, Flipchart

Unbedingt sollten Sie sich schon vor dem Gespräch überlegen, ob und an welchen Stellen des Gesprächs Sie auf weitere Hilfsmittel (Projektor, Computer, Flipchart etc.) zurückgreifen wollen. Es muss nicht nur gewährleistet sein, dass die benötigten Geräte am Tag der Verhandlung auch tatsächlich zur Verfügung stehen – überzeugen Sie sich bitte auf jeden Fall auch, ob alles ordnungsgemäß funktioniert. Prüfen Sie sogar, ob Füllhalter, Marker usw. ebenfalls einsatzbereit sind. Nichts ist peinlicher als ein defekter Projektor, ein fehlender oder nicht schreibender Marker!

Termin und Raumreservierung

Ganz selbstverständlich ist der Gesprächspartner rechtzeitig über den Verhandlungstermin zu informieren. Auch Ihr Gegenüber will schließlich vorbereitet in das Gespräch kommen. Bei der Terminabsprache lohnt es sich, darauf zu achten, dass eine Tageszeit gewählt wird, an der Ihre Konzentrationsfähigkeit am größten ist. Und es sollte auch noch etwas Luft nach hinten bleiben, damit das Ende des Gesprächs nicht von der Uhrzeit bestimmt wird. – Zusammen mit dem Termin ist auch der genaue Ort des Gesprächs bekannt zu geben. Und sorgen Sie dafür, dass die Räumlichkeiten gut ausgestattet sind. Ein selten benutzter Raum muss im Winter womöglich vorgeheizt oder im Sommer gelüftet werden.

Angemessene Sitzgelegenheiten, eine Auswahl an Getränken und weitere Utensilien müssen für den Termin bereitstehen.

Wichtige Kleinigkeiten

Eine gute Organisation berücksichtigt auch Aspekte, die meistens gar nicht eintreten – deren Vernachlässigung, wenn sie denn nun doch einmal vorkommen, jedoch einen echten Patzer darstellen würde: Hat Ihr Gesprächspartner beispielsweise genau am Tag des Termins Geburtstag? Dann sollten Sie es auf jeden Fall wissen. – Oder gibt es vielleicht Formulierungen oder Themen, auf die Ihr Gesprächspartner allergisch reagiert? Einem passionierten Antialkoholiker sollten Sie sicher nicht begeistert von Ihrem letzten Weineinkauf berichten. – Ist Ihr Gegenüber womöglich Mitglied einer Partei? Dann gibt es keinen größeren Fauxpas, als kein gutes Haar an eben dieser Partei zu lassen (abgesehen davon, dass Politik ohnehin kein Thema ist, das hier angesprochen werden sollte).

Und wenn Ihr Gesprächspartner Raucher ist, dann steht natürlich ein Aschenbecher bereit. Ist er ein Nichtraucher, dann rauchen auch Sie nicht. (Sollten Sie jemals auf anders lautende Meinungen gestoßen sein, glauben Sie mir – sie sind falsch!)

Bedenken Sie außerdem, dass es immer gute Gründe gibt, dass ein Termin nicht eingehalten werden kann. Sie sollten also immer einen Alternativtermin in petto haben. Dies gilt auch für den Fall, dass das Verhandlungsziel nicht erreicht werden konnte und daher ein neuer Termin erforderlich wird.

Letztendlich sollten Sie nie versäumen, sich im Rahmen der Gesprächsvorbereitung Gedanken über Ihr äußeres Erscheinungsbild zu machen. Genaueres über diesen wichtigen Aspekt erfahren Sie im vierten Kapitel.

Stufe 3: Eröffnung/Einstieg

Vor der eigentlichen Verhandlung, in der es dann um die Sache selbst geht, wird von den Gesprächspartnern zunächst einmal das Terrain sondiert. Hierbei zeigt sich, ob es Ihnen gelingt, den Weg zu ebnen, um später erfolgreich operieren zu können. Interaktionshemmnisse, die während der Eröffnungsphase auftreten oder sich hier manifestieren, können kaum mehr aus dem Weg geschafft werden. Es gilt also, zunächst eine positive Atmosphäre zu schaffen, in der sich Ihr Gesprächspartner wohl fühlt. Gerade der erste Eindruck ist es, der sehr häufig über Erfolg oder Misserfolg der anstehenden Verhandlung entscheidet. Ein verpatzter Einstieg hat immer negative Auswirkungen auf das Gespräch. Und folgenschwere Fehler können schon auftreten, bevor auch nur ein einziges Wort zwischen den Verhandlungspartnern gewechselt wurde.

Insbesondere dann, wenn der Gesprächspartner zu Ihnen kommt, dürfen Sie nicht nur an die Verhandlung selbst denken, sondern auch an die Eindrücke, die Ihr Gesprächspartner sammelt, bevor Sie sich überhaupt gegenüber treten. – Wenn Ihr Verhandlungspartner beispielsweise schon bei der Anfahrt Probleme hat, Ihr Unternehmen oder den Eingang nicht findet, es anschließend mit einer unhöflichen Sekretärin zu tun bekommt und

sich dann im Labyrinth der Bürozimmer erneut verirrt, dann findet die Verhandlung unter denkbar schlechten Vorzeichen statt.

Praxistipp

An folgende Aspekte sollten Sie im Rahmen der Vorbereitung gedacht haben:

- Benötigt Ihr Gesprächspartner einen Anfahrtsplan (falls er zu Ihnen kommt und bisher noch nicht bei Ihnen gewesen ist)?
- Wer ist die erste Kontaktperson in Ihrem Hause? Informieren Sie diese unbedingt über den anstehenden Besuch! Ein Begrüßungsschild am Eingang kann sich übrigens in bestimmten Situationen gut machen, darauf könnte stehen: „Lieber Herr XY, wir freuen uns auf Ihren Besuch!“
- Holen Sie den Gast persönlich am Empfang ab oder weisen Sie eine freundliche Person an, den Besucher bis zu Ihrem Büro/Besprechungszimmer zu begleiten.

Es kann nicht oft genug wiederholt werden: Die Eröffnungsphase (und sie beginnt eigentlich schon bei der Anfahrt, wenn nicht sogar früher) ist die Basis für spätere Verhandlungserfolge! Jeder Gesprächspartner kommt mit gewissen Erwartungen, positiven wie negativen, zum Gespräch – und mit den ersten Eindrücken werden diese bestätigt oder widerlegt. Vorurteile werden vertieft oder aber abgebaut. Hier geht es noch lange nicht um die Sache, sondern zunächst um die emotionale Ebene. Jeder Mensch macht sich zuerst einmal ein bestimmtes Bild und will sich über den Gesprächspartner (und sein Unternehmen) klar werden. Hierbei werden zahlreiche Signale (dazu gehört durchaus

sogar eine quietschende Tür) verarbeitet, die letztendlich über die Grundeinstellung zum Gesprächspartner entscheiden.

Die ersten Blicke

Eine wichtige Phase ist natürlich das erste Zusammentreffen der Verhandlungspartner. Die hier ausgesendeten Signale werden besonders intensiv wahrgenommen. Wir Menschen neigen dazu, andere in bestimmte Kategorien einzuordnen. Ob Sie es wollen oder nicht, Ihr Gegenüber wird Sie zunächst in eine Schublade packen (Sie machen es selbst nicht anders). Im Hinterkopf machen wir uns unsere Gedanken: „der ist wie ...“, „macht den Eindruck, dass ...“, „sieht aus wie ...“ usw. Unser Urteil hängt hier vor allem von den Äußerlichkeiten ab. Kleidung, Blickkontakt, Haltung, Mimik, Gesten usw. sind Faktoren, die wir ganz automatisch auswerten und zu einem bestimmten Bild zusammensetzen (siehe Kapitel 4). Noch immer haben Sie vielleicht kein einziges Wort gewechselt und haben doch schon ein Bild vom Gegenüber.

Während der Eröffnungsphase kommt es darauf an, eine positive Grundstimmung zu schaffen, die dann das folgende Gespräch tragen wird. Versuchen Sie sich von negativen Emotionen und Nervosität zu befreien und kommen Sie niemals gehetzt in ein Gespräch.

Die ersten Worte

Dass Sie Ihren Gesprächspartner natürlich mit Namen (und gegebenenfalls Titel, man ist schließlich eitel) und Handschlag begrüßen, dürfte eine Selbstverständlichkeit sein. Dazu gehören immer auch ein Lächeln und direkter Blickkontakt. Überhaupt ist es wichtig, dass Sie nun erst einmal Kontakt zum Gegenüber herstellen. Eine Verhandlung und jedes gute Gespräch ist, gut geführt, eine recht intime Angelegenheit, die eine gewisse Nähe ebenso voraussetzt wie Vertrauen. Und zu Beginn eines Zusammentreffens sind einige Gesprächspartner eher zurückhaltend.

Die Gesprächseröffnung ist damit zugleich auch eine Aufwärmphase. Niemand kann und mag direkt durchstarten und sofort mit den Fakten beginnen. Sie wollen schließlich nicht mit der Tür ins Haus fallen und müssen dem Gegenüber eine bestimmte Anlaufzeit zugestehen. Was nun eine angemessene Dauer ist, lässt sich nicht allgemeingültig bestimmen, die individuellen Unterschiede sind hier zu groß. Wenn Sie aber etwas Fingerspitzengefühl an den Tag legen und Ihr Gegenüber aufmerksam beobachten, werden Sie spüren, ob die Aufwärmphase ausgedehnt oder eher kurz gehalten werden sollte.

Praxistipp

Versuchen Sie, Gemeinsamkeiten zu finden, die sich für eine unverkrampfte Konversation eignen.

Hierbei muss übrigens wirklich nicht immer über das Wetter gesprochen werden. Sicher lassen sich auch persönlichere Punkte finden, die weniger eintönig sind. Gerade wer eine partnerzentrierte Haltung einnimmt und aktiv zuhört, findet schnell Ansatzpunkte für das weitere Gespräch. Reden Sie also nicht nur selbst, hören Sie zu und versuchen Sie dabei auch, zwischen den Zeilen zu lesen. Ein Gesprächspartner spürt es schnell, ob er es mit einem guten Zuhörer zu tun hat oder mit jemandem, der nur mit sich selbst beschäftigt ist. Gerade mit einer mangelnden Bereitschaft zum Zuhören reißt der mühsam gezogene Kontaktfaden schnell wieder ab. Ein aufmerksamer Gesprächspartner hingegen weckt Vertrauen und schafft Sympathie, denn das Gegenüber wird echtes Interesse an seiner Person ganz bestimmt wahrnehmen. Und mit kleinen Verständnisfragen lässt sich ein Gespräch schnell in die gewünschte Richtung lenken. Gerade mit offenen Fragen (siehe Kapitel 5) erhalten Sie sehr viele Informationen auf einen Schlag. Damit sorgen Sie für einen allmählichen und fließenden Übergang und schlagen eine Brücke hin zu den Sachthemen.

Stufe 4: Durchführung

In Gesprächen und Verhandlungen wollen und müssen Sie Ihre Zielsetzungen erreichen und Ihren Partner mit triftigen Argumenten von der Richtigkeit Ihrer Vorstellungen überzeugen. Eines der konstruktivsten Mittel dafür lässt sich jedoch weder planen noch erlernen: die eigene Überzeugung und Begeisterung. Nichts hilft Ihnen mehr, ist glaubwürdiger und macht authentischer

als der eigene Enthusiasmus. Wenn Sie von den eigenen Ideen und Zielen wirklich überzeugt sind, werden auch andere ihre Zweifel schnell vergessen und Ihnen bereitwillig zustimmen.

Beispiel private Urlaubsplanung:

Wie ansteckend echte Begeisterung wirkt, haben Sie sicher selbst im privaten Umfeld schon oftmals erlebt. Denken Sie nur an die letzte Urlaubsplanung. Wenn Ihr Partner beispielsweise unmotiviert sagt: „Wir könnten ja dieses Jahr eventuell in die Bretagne fahren“, werden Sie sicher viele Gründe finden, die dagegen sprechen, und auch noch andere Urlaubsziele ins Visier fassen. Bekommen Sie jedoch mit einem strahlenden Lächeln und leuchtenden Augen direkt einige Prospekte voll verlockender Bilder vorgelegt, sieht die Sache schon anders aus. Und wenn Sie dann noch eine warme Stimme enthusiastisch schwärmen hören: „Schau nur, das Meer, die felsige Küste – und dann noch das milde Klima, da müssen wir hin!“, dann wird sich die Begeisterung zweifellos übertragen und Sie werden schnell das gemeinsame Ziel haben, den nächsten Urlaub in der Bretagne zu verbringen.

Ihre Geschäftspartner sind hier letztendlich auch nicht anders gestrickt als Ihr Partner im Beispiel Urlaubsplanung. Wenn Sie also leidenschaftlich von einer Sache überzeugt sind, gibt es keinen Grund, diesen Enthusiasmus zu verbergen. Die eigene Begeisterung hat geradezu magische Wirkungen, denen sich auch Verhandlungspartner kaum entziehen können. – Gleichzeitig verfehlen

auch grundsätzlich einleuchtende Argumente meistens ihr Ziel, wenn sie ohne Überzeugungskraft und ohne rechten Elan vorgetragen werden.

Beachten Sie, dass Ihr Gegenüber spürt, dass Sie das Gesagte auch tatsächlich meinen und engagiert dafür einstehen. Denken Sie hierbei jedoch auch daran, sich nicht zu früh auf allzu spezifische Meinungen oder Aussagen festzulegen. Eine einmal geäußerte Ansicht lässt sich nur unter größten Verrenkungen wieder revidieren und nimmt Ihnen Bewegungsfreiheit. Voreilige Fixierungen auf bestimmte Meinungen sind meist sehr einengend und führen in Sackgassen, aus denen nur schwer wieder herauszukommen ist. Es ist ein großes Handikap, im Gesprächsverlauf auf eine Meinung festgenagelt zu werden, die man dann auch noch selbst vertreten muss, obwohl sie eigentlich gar nicht mehr zur eigenen Argumentation passt.

Wenn Sie sich wirklich einmal vergaloppiert haben, ist es oft die elegantere Lösung, Einsicht zu zeigen und Irrtümer einzugestehen. Damit findet die missliche Situation ein rasches Ende, und Sie laufen nicht Gefahr, dass ein und dieselbe Sache unaufhörlich breitgetreten wird. Dem Gesprächspartner wird so ein offen liegendes Angriffsziel entzogen. Überhaupt ist es ein bewährtes Mittel, Kritikpunkte vorwegzunehmen. Wenn es welche gibt, dann werden sie ohnehin angesprochen. Mit der Offenlegung schaffen Sie Vertrauen und zeigen zudem zweierlei: dass Sie in der Lage sind, die Dinge abzuwägen, und dass Sie den Sachverhalt bereits von

mehreren Seiten durchdacht haben. Mithilfe einiger passender Redewendungen:

- „Ich will Ihnen nicht verschweigen ...“;
- „Sie haben natürlich Recht, wenn Sie hier sagen ...“
- und so weiter

kann Ihnen hierbei sogar ein fließender Übergang zu Ihrer Argumentation gelingen.

Sie wollen Ihren Gesprächspartner überzeugen und nicht als Sieger eines Rededuells dastehen. Dafür müssen Sie Ihre Argumente gut präsentieren und mit den vorbereiteten Hilfsmitteln untermauern. Gleichzeitig gilt es aber auch in der Durchführungsphase aktiv zuzuhören. Es kann nie schaden, dem Gegenüber echtes Interesse an seiner Meinung zu signalisieren. Dies steigert vielmehr seinerseits die Bereitschaft, auch Ihnen Aufmerksamkeit zu schenken. Ein geeignetes Mittel ist hier, das vom Gegenüber Gesagte zu paraphrasieren. Nutzen Sie also die Möglichkeit, Gesprächsabschnitte kurz zusammenzufassen und hierbei insbesondere die gefundenen Übereinstimmungen hervorzuheben.

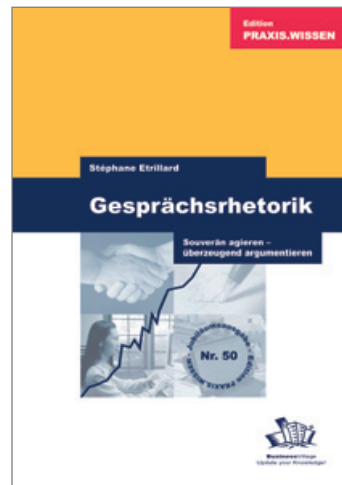
Gesprächsrhetorik

Souverän agieren – überzeugend argumentieren

von Stéphane Etrillard

Die Gesprächsrhetorik ist das Mittel, um die Gesprächs- und Verhandlungspartner für unsere Argumente zu öffnen. Denn mit der Sprache beeinflussen wir die innere Einstellung unseres Gegenübers und zugleich auch sein und unser eigenes Denken und Handeln. Ein bewusster Einsatz der Gesprächsrhetorik erweitert dabei den eigenen Horizont und beseitigt störende Voreingenommenheiten. Rhetorische Kompetenz beinhaltet auch, aufmerksam auf die Signale der Gesprächs- und Verhandlungspartner zu achten, damit eine wirkungsvolle Kommunikation überhaupt stattfinden kann. Erfolgreich wird unsere Kommunikation durch flexibles Denken, einer partnerorientierten Haltung und durch aufmerksames Zuhören. In diesem Rahmen lassen sich Gesprächsinhalte präzise und wirkungsvoll übertragen und Botschaften unserer Partner richtig interpretieren. Ein nachhaltiger Erfolg von Gesprächen und Verhandlungen ergibt sich dabei insbesondere durch eine faire Rhetorik, die unsaubere Methoden und Strategien ausklammert.

Das Buch Gesprächsrhetorik von Stéphane Etrillard ist die Essenz des rhetorischen Praxiswissens – Sie erfahren hier, wie Sie sich die Macht der Sprache wirkungsvoll zu Nutzen machen, um Gespräche und Verhandlungen effektiv zu führen. Dabei wird auch gezeigt, wie Sie innere und äußere Störfaktoren einer gelungenen Kommunikation eingrenzen können und wie Sie am besten mit unfairen Partnern umgehen. Das Ziel sind effektive Gespräche und Verhandlungen – auch in schwierigen Fällen und mit unbequemen Partnern.



Gesprächsrhetorik

Souverän agieren –
überzeugend argumentieren

BusinessVillage,
Oktober 2005

170 Seiten, zahlr. Abbildungen

ISBN 978-3-938358-07-8

Art.-Nr. 624

€ 21,80; € 22,50 [A]; CHF 35,90

Jetzt bestellen!

www.BusinessVillage.de



BusinessVillage
Update your Knowledge!

BusinessVillage – Update your Knowledge!

■ Persönlicher Erfolg

- 591 Bessere Geschäftsbeziehungen, Marzella Arndt; Peter Arndt
- 596 Endlich frustfrei! Chefs erfolgreich führen; Christiane Drühe-Wienholt
- 604 Die Magie der Effektivität, Stéphane Etrillard
- 620 Zeitmanagement, Annette Geiger
- 624 Gesprächsrhetorik, Stéphane Etrillard
- 631 Alternatives Denken, Albert Metzler
- 661 Allein erfolgreich – Die Einzelkämpfermarke, Giso Weyand

■ Präsentieren und konzipieren

- 579 Kreativität in Meeting und Team, Kerstin Meier
- 590 **Konzepte ausarbeiten – schnell und effektiv, Sonja Klug***
- 600 Mind Mapping, Sabine Schmelzer
- 632 Texte schreiben – einfach, klar, verständlich, Günther Zimmermann
- 635 Schwierige Briefe perfekt schreiben, Michael Brückner
- 625 Speak Limbic – Wirkungsvoll präsentieren, Anita Hermann-Ruess
- 646 Geschäftsbriefe und E-Mails – Schnell und professionell, Irmtraud Schmitt

■ Richtig führen

- 555 Richtig führen ist einfach, Mathias K. Hettl
- 614 Mitarbeitergespräche richtig führen, Annelies Helff; Miriam Gross
- 616 Plötzlich Führungskraft, Christiane Drühe-Wienholt
- 629 Erfolgreich Führen durch gelungene Kommunikation, Stéphane Etrillard; Doris Marx-Ruhland
- 638 Zukunftstrend Mitarbeiterloyalität, 2. Auflage, A. M. Schüller
- 643 Führen mit Coaching, Ruth Hellmich

■ Vertrieb und Verkaufen

- 479 Messemarketing, Elke Clausen
- 543 Verkaufen für Techniker, Tim Cole
- 561 Erfolgreich verkaufen an anspruchsvolle Kunden, Stéphane Etrillard
- 562 Vertriebsmotivation und Vertriebssteuerung, Stéphane Etrillard
- 587 **Zukunftstrend Empfehlungsmarketing*, Anne M. Schüller**
- 605 **Fit für die Neukundengewinnung*, Rolf Leicher**
- 618 Events und Veranstaltungen professionell managen, Melanie Dressler
- 619 **Erfolgreich verhandeln, erfolgreich verkaufen*, Anne M. Schüller**
- 647 Erfolgsfaktor Eventmarketing, Melanie von Graeve
- 668 Mystery Shopping, Ralf Deckers; Gerd Heinemann

■ Kundenbindung

- 476 Beschwerdemanagement, Klaus Erlbeck
- 567 **Zukunftstrend Kundenloyalität*, Anne M. Schüller**
- 570 Couponing in der Praxis, Sebastian Dierks; Dirk Ploss
- 573 Kundenwert durch Kundenbindung in der Praxis, Kolja Wehleit; Arno Publitz
- 577 CRM erfolgreich einsetzen, Prof. Dr. Heinrich Holland

■ Direkt-Marketing

- 546 Telefonmarketing, Robert Ehlert, Annemike Meyer
- 563 Telefonmarketing-Kampagnen, Markus Grutzeck
- 586 Adress- und Kundendatenbanken für das Direktmarketing, Carsten Kraus

■ PR und Kommunikation

- 468 Wie Profis Sponsoren gewinnen!, Roland Bischof
- 478 Kundenzeitschriften, Thomas Schmitz
- 557 Krisen PR – Alles eine Frage der Taktik, Frank Wilmes
- 569 **Professionelle Pressearbeit*, Annemike Meyer**
- 595 Interne Kommunikation. Schnell und effektiv, Caroline Niederhaus
- 653 Public Relations, Hajo Neu, Jochen Breitwieser
- 594 1×1 für Online-Redakteure und Online-Texter, Saim Rolf Alkan

■ Online-Marketing

- 361 **Effizientes Suchmaschinen-Marketing*, Thomas Kaiser**
- 506 Besser texten, mehr verkaufen auf Corporate Websites, Stefan Hejnk
- 688 Performance Marketing, 2. Auflage
Thomas Eisinger; Lars Rabe; Wolfgang Thomas (Hrsg.)
- 690 Erfolgreiche Online-Werbung, 2. Auflage
Marius Dannenberg; Frank H. Wildschütz

■ Werbung

- 500 Leitfaden Ambient Media, Kolja Wehleit
- 549 Produktivfaktor BRIEFING, Mike Barowski
- 576 Plakat- und Verkehrsmittelwerbung, Sybille Anspach
- 584 Perfekt texten, Detlef Krause

■ Marketing-Strategien

- 454 Professionelle Preisfindung, Georg Wübker
- 533 Corporate Identity ganzheitlich gestalten, Volker Spielvogel
- 574 Marktsegmentierung in der Praxis, Jens Böcker; Katja Butt; Werner Ziemer
- 603 Die Kunst der Markenführung, Carsten Busch
- 630 Kommunikation neu denken – Werbung, die wirkt
Malte Altenbach

■ Zielgruppenmarketing

- 566 Seniorenmarketing,
Hanne Meyer-Hentschel; Gundolf Meyer-Hentschel
- 571 Generation 40+ Marketing, Elke Verheugen

■ Gründen und Finanzen

- 622 **Die Bank als Gegner, E. A. Bach; V. Friedhoff; U. Qualmann**
- 634 Forderungen erfolgreich eintreiben, Christine Kaiser
- 656 Praxis der Existenzgründung –
Erfolgsfaktoren für den Start, Werner Lippert
- 657 Praxis der Existenzgründung –
Marketing mit kleinem Budget, Werner Lippert
- 658 Praxis der Existenzgründung –
Die Finanzen im Griff, Werner Lippert

* BusinessVillage Bestseller

**Faxen Sie dieses Blatt an:
+49 (551) 2099-105**

Oder senden Sie Ihre Bestellung an:
BusinessVillage GmbH
Reinhäuser Landstraße 22, 37083 Göttingen
Tel. +49 (551) 2099-100
info@businessvillage.de

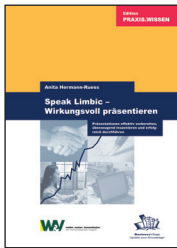


Ja, ich bestelle:

Exemplar(e)

Exemplar(e)

**Speak Limbic –
Wirkungsvoll präsentieren**



Präsentieren bedeutet Ziele erreichen! Einfach den Auftrag bekommen, Forderungen durchsetzen, Wissen vermitteln, andere von eigenen Ideen überzeugen, als Mensch kompetent und sympathisch ankommen. Dieser Leitfaden begleitet Sie wie ein Rhetorik-Coach vom Tag des Präsentations-Auftrags bis zum Applaus der Teilnehmer Schritt für Schritt mit Fragen, Tests, Katalogen für Argumente und Überzeugungsmitteln.

Art.-Nr. 625
21,80 € • 22,50 € [A] • 35,90 CHF

**Endlich frustfrei!
Chefs erfolgreich führen**



Wie kann ich meinen Chef dazu bringen, das zu tun, was ich will? Diese Frage stellen sich viele Mitarbeiter. Eigentlich ganz einfach! Praxisnah erfahren Sie in diesem Buch, wie Sie Ihren Chef auf Ihre Seite ziehen und ihn für Ihre Ideen und Ziele gewinnen. So klappt endlich mit dem Chef!

Art.-Nr. 596
21,80 € • 22,50 € [A] • 35,90 CHF

(Alle Praxisleitfäden der Edition PRAXIS.WISSEN kosten 21,80 € • 22,50 € [A] • 35,90 CHF)

Menge	Art.-Nr.	Titel	Einzelpreis €/CHF
1	669	>> KOSTENLOS – Erfolgsfaktoren	0,00 €

Firma

Vorname

Name

Straße

Land PLZ Ort

Telefon

E-Mail

Datum, Unterschrift