

Management-Tipp

Kühl und sachlich bleiben

„Hätte ich doch so reagiert...“ „Hätte ich doch geantwortet ...“ Das denken wir oft im Nachhinein, wenn wir in einem Gespräch verbal „auf dem Schlauch“ standen. Durch eine gezielte Gesprächsvorbereitung lassen sich solche Situationen weitgehend vermeiden.

Abteilungsbesprechung am Montagmorgen: Verkäufer Meier ist nach einem gelungenen Wochenende guter Dinge. Entspannt berichtet er, wie viele Abschlüsse er in der Vorwoche erzielte und welche Aktivitäten er plant. Da passiert es: „Machen wir uns nichts vor. Ihre Zahlen sind schlecht“ raunt ihm der Chef aus heiterem Himmel an. Die verbale Ohrfeige sitzt. Meier ist sprachlos. Hilflös sucht er nach einer Rechtfertigung. Mit rotem Kopf stammelt er: „Aber ich habe doch ...“

In einem Gespräch nach einem Einwand oder verbalen Angriff „auf dem Schlauch“ zu stehen - eventuell gar vor „versammelter Mannschaft“ -, ist für viele Menschen ein Albtraum. Zumal sie wissen: Kaum ist das Gespräch vorbei, fallen mir die klügsten Antworten ein. Doch viele Gespräche im beruflichen Kontext - seien dies Bewerbungsgespräche, Team- oder Projektbesprechungen - gleichen einer Prüfung. Was uns danach einfällt, nützt uns nichts mehr. Umgekehrt gilt: Gut vorbereitet ist halb „bestanden“. Entsprechend gezielt sollten Sie sich auf wichtige Gespräche vorbereiten. Überlegen Sie nicht nur, was Sie sagen möchten, sondern auch, was Ihre Gesprächspartner erwidern könnten und wie Sie darauf reagieren.

Ruhig Blut bewahren und sachlich bleiben

Beim Vorbereiten gilt es zwischen Einwänden und verbalen Attacken zu unterscheiden. Einwände wie „Das klappt nicht“ oder „Das ist zu teuer“ haben stets einen rationalen Grund - entsprechend werden sie vortragen. Etwas anders verhält es sich mit Verbalattacken wie „Sie haben keine Ahnung“ oder „Ihr Verkäufer verspricht immer viel, aber...“ Sie erfolgen meist unverhofft und bei ihnen stehen die Emotionen zentral - selbst wenn sie eine rationale Ursache haben. Also ist eine andere Reaktion gefragt.

Bei verbalen Attacken lautet die Maxime: Ruhig Blut bewahren und versuchen, das Gespräch auf eine sachliche Ebene zurückzuführen. Denn was nutzt es Ihnen, wenn Sie zum Beispiel auf die Aussage Ihres Chefs „Sie haben keine Ahnung“ erwidern „Ebenso wie Sie“? Wenig! Dann müssen Sie sich vermutlich einen neuen Job suchen.

Ähnlich ist es, wenn ein Kunde Ihre Seriosität als Verkäufer anzweifelt. Dann sollten Sie nicht zurückblaffen „Ich verbitte mir eine solche Unverschämtheit“, denn dann eskaliert die Situation. Oder zumindest bauen Sie eine Konfrontation auf. Ihr Ziel, dem Kunden etwas zu verkaufen, erreichen Sie so nicht.

Atmen Sie deshalb, wenn Sie jemand verbal attackiert, zunächst tief durch und fragen Sie dann zum Beispiel ganz sachlich: „Wie kommen Sie zu dieser Einschätzung?“ Oder sagen Sie, wenn ein Kunde Ihre Seriosität bezweifelt: „Es tut mir leid, dass Sie so schlechte Erfahrungen mit Verkäufern gesammelt haben. Was haben Sie konkret erlebt?“ Hierdurch veranlassen Sie Ihren Partner, seine Aussage rational zu begründen.

Wenn Sie so reagieren, wird Ihr Gesprächspartner eine der folgenden Reaktionen zeigen. Reaktion 1: Er merkt selbst, dass er sich im Ton vergriffen hat - zum Beispiel, weil er am Morgen mit dem falschen Fuß aufstand. Dann entschuldigt er sich entweder oder er relativiert zumindest seine Aussage. „So war das nicht gemeint.“ Reaktion 2: Er begründet seinen Verbalangriff. Zum Beispiel damit, dass ein ähnliches Projekt in der Vergangenheit scheiterte. Oder damit, dass ein Kollege von Ihnen eine Zusage nicht einhielt. Ihr Gesprächspartner nennt Ihnen nun also einen rationalen Grund beziehungsweise Einwand. Und diesen können Sie entkräften - wenn Sie darauf vorbereitet sind.

Sich vorab passende Antworten überlegen

Zuhilfe kommt Ihnen dabei, dass die meisten Einwände immer wieder auftauchen. Bei

Verkaufsgesprächen ist ein solcher Klassiker „Das ist zu teuer“. Bei Team- oder Mitarbeiterbesprechungen lautet ein häufiger Einwand „Das haben wir noch nie gemacht“. Und wenn Sie Ihren Chef um ein höheres Gehalt bitten, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass er antwortet „Unsere Ertragslage ist schlecht“ oder „Das sprengt unser Gehaltsgefüge“. Die meisten Einwände sind somit vorhersehbar. Also können Sie vorab passende Antworten beziehungsweise Reaktionsmuster entwerfen.

Beim Vorbereiten auf mögliche Einwände sollten Sie sich stets vor Augen führen: Einwände bedeuten zumeist kein grundsätzliches Nein. Für ihre Gesprächspartner existieren nur (noch) nicht die Rahmenbedingungen für ein Ja. Also sollten Sie ausloten, unter welchen Bedingungen ein Ja möglich wäre. Dann können Sie eine passende Argumentation entwickeln.

Bedingungen für ein Ja ausloten

Zuweilen lassen sich die Bedingungen für ein Ja vorab nicht ermitteln. Dann sollten Sie dies im Gespräch tun. Ein Beispiel. Ein Kollege erwidert in einem Meeting auf einen Vorschlag von Ihnen „Das haben wir so noch nie gemacht“. Dann könnte Ihre Antwort lauten: „Ich verstehe, dass mein Vorschlag bei Ihnen auf Vorbehalte stößt, weil ... Unter welchen Prämissen wäre er für Sie realisierbar?“ Ein weiteres Beispiel: Ihr Chef erwidert auf Ihren Wunsch nach mehr Geld „Unsere Ertragslage ist schlecht“. Dann könnte Ihre Antwort lauten: „Ich weiß, dass unsere Erträge nicht rosig sind. Was muss ich tun, damit eine Gehaltserhöhung trotzdem möglich wäre?“

Indem Sie so vorgehen, sorgen Sie dafür, dass Sie mit Ihrem Gesprächspartner nicht mehr über Ihren Vorschlag an sich diskutieren, sondern darüber unter welchen Voraussetzungen er realisierbar wäre? Solche Reaktionsmuster fallen Ihnen im Gespräch selbst, wenn Sie nervös sind und spontan reagieren müssen, zumeist nicht ein. Deshalb sollten Sie sich diese ebenso wie die Argumente, mit denen Sie die Einwände entkräften, vorab zurechtlegen.

Autor: Ingo Vogel, Esslingen, ist Rhetorik- und Verkaufstrainer. E-Mail: info@ingovogel.de; Internet: www.ingovogel.de