

Christian Zielke

Kritiker überzeugen

Wirksame Strategien für Verhandlungen,
Gespräche und Konflikte



HAUFE.

5 Beratungsgespräche mit kritischen Klienten – so lösen Sie Probleme

Lothar, ein bekannter Berater, befand sich in einer Krise. In der letzten Zeit hatte er immer mehr Kunden verloren. Die Klienten und Klientinnen hielten nichts von seinen Vorschlägen, wussten alles besser und widersprachen ständig. Seine Beratungsgespräche drehten sich oft im Kreis und endeten häufig ergebnislos. Mit der Zeit bekam er Angst, nicht nur Kunden, sondern auch seinen guten Ruf zu verlieren.

Durch seine erfolgreiche Pressearbeit hatte er sich auf dem Beratermarkt eigentlich einen guten Namen gemacht. Mit viel Geld hatte er sich als Sprecher auf Konferenzen und Messen eingekauft, um mit seinem Beratungsunternehmen für seine Dienstleistungen zu werben. So war er schnell bekannt geworden und hatte viele Kunden gewonnen, die sich jetzt aber enttäuscht von ihm abwandten.

Deshalb kam er zu mir. Er wusste, dass ich als Professor für Management und Kommunikation Ausbildungslehrgänge für Berater zertifiziere und als Experte an renommierten Instituten und für bekannte Unternehmensberatungen tätig bin, um Berater darin zu schulen, wie sie auch mit schwierigen Klienten schnell und einfach gute Beratungsergebnisse erzielen. Allerdings wollte Lothar unerkannt bleiben und so buchte er eine private Schulung in einem kleinen entlegenen Schlosshotel.

Was bei kritischen Beratungen anders ist

»Warum dauern meine Beratungen so lang und führen zu keinem Ergebnis?«, fragte er mich zu Beginn unserer Begegnung. »Was mache ich falsch?«, wollte er wissen. »Das finden wir sehr schnell heraus«, versprach ich ihm. »Verrate mir mal, wie du bei deinen Beratungsgesprächen vorgehst.«

Lothar überlegte kurz. Dann ging er zum Flipchart und schrieb folgende Stichpunkte auf:

1. Phase: Beziehung zum Klienten aufbauen und Beratungsauftrag klären
2. Phase: Situation schildern lassen
3. Phase: Lösungen finden
4. Phase: Maßnahme vereinbaren

»Schön«, sagte ich. »Mit diesem Vorgehen kommst du schnell ans Ziel. An dem Beratungsprozess kann es also nicht liegen, dass du manchmal Probleme hast, Kritiker in Beratungsgesprächen zu überzeugen.«

Lothar atmete erleichtert auf. »Doch woran liegt es liegt es denn?« – »Schauen wir uns doch mal die einzelnen Beratungsschritte genauer an«, schlug ich ihm vor. »Denn

Beratungen mit kritischen Klienten werden ganz anders geführt als die klassische Beratungen.« Lothar schaute mich verwundert an. »Schau mal«, fort ich fort, »besonders kritische Klienten neigen dazu, immer zu widersprechen und alles besser zu wissen. Sie mögen keine Ratschläge.«

- Ratschläge werden manchmal als Schläge empfunden.
- Kritische Menschen möchten von ihrem Berater nicht geschlagen werden!

Deshalb gilt es bei der Beratung, keine Ratschläge zu geben. Gute Berater verzichten bei kritischen Klienten auf Hinweise und Erklärungen. Sie führen das Gespräch durch kluge Fragen, die den Klienten automatisch zur Lösung seines Anliegens führen. So können sie nicht widersprechen und sind schneller von dem Lösungsweg überzeugt, den sie für sich selbst herausgefunden haben.

»Das klingt nach einem ganz neuen Beratungsansatz«, stellte Lothar fest. »Was ist außerdem noch anders bei einer Beratung mit kritischen Klienten?«, wollte er wissen. Ich ging zum Flipchart und notierte die Stichworte:

Besonderheiten bei kritischen Beratungsgesprächen

Nicht nach Problemen fragen

- Problem-Trance vermeiden
- Schweigen aushalten
- das Problem hinter dem Problem entdecken
- mit Blackout des Klienten umgehen

»Das sind die kritischen Punkte, auf die wir gleich eingehen werden.« Und damit begann die Schulung.

5.1 Schon beim Einstieg kritische Momente vermeiden

In der Einstiegsphase gilt es, eine gute Beziehung zum Klienten aufzubauen, um in einer guten Gesprächsatmosphäre den Inhalt des Auftrags zu klären.

- **Körpersprache spiegeln**

Gute Beraterinnen und Berater versuchen, schon in den ersten Momenten der Begegnung die Körpersprache des Klienten zu spiegeln. Sie gleichen sich seiner Körperhaltung und Bewegung an und kopieren teilweise seine Gestik und Mimik. Dadurch gelingt es ihnen sehr leicht, sich in die Stimmung des Klienten zu versetzen und mit ihm auf einer Wellenlänge zu sein. Allerdings sollte das Angleichen an die Körpersprache etwas zeitlich versetzt erfolgen, damit es authentisch wirkt.

- **die richtige Sitzposition wählen**

Bei der Auswahl des Sitzplatzes achtet der gute Berater darauf, dass sich sein Klient sehr wohlfühlt. Deshalb überlässt er ihm die Platzwahl. Allerdings sorgt er

dafür, dass er den direkten Blickkontakt mit seinem Klienten vermeidet. Denn in kritischen Situationen verstärkt der Blickkontakt die Botschaft und kann schnell zur Eskalation führen.

Daher ist es empfehlenswert eine Sitzposition zu wählen, bei der Sie übers Eck zu ihrem Gesprächspartner sitzen.

- **nicht nach Problemen fragen**

Unerfahrene Berater stellen zu Beginn der Beratung die Frage »Wo ist das Problem?«. Experten vermeiden diese Frage, weil sie beim Klienten schnell eine »Problem-Trance« induzieren können, bei der sich Sorgen und Ängste unnötig verstärken. Ein Beratungsgespräch sollte nicht problemorientiert, sondern lösungsfokussiert verlaufen. Der Klient sollte sich immer gut fühlen, um leichter eine passende Lösung für sein Anliegen zu finden.

Doch wie lässt sich die Frage nach dem Problem positiv oder neutral formulieren? Experten stellen am Anfang des Beratungsgesprächs die sachliche Frage: »Worum geht es?«

- **den Auftrag klären**

Die Einstiegsphase endet mit der Klärung des Auftrags. Der Berater muss genau wissen, was von ihm erwartet wird und anhand welcher Kriterien sein Erfolg gemessen wird. Dies ist in vielen Gesprächen oft nicht klar. Der Klient möchte nur möglichst schnell sein Problem gelöst haben und übersieht dabei häufig, dass der Berater ihm die Problemlösung nicht abnehmen kann. Ob die Impulse und Empfehlungen des Beraters helfen, wird von vielen Umständen abhängig sein, die der Berater nicht beeinflussen kann. Dennoch ist es wichtig, zu Beginn einer Beratung eine konkrete Zielvereinbarung zu treffen, nach der die Leistung des Beraters gemessen werden kann. In der Praxis hat sich hier folgende Fragestellung bewährt, die dem Klienten sofort die Kriterien für eine gute Beratung offenlegen: »Was müsste hier passieren, damit es sich für Sie gelohnt hat, da gewesen zu sein?«

5.2 Wie Sie den Sachverhalt am besten aufnehmen

Die Schilderung des Sachverhalts sollte so kurz wie möglich und so lang wie nötig sein. Für erfahrene Berater reichen je nach Situation 10 bis 15 Minuten, um einen ersten Eindruck vom Sachverhalt zu bekommen. Dabei gilt es, die Situation des Klienten zu verstehen und Missverständnisse zu vermeiden.

Hierbei werden besondere Gesprächstechniken eingesetzt, um ein gemeinsames Verständnis der Ausgangssituation sicherzustellen und um dem Klienten das Gefühl zu geben, dass er beim Berater gut aufgehoben ist.

Aktiv zuhören

Die wichtigste Gesprächstechnik besteht darin, die Ausführungen des Klienten mit eigenen Worten zu wiederholen.

- »Habe ich Sie richtig verstanden, dass ...?«
- »Sie meinen also, ...«
- »Sie sagen, dass ... «

Sollte der Berater die Ausführungen seines Klienten nicht richtig erfasst haben, besteht jetzt die Möglichkeit einer Klärung. Auf diese Weise wird ein gemeinsames Verständnis der Situation sichergestellt. Dies ist eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Beratung.

Problem-Trance vermeiden

Manchmal besteht bei der Situationsschilderung die Gefahr, dass sich die Ängste und Sorgen des Klienten während seiner Schilderung noch verschlimmern. Dies geschieht in der Praxis oft dann, wenn der Berater nach dem Warum, Wieso und Weshalb fragt. Solche Fragen verstärken oft die problematische Sichtweise des Klienten. Psychologen sprechen dann von einer »Problem-Trance«, aus der sich der Klient oft nur sehr schwer befreien kann.

Gute Berater und Beraterinnen wenden dann die Technik der Unterbrechung an, um den Klienten aus der Trance wieder in die Gegenwart – in das Hier und Jetzt – zu holen. Dazu unterbrechen sie den Trancezustand des Klienten indem sie ihm eine überraschende Frage stellen:

- »Wie spät ist es jetzt?«
- »Möchten Sie noch etwas Tee?«
- »Stört es Sie, wenn ich das Fenster öffne?«

In der Regel erwacht der Klient dann aus seiner Trance und bevor er die Frage »Was soll das?« stellen kann, wird ein guter Berater ihn bereits mit einer weiteren Frage wieder zur Situationsbeschreibung zurückführen: »Wo waren wir stehen geblieben?«

Muster erkennen

Schon bei der Situationsbeschreibung versucht der gute Berater, Muster zu erkennen, die bei der späteren Problemlösung helfen können. Hierzu dienen unter anderem folgende Fragen:

- »Was tun Sie in dieser Situation, was Sie sonst nicht tun?«
- »Welche Auswirkungen hatte ein bestimmtes Verhalten bis jetzt?«
- »Welche Muster wiederholen sich – in unterschiedlicher Form – immer wieder?«
- »Welche Personen werden häufiger genannt, welche selten, welche gar nicht?«
- »Was ist womit verknüpft? Gibt es einen roten Faden?«

Schweigen aushalten

Oft braucht es eine gewisse Zeit, bis der Klient eine Antwort gefunden hat. Manche Fragen hat er sich bis jetzt noch nie gestellt. Je länger es braucht, um eine Antwort zu finden, desto einschneidender war die Frage. Berater sprechen hier oft von der »heiligen Minute« des Klienten. Hier gilt es, das Schweigen auszuhalten.

Dabei hat sich in der Praxis folgende Vorgehensweise bewährt:

- Meiden Sie den Blickkontakt zum Klienten.
- Schauen Sie in die »Leere« des Raums oder aus dem Fenster.
- Zählen Sie langsam bis zehn.
- Konzentrieren Sie sich auf Ihren Atem.
- Denken Sie: Bald wird der Klient eine gute Antwort finden.

Wie durch ein Wunder wird der Klient in dieser »heiligen« Zeit früher oder später zu einer Erkenntnis kommen, die den Beratungsprozess weiterbringt.

Sobald der Berater die Situation einigermaßen verstanden hat, versucht er, zur nächsten Beratungsphase überzugehen, um gemeinsam mit dem Klienten eine hilfreiche Lösung zu finden.

5.3 Fragen, um hilfreiche Lösungen zu finden

Bei der Lösungsfindung fragen viele Berater nach den bisherigen Lösungsversuchen. **»Was haben Sie denn bisher schon getan, um das Problem zu lösen?«**

Damit werden sofort alle Möglichkeiten ausgeschlossen, die sich in der Vergangenheit nicht bewährt haben. Das Beratungsgespräch kann sich danach auf alternative Lösungen konzentrieren, die bisher noch nicht in Betracht gezogen wurden.

Kriterien festlegen

Bei der Lösungsfindung ist es oft hilfreich, sich zunächst nach den Kriterien zu erkundigen, die dem Klienten für eine gute Lösung wichtig sind:

- »Mithilfe welcher Kriterien haben Sie bei Ihren bisherigen Lösungsversuchen entschieden, dass diese nicht passen?«
- »Was sind Ihre Kriterien für eine gute Lösung?«
- »Eine gute Lösung beinhaltet für Sie also ... (1., 2., 3., 4. ...).«
- »Was tun Sie dann, wenn Sie alle diese Kriterien beachten, konkret in der Situation A?«

Die Antwort auf diese Fragen führt oft schon zu einem Lösungsweg, an den vorher noch nicht gedacht wurde. Doch manchmal ist das Problem sehr vielschichtig.

Inhaltsverzeichnis

Schnelleinstieg: Was Ihnen das Buch bietet	9
1 Wie Sie Vorschläge unterbreiten, die angenommen werden	15
1.1 Drei Überzeugungsformeln, die immer wirken	15
1.2 Warum Kritiker nicht Ihre Feinde sind	20
1.3 Die Denkmuster der Kritiker	21
1.4 Wie Sie Entscheidungsmuster für sich nutzen	22
1.5 Wie Sie mit einfachen Sätzen alle Muster bedienen	24
Checkliste: Vorschläge unterbreiten, die angenommen werden	25
2 Das Psychoprofil der Kritiker – Menschenkenntnis auf den ersten Blick	29
2.1 Die wichtigsten Kritikertypen im Überblick	29
2.2 Woran Sie die Kritikertypen erkennen	31
2.3 Kritische Fragen, mit denen Sie rechnen sollten	32
2.4 Welche Werte für Ihre Kritiker wichtig sind	33
2.5 Wie Sie Antworten geben, die Ihren Kritikern gefallen	34
Checkliste: Das Psychoprofil der Kritiker	36
3 Die Kunst, Bedenken zu entkräften – die Psychologie der Überzeugung	39
3.1 Warum Sie nicht gegen jeden Zweifel argumentieren sollten	40
3.2 Wie Sie der Ja-aber-Falle entkommen	41
3.3 Die drei sicheren Schritte, kritische Bedenken zu entkräften	45
3.4 Wie Sie gegen Zweifel argumentieren	48
3.5 Wie Sie Bedenken von Vorwänden unterscheiden	51
3.6 Wann Sie das Gespräch abbrechen sollten	53
Checkliste: Bedenken entkräften	55
4 Schwierige Mitarbeitergespräche – so sparen Sie Zeit und Nerven	59
4.1 Vorher Small Talk oder gleich zur Sache kommen?	60
4.2 Gegenüber oder über Eck sitzen?	61
4.3 Sachverhalt bewerten oder neutral schildern?	62
4.4 Maßnahme anordnen oder um Stellungnahme bitten?	64
4.5 Wie Sie schnell gute Lösungen finden	65
4.6 Eigene Vorschläge einfach durchsetzen	67
4.7 Wie Sie das Gespräch mit einem Ergebnis beenden	68
Checkliste: Kritische Mitarbeitergespräche	70

5	Beratungsgespräche mit kritischen Klienten – so lösen Sie Probleme	73
5.1	Schon beim Einstieg kritische Momente vermeiden	74
5.2	Wie Sie den Sachverhalt am besten aufnehmen	75
5.3	Fragen, um hilfreiche Lösungen zu finden	77
5.4	Wie Sie die Perspektive wechseln	79
5.5	Was tun beim »Blackout« des Klienten?	81
5.6	Umgang mit den »Ja-aber-Klienten«	82
5.7	Wie Sie ein gutes Beratungsergebnis erzielen	84
	Checkliste: Erfolgreiche Beratungsgespräche	86
6	Schwierige Kundengespräche schneller zum Abschluss führen	89
6.1	Warum Sie Kritiker nicht zu positiv begrüßen sollten	90
6.2	Wie Sie die wichtigsten Kundenprobleme erkunden	91
6.3	Die Kunst, ein Kreuzverhör zu vermeiden	92
6.4	Was tun, wenn nicht alle Kundenwünsche erfüllbar sind?	93
6.5	Wie Sie den Kunden auf den Abschluss vorbereiten	94
6.6	Kundengerecht präsentieren und Widerstände verringern	95
6.7	Wie Sie Bedenken ausräumen	97
6.8	Die besten Tipps für Preisgespräche	99
6.9	Wie Sie den Verkaufsabschluss sicher herbeiführen	103
	Checkliste: Kundengespräche zum Abschluss führen	106
7	In kritischen Verhandlungen gewinnen – diese Strategien wirken	109
7.1	Den Verhandlungspartner richtig einschätzen	109
7.2	Die Körpersprache lesen	112
7.3	Wie Sie den Verhandlungsverlauf beschleunigen	113
7.4	Wichtige Verhandlungsgrundsätze	115
7.5	Besondere Strategien für Verkäufer	117
7.6	Beliebte Taktiken bei Einkäufern	119
7.7	Exkurs: Preisverhandlungen für Verkäufer und Einkäufer	120
7.8	Was Sie bei Konzessionen beachten sollten	122
7.9	Verhalten bei einem Nein	125
	Checkliste: Kritische Verhandlungen führen	127
8	Vor einem kritischen Publikum präsentieren – Überzeugen vor Gruppen	131
8.1	Der optimale Präsentationsaufbau	131
8.2	Die Magie der Titelfolie	134
8.3	Überzeugende sprachliche Bilder	137
8.4	Der gelungene Einstieg	139
8.5	Passende Überzeugungsmittel für jeden Kritiker	141

8.6	Wie Sie Ihre Angst vor kritischen Zuhörern verlieren	144
8.7	Die vier Schritte aus einem Blackout	147
	Checkliste: Vor kritischem Publikum überzeugen	150
9	Mit Kritikern debattieren – in hitzigen Diskussionen überzeugen	155
9.1	Die erfolgskritischen Phasen einer Diskussion	155
9.2	Drei Argumentationsmuster für alle Situationen	156
9.3	Wann ist welche Argumentationsstruktur hilfreich?	161
9.4	Sechs wirkungsvolle Argumentationsmethoden	163
9.5	Unfaire Taktiken abwehren	167
9.6	Hilfreiche Sätze für den Notfall	169
	Checkliste: Kritiker in Diskussionen überzeugen	172
10	Die Kunst der Deeskalation – angemessen auf Provokationen reagieren	177
10.1	Wie Sie nicht reagieren sollten	177
10.2	Wie Sie Konflikte verhindern	178
10.3	Die Kunst, deeskalierend zu antworten	181
10.4	Warum Sie bei hitzigen Diskussionen Regeln vereinbaren sollten	183
10.5	Wie Sie ohne Provokation schlagfertig antworten	186
	Checkliste: Wie auf Provokationen reagieren?	189
11	Die Kraft des Storytelling	193
11.1	Warum Geschichten schneller überzeugen	193
11.2	Wie Sie Botschaften in Geschichten verstecken	194
11.3	Regeln für überzeugende Geschichten	195
11.4	Praxisbeispiel: Kritiker beim Messestand	197
11.5	Einblicke in den Workshop »Storytelling«	198
11.6	Welche Sprachmuster bieten sich an?	200
11.7	Welche Muster und Bilder wirken bei schwierigen Zuhörern?	201
11.8	Wie Sie gute Geschichten finden	203
11.9	Wie Sie Geschichten gut erzählen	204
	Checkliste: Storytelling	206
12	Veränderungen überzeugend einführen –	
	Widerstände in Energie umwandeln	209
12.1	Warum Veränderungen scheitern	210
12.2	Wie Sie den Wandel strategisch planen	211
12.3	Warum Jammern, Klagen und Weinen so wichtig sind	215
12.4	Die Kunst, negative Botschaften gut zu vermitteln	216
12.5	Wie Sie Zweifel beseitigen und Anklang finden	218

12.6	Wie Sie Widerstände in Initiative umwandeln	220
12.7	Wie Sie den Veränderungserfolg sicherstellen	224
	Checkliste: Veränderungen überzeugend einführen	226
13	Kritiker vor Mikrofon und Kamera überzeugen – die Königsdisziplin	231
13.1	Warum Interviews mit kritischen Journalisten so gefährlich sind	231
13.2	Wie Sie sich auf kritische Interviews optimal vorbereiten	232
13.3	Mentaltechniken für den sympathischen Auftritt	235
13.4	Wie Kernbotschaften beim Publikum verankert werden	236
13.5	Methoden, um negative Fragen positiv zu beantworten	237
13.6	Wie Sie unangenehme Fragen unbeantwortet lassen	239
13.7	Wie das Interview auf Ihr Thema lenken?	240
13.8	Wie Sie am besten vor Mikrofon und Kamera wirken	242
13.9	Wie Sie kritischen Fragen ausweichen	243
	Checkliste: Überzeugen vor Mikrofon und Kamera	248
	Nachwort	251
	Literaturverzeichnis	253
	Stichwortverzeichnis	255